

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Administración de Negocios**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios  
con Énfasis en Recursos Humanos.*

**Estudio de la percepción que tienen los  
colaboradores y mandos medios del  
proyecto Site de la empresa Align  
Technology ubicada en Belén Heredia en el  
segundo cuatrimestre del 2020.**

Jose Luis Hernández Vargas

Julio, 2020

## Índice de contenido

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>iv</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA .....</b>	<b>v</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....</b>	<b>vi</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR .....</b>	<b>vii</b>
<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....</b>	<b>viii</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>x</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>12</b>
<b>Palabras claves .....</b>	<b>13</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>14</b>
<b>Keywords.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	17
1.1.2 Delimitación del problema .....	20
1.1.3 Justificación .....	21
<b>1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3 OBJETIVOS .....</b>	<b>24</b>
1.3.1 Objetivo general .....	24
1.3.2 Objetivos específicos .....	24
<b>Capítulo II .....</b>	<b>25</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1. Historia.....</b>	<b>26</b>
2.2 Descripción del proceso productivo de Align Technology Costa Rica.....	29
<b>2.3. Filosofía Empresarial .....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Misión .....	29
2.3.2. Visión .....	30
2.3.3 Valores .....	30
<b>2.4 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL .....</b>	<b>30</b>
2.4.1 La gestión del talento humano.....	30
2.4.2 Tendencias de la gestión del talento humano. ....	32
2.4.3 Definición de Liderazgo.....	33

2.4.4 Definición del término percepción.....	34
2.4.5 Proyecto de intervención Site.....	35
<b>Capítulo III.....</b>	<b>37</b>
<b>Marco Metodológico.....</b>	<b>37</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....	42
3.4.1 Población.....	43
3.4.2 Tipo de muestra.....	43
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	44
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	45
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	46
3.6 CATEGORIAS.....	47
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	50
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>52</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>52</b>
4.1. GENERALIDADES.....	53
4.1.1 Fases previas a la entrevista.....	53
4.1.3 Resultados.....	55
<b>Capítulo V.....</b>	<b>86</b>
<b>Discusión e interpretación de los resultados.....</b>	<b>86</b>
5.1. GENERALIDADES.....	87
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>93</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>93</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	94
6.2 RECOMENDACIONES.....	97
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>104</b>
Anexo N° 1. Carta de Autorización.....	105
Anexo N° 2. Programa piloto.....	106
Anexo N° 3. Guías de las entrevistas y consentimientos informados.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1</b> Producción y calidad mensual técnico .....	<b>22</b>
<b>Tabla N°2</b> Producción y calidad mensual técnico .....	<b>22</b>
<b>Tabla N°3</b> Producción y calidad mensual técnico .....	<b>23</b>
<b>Tabla N°4</b> Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	<b>44</b>
<b>Tabla N°5</b> Cuadro de operacionalización de categorías .....	<b>48</b>
<b>Tabla N.°6</b> Pasos para las guías y aplicación de entrevistas.....	<b>50</b>
<b>Tabla N° 7</b> Programa piloto.....	<b>53</b>
<b>Tabla N° 7</b> Estudiar la percepción del proyecto Site .....	<b>56</b>
<b>Tabla N° 8</b> Aporte de mejoras en las métricas.....	<b>56</b>
<b>Tabla N° 9</b> El papel de la celda Site para la mejora de producción y calidad .....	<b>58</b>
<b>Tabla N° 10</b> Afectación provocada por la pandemia del covid-19.....	<b>60</b>
<b>Tabla N° 11</b> Celda de intervención Site .....	<b>62</b>
<b>Tabla N° 12</b> Beneficios obtenidos por la mejora de métricas.....	<b>63</b>
<b>Tabla N° 13</b> Responsabilidad de la celda de intervención con la organización .....	<b>65</b>
<b>Tabla N° 14</b> Celda de intervención permanente .....	<b>66</b>
<b>Tabla N° 15</b> Mejora del talento humano, calidad y producción .....	<b>68</b>
<b>Tabla N° 16</b> Importancia del colaborador para la organización.....	<b>70</b>
<b>Tabla N° 17</b> Mejora del talento humano, calidad y producción .....	<b>72</b>
<b>Tabla N° 18</b> Orientación del talento humano en la celda Site .....	<b>73</b>
<b>Tabla N° 19</b> Evaluó de las mejoras al cursar en la celda Site.....	<b>76</b>
<b>Tabla N° 20</b> Evaluó de mejoras aportadas por la celda Site.....	<b>79</b>
<b>Tabla N° 21</b> Satisfacción por los resultados de la celda Site .....	<b>81</b>
<b>Tabla N° 22</b> La percepción final acerca de la celda de intervención Site.....	<b>83</b>

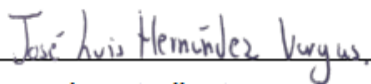
## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura N° 1 alineador invisible.....</i>	<b>28</b>
<i>Figura N° 2 alineadores de maxila y mandíbula.....</i>	<b>28</b>
<i>Figura N° 3 itero escáner.....</i>	<b>29</b>
<i>Figura N° 4 Proceso del enfoque cualitativo.....</i>	<b>39</b>
<i>Figura N° 5 Diseños básicos de la investigación-acción.....</i>	<b>42</b>

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo José Luis Hernández Vargas, cédula de identidad número 1-1489-0754, en condición de egresado de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Bachillerato titulado “ Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 1 de noviembre de 2020



Firma de estudiante

Cédula 1-1489-0754

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :  
 Universidad Hispanoamericana  
 Sede Heredia  
 Carrera Administración de Negocios.  
 Énfasis Recursos Humanos

El estudiante José Luis Hernández Vargas, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020."**

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura, el día 9 de noviembre del 2020.

Atentamente,

MILENA MARIA  
 SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 MILENA MARIA SOTELA  
 RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2020.11.09 18:09:39  
 -06'00'

**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

# CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

## UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **José Luis Hernández Vargas**, titulada **“Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente, el día jueves 3 de diciembre del 2020.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
CARMEN SUSANA ARAYA  
ZAMORA (FIRMA)  
Fecha: 2020.12.03 21:29:48  
-06'00'

**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

Heredia , 22 de diciembre de 2020

Señores:

Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito José Luis Hernández Vargas con número de identificación 1-1489-0754 autor del trabajo de graduación titulado "Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020." presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Bachillerato en administración de empresas; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

José Luis Hernández Vargas. 1-1489-0754  
Firma y Documento de Identidad

---

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

**SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de grado va dedicado a mis familiares y a Dios, quienes siempre  
Me han guiado por el camino del bien, llenándome de momentos felices y  
bendiciones. Además de un apoyo incondicional para poder concluir con mi carrera  
profesional.*

## AGRADECIMIENTO

*Un agradecimiento a Dios y a mis familiares por haberme acompañado y apoyarme a lo largo de mi carrera, por darme fuerza cuando estaba desmotivado y por darme tantos momentos felices.*

*A Gabriela, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en todos los momentos difíciles y momentos especiales, más por su comprensión, motivación y amor incondicional.*

*Le agradezco todo el apoyo brindando, tiempo, respeto y paciencia a mi tutora Milena Sotela Ramírez por apoyarme cuando estaba más desmotivado y darme fuerzas para poder desarrollar este proyecto de vida.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, considerando la mejora del talento humano para la mejora de métricas de calidad y producción.

La celda de intervención Site nace de una idea para ayudar a los colaboradores a mejorar sus métricas pero siempre pensando en el talento humano como la parte más importante de la organización, así obteniendo resultados beneficioso para la organización y los colaboradores, aparte de todos los demás beneficios que trae consigo, busca una mejoría para la organización con respecto al manejo de personal con oportunidades de mejora, que esto a su vez permite que los colaboradores trabajen de forma independiente y mejoren sus métricas de producción y calidad, es por esto que nace la celda de intervención Site como proyecto de mejora a nivel organizacional.

La metodología es de tipo documental, además la técnica utilizada es primordialmente el análisis hacia las fuentes empleadas, por medio de entrevistas con muestras homogéneas y a conveniencia donde las unidades tienen perfiles similares en el área de producción y calidad de Align technology,

Al terminar el trabajo, se crean una serie de conclusiones importante de las cuales se puede mencionar que se ha logrado una mejoría en las métricas de producción y calidad, así también del talento humano de la organización, que responde a las

necesidades de mejora que necesita la empresa con respecto a métricas y mejora del talento humano, como se muestra a lo largo de esta investigación.

En lo que respecta al evaluó de la mejora de las métricas y una buena gestión del talento humano se tendrá la opinión de las entrevistados para poder evaluar los resultados de la celda de intervención con datos reales. Además, es importante poder implementar un proyecto que refleje que estos datos son verídicos para la mejoría continua de la celda de intervención y obtener beneficios tanto el empleado como la organización.

## **Palabras claves**

Celda de intervención, gestión del talento humano, mejora de métricas, mejora de oportunidades, producción y calidad.

## **Abstract**

The objective of this research work is to study the perception that collaborators and middle managers have of the Site project of the Align Technology company located in Belén de Heredia in the second four-month period of 2020, considering the improvement of human talent for the improvement of quality and production metrics.

The site intervention cell was born from an idea to help employees improve their metrics but always thinking of human talent as the most important part of the organization, thus obtaining beneficial results for the organization and employees, apart from all the others. benefits that it brings, seeks an improvement for the organization concerning the management of personnel with opportunities for improvement, which in turn allows employees to work independently and improve their production and quality metrics, that is why the intervention cell Site is an organizational improvement project.

The methodology is of a documentary type, in addition to the technique used, it is primarily the analysis of the sources used, through interviews with homogeneous samples and a convenience where the units have similar profiles in the area of production and quality of Align technology,

At the end of the work, a series of important conclusions are created, of which it can be mentioned that an improvement has been achieved in the production and quality metrics, as well as the human talent of the organization, which responds to the needs for improvement that it needs. the company concerning metrics and improvement of human talent, as shown throughout this research.

Regarding the evaluation of the improvement of the metrics and good management of human talent, the opinion of the interviewees will be obtained to evaluate the results of the intervention cell with real data. Also, it is important to be able to implement a project that reflects that these data are true for the continuous improvement of the intervention cell and obtain benefits for both the employee and the organization.

## **Keywords**

Intervention cell, management of human talent, improvement of metrics, improvement of opportunities, production and quality.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Gracias a la creación de este proyecto se conoce como calidad al conjunto de acciones, medidas y procesos para la mejora continua de los productos o procesos internos de una organización para poder brindar un alto nivel de satisfacción a los clientes. Pero también se debe prestar atención a la productividad que se maneja dentro de la empresa. Estas dos métricas son de suma importancia ya que una depende de la otra para poder tener un buen desempeño como compañía.

Es importante tomar en cuenta que muchas empresas trabajan con grupo de personas y el trabajo en equipo es fundamental, pero cuesta más controlar las métricas grupales de calidad y productividad; en el blog (WorkMeter, 2015) “Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad”, la importancia del trabajo en equipo y la división de las tareas de cada persona logran crear un buen camino en la obtención de metas para lograr cumplir con métricas como la productividad, pero se debe tomar en cuenta que también la calidad es evaluada tanto de manera grupal como de manera individual, por estas razones es que el trabajo en equipo es vital para empresas que trabajan con grupos de personas en un mismo equipo.

La importancia de “La relación entre calidad y productividad es muy directa, de ahí la necesidad de las organizaciones de contar con métodos eficaces de mejora, control, evaluación y medición de sus estrategias de mejora continua y de productividad.” (excellence, 2015), el estudio proporcionado por Isotools excellence, menciona la relación de la producción y calidad, donde es importante trabajar con estas dos

métricas de la mano para obtener mejores resultados para la empresa y el desarrollo del talento humano de la organización.

Para desempeñar un buen trabajo en equipo y obtener buenas métricas es importante que el gerente o supervisor provea información necesaria para alcanzar metas grupales e individuales, es por esto que el artículo (Lisa, 2019) “A good manager will provide detailed instruction about team projects including goals, measurements and timelines for completion.” se desarrolla la conclusión de que los equipos de trabajo deben de tener la información suficiente para desempeñar sus labores de manera correcta, si el supervisor no proyecta bien la información necesaria, se podrá incurrir en errores y ser perjudicial para los trabajadores y la organización.

Gracias al artículo (Brett, 2018) “When the members of an effective team know what is expected of them, they are much more likely to perform to their full potential”, esto quiere decir que cuando los empleados han introyectado el conocimiento y sus obligaciones, demostrarán un mejor desempeño dentro del equipo de trabajo.

Se debe tener en cuenta que la calidad también se asocia con el servicio al cliente, cuando se un buen servicio y se trabaja para entregar un producto de excelente calidad se disminuyen la demanda de corregir errores en el producto, es por esto que en el artículo de investigación sobre (Hernán, 2017) “La relación que hay entre la calidad del servicio y el cliente arroja diferentes resultados de acuerdo con la evaluación que los últimos puedan hacer sobre el primero”, se concluye que entre mejor sea el desempeño mayor es la calidad y así lo percibirá el cliente y como

beneficio se reduce el riesgo de incurrir en errores que pueden desmejorar la calidad de la producción en una organización.

Es importante poder fomentar el cumplimiento de métricas, en especial la producción, es por esto que en la tesis (Yessenia, 2017) “Medir la productividad en las empresas constituye el primer paso para promover su crecimiento”, en fin, si las empresas logran tener un buen nivel de productividad y poder responder a la demanda de los clientes, su crecimiento será constante y se obtendrán mayores beneficios para la organización y para los colaboradores.

Para obtener una buena producción tanto individual como grupal es importante poder estandarizar el trabajo, para que todos procedan bajo un mismo lineamiento, en el enunciado (José, 2016) “Trabajar de manera estandarizada consiste en establecer una norma, es decir, una manera organizada y controlada de trabajar, adaptando nuestras tareas a esa norma”, o sea que se deben establecer normas, para poder tener orden a la hora de trabajar.

Si se logran diseñar buenos procesos de producción para gestionar una buena calidad y cantidad de productos diseñados se logra cumplir con las métricas establecidas teniendo una excelente calidad en los productos que se ofrecen, en el enunciado (CepymeNews, 2019) “Todas las empresas tienen flujos de procesos en los que se diseña o fabrica un producto o en los que se presta un servicio. Un objetivo continuo de los mismos es lograr el rendimiento máximo posible al menor costo y, al mismo tiempo, cumplir con todos los requisitos de calidad del producto o servicio”, en este apartado se menciona que, gracias a la creación de procesos para diseñar y crear productos en una empresa, se puede obtener buenos resultados en la producción y

calidad, sin que una métrica afecte a la otra y se obtengan los mayores beneficios para la organización.

La importancia de repartir equitativamente las tareas que deben cumplir las personas dentro de un equipo de trabajo es importante, en el artículo (Ana, 2016) “La preocupación de las empresas por la sobrecarga laboral ya no es opcional”, cuando los colaboradores de una organización tienen sobrecarga laboral se aumenta el riesgo de fallas en la calidad de los productos que se están procesando.

La capacitación constante es una de las mejores soluciones a problemas de calidad y producción, en el ensayo (Gerens, Cómo la capacitación a la medida mejora la productividad en el trabajo, 2017) “No solo son expertos que declaran que la capacitación realza la productividad. La investigación también muestra una clara correlación entre la capacitación y la productividad de los empleados”, si los empleados están bien capacitados, su productividad y calidad serán buenas, pero depende también de un entrenamiento constante para que estos resultados sean continuos.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

El presente proyecto de investigación se aplicará con una entrevista semiestructurada, definiendo una muestra de tipo cualitativa, así como utilizar una metodología de carácter analítico-conceptual. Se pretende seleccionar un grupo colaboradores que aporten un criterio para generar las conclusiones y recomendaciones. Cada entrevista será sometida a la evaluación de las categorías que serán establecidas de previo a las unidades de análisis. El grupo de personas tienen conocimiento en producción y

calidad, también se pretende tener una muestra por partes iguales de ambos géneros, la investigación cubrirá un periodo de 5 meses de junio a octubre del 2020. El estudio se limitará en Align Technology de Heredia en belén Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

La investigación del presente proyecto es muy importante para la empresa y el empleado ya que se pueden plantear diversos propósitos de mejoras en aspectos de producción, calidad y gestión del talento humano, lo cual aportaría muchos beneficios tanto para la empresa, como para los colaboradores.

El proyecto plantea una celda de intervención para empleados con baja productividad y calidad, al llevarlo a la práctica hace que los errores se minimicen y se pueda concluir las metas propuestas.

La celda de intervención ayuda a resolver problemas de calidad y producción por medio de una atención especializada para los colaboradores presentes en el proyecto; teniendo en cuenta que su objetivo principal es la mejora continua de cada uno de los empleados que estén en este proceso de intervención. Esto se logra por medio de refrescamientos de temas en los que están presentando “quejas”, reforzando así las debilidades y fortaleciendo el conocimiento, aumentando así la seguridad del empleado en su labor y obteniendo mejoras en la calidad y producción.

La información que se obtenga de la investigación con respecto del tema de celdas de intervención, pueda servir para apoyar muchas teorías y ayudar a otras empresas con la implementación.

Según las métricas de la empresa una persona puede tener como máximo al mes 2 quejas con una producción del 100%, en promedio, las personas hacen 24 casos diarios, a la semana 120 casos, lo que representa que al mes hacen 480 casos, como se muestra en la siguiente tabla la producción y calidad de un colaborador.

**Tabla N°1** Producción y calidad mensual técnico

Operario	Fecha	Cantidad de casos Mensual	Productividad	Cantidad de quejas	eficiencia Mensual
Dulce Godínez	31/7/2020	532	110.83%	0	110.83% Excede

Fuente: Align Technology

Si no se logra alcanzar la métrica de calidad (que máximo son dos quejas por mes), el técnico debe pasar por un proceso de calidad llamado retroalimentación 1, si es reincidente pasaría a retroalimentación 2 y si continúa persistiendo la queja, pasaría al último proceso de calidad, retroalimentación 3 en donde, si el empleado no mejora termina en despido.

La siguiente tabla de producción y calidad mensual de un técnico muestra a un colaborador con las métricas que aun con quejas cumple laboralmente.

**Tabla N°2** Producción y calidad mensual técnico

Operario	Fecha	Cantidad de casos Mensual	Productividad	Cantidad de quejas	eficiencia Mensual
Anthony Fernández	31/7/2020	486	101.25%	2	101.25% Cumple

Fuente: Align Technology

La siguiente tabla muestra a un trabajador que no cumple con sus métricas y por ende se le realiza el proceso de retroalimentación.

**Tabla N°3** Producción y calidad mensual técnico

Operario	Fecha	Cantidad de casos Mensual	Productividad	Cantidad de quejas	eficiencia Mensual
Fernanda Vargas	31/7/2020	502	104.58%	4	104.58% No Cumple

Fuente: Align Technology

Como se observa en la tabla anterior este empleado pasa al proceso de retroalimentación 1, donde será monitoreado para que alcance las métricas y se le revisarán 20 casos por semana con un límite de tres errores por un período de tres semanas.

La celda de intervención de nombre llamado Site, pretende evitar que los empleados pasen por el primer proceso de retroalimentación, ya que este genera mucho estrés en los empleados y tienden a fallar estos procesos.

El proyecto pretende evitar el despido del talento humano, mejorar la calidad y producción de los colaboradores por medio de refrescamientos de temas en los cuales hay debilidades y así evitar quejas de los clientes y crear confianza en el colaborador el cual es necesario para mantener una buena producción. Cuando los empleados están en la celda de intervención su producción disminuye para que trabajen de una manera óptima y sin la presión de los empleados se les envía a sus respectivas estaciones de trabajo. Si el colaborador produce una queja durante las siguientes tres semanas después de haber salido de la celda de intervención, pasará automáticamente al proceso de la secuencia de retroalimentación.

## **1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR**

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a) Describir como una celda de intervención puede mejorar la productividad y calidad de Align Technology.
  
- b) Aplicar el proyecto de una celda especializada llamada Site para la mejora del Talento humano, calidad y producción en Align Technology.
  
- c) Evaluar las mejoras de los trabajadores intervenidos en la celda Site por métricas de calidad y producción afectadas.

**Capítulo II**  
**Marco Teórico**

## 2.1. Historia

La empresa Align Technology es una empresa que diseña dispositivos médicos para mejorar las sonrisas de las personas, sin la necesidad de usar ortodoncia convencional, por medio de alineadores transparentes de fácil uso.

La página web oficial de Align Technology (**Technology, Align Technology, 2020**), en 1997, cinco empleados de un pequeño dúplex en Redwood City, California, fundaron Align Technology con un concepto simple en mente: cómo aprovechar la tecnología para enderezar los dientes. Solo unos años después, en 1999, Align Technology fue pionera en el mercado de la ortodoncia invisible con la introducción del sistema Invisalign y pronto lanzó una gran campaña publicitaria nacional en los EE. UU. En 2001, Align había fabricado un millón de alineadores transparentes únicos; ayudó a tratar a cientos de pacientes y capacitó a más de diez mil médicos.

Al combinar la planificación del tratamiento digital y la personalización masiva, con la ingeniería de formas basada en principios biomecánicos, hemos revolucionado la industria de la ortodoncia. El sistema Invisalign ha seguido evolucionando durante los últimos 23 años. Sobre la base de nuestra experiencia, una base de datos de más de 8,3 millones de casos, innovaciones continuas en materiales de alineadores, algoritmos de software, sistemas de fuerza 3D, el sistema Invisalign se puede utilizar para tratar una amplia gama de casos, desde adolescentes hasta adultos.

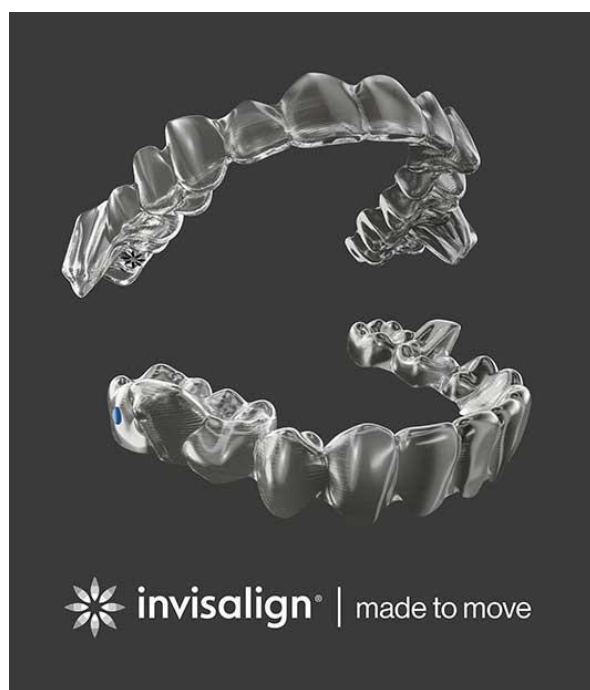
En 2011, adquirimos el escáner intraoral iTero. La tecnología de escaneo digital fue una extensión natural de nuestros procesos de tratamiento digital del sistema Invisalign, lo que permitió mejores escaneos de pacientes y una mejor experiencia del paciente. Con más de 5,5 millones de coronas restauradoras, puentes e implantes personalizados habilitados por el escáner iTero hasta la fecha, Align Technology continúa aumentando su inversión en flujos de trabajo restauradores digitales. Las prácticas actuales requieren una gama de soluciones habilitadas digitalmente, desde visualización en el consultorio, capacidades CAD protésicas, opciones de fresado en el consultorio y flujos de trabajo de laboratorio para odontología restauradora, hasta herramientas y aplicaciones diseñadas exclusivamente para el tratamiento Invisalign®, que solo iTero Element puede proporcionar.

En la actualidad, hemos ayudado a tratar a más de 8,6 millones de pacientes con el sistema Invisalign y estamos impulsando la evolución de la odontología digital con el escáner intraoral iTero, que ayuda a modernizar las prácticas actuales al permitir flujos de trabajo de restauración y ortodoncia digital mejorados para ayudar a mejorar los resultados de los pacientes y la eficiencia de la práctica.

En las siguientes figuras se puede observar los productos de Align Technology.



**Figura N° 1** alineador invisible.



**Figura N° 2** alineadores de maxila y mandíbula.



**Figura N° 3** itero escáner

## **2.2 Descripción del proceso productivo de Align Technology Costa Rica.**

Para que un paciente pueda optar por usar los productos de Align Technology primero debe ir a una consulta a una clínica donde se brinde este producto y hacer un chequeo para que el doctor determine si es candidato para usar los alineadores, luego de esto se procede a escanear la boca del paciente con el itero scanner para crear un modelo 3D el cual reciben los empleados en Costa Rica, los cuales alinean los dientes de estos pacientes mediante un software en 3d y luego de que el doctor examine como quedaría el tratamiento se procede a crear los alineadores para luego enviarlos a diferentes partes del mundo.

## **2.3. Filosofía Empresarial**

### **2.3.1. Misión**

Página web comparably (Technology, Comparably , 2020),su misión es:

“Align Technology se dedica a transformar vidas mejorando el camino hacia una sonrisa hermosa y saludable.”

### **2.3.2. Visión**

Página web comparably (Technology, Comparably , 2020),su Visión es:

“Nuestro objetivo es convertirnos en un socio indispensable para los profesionales dentales de todo el mundo mientras construimos una gran empresa.”

### **2.3.3 Valores**

Los valores de la empresa según la página web comparably (Technology, Comparably , 2020), se puede visualizar que los valores de la institución son los siguientes:

- Agilidad,
- Cliente
- Responsabilidad

## **2.4 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL**

### **2.4.1 La gestión del talento humano.**

De acuerdo con el artículo (pública, 2017) ,” El talento puede ser definido como fruto de la interacción exitosa de tres componentes: la inteligencia o las habilidades por encima del promedio; la creatividad, y el compromiso con la tarea que se asume y desempeña.” Desde el inicio de la administración se consideraba recurso humano a

las personas que laboran en una empresa, pero ahora es conocido como talento humano porque se ve más allá de una persona, se considera talento humano porque todos desempeñan diferentes labores y tiene diferentes habilidades, las cuales sirven para desarrollarse en distintas áreas laborales y desempeñar distintas funciones aprovechando al máximo las habilidades personales. Además, gracias a la información brindada (Ventrevista, 2017), “La gestión de talento humano tiene una mirada más profunda sobre los empleados; supone una estrategia integral para contratar, capacitar y retener a los mejores empleados.” Por lo cual se entiende que el talento humano es la parte mas importante a nivel laboral.

Se debe tener en cuenta que la gestión del talento humano se asocia con respecto a la misión, visión y valores organizacionales, como lo menciona el artículo (Gerens, Gerens, 2016), “La gestión del talento humano, cuando se maneja de manera estratégica, fluye desde la misión, la visión, los valores y los objetivos de la empresa.” En cuanto a la motivación como parte esencial de la gestión del talento humano, se menciona (Beatriz, 2017) , “ La motivación es la energía que inicia y mantiene nuestra acción. El resultado esperado del proceso de motivación siempre es un comportamiento.”

Entendiendo que el talento humano es lo más importante en la organización, el aporte del estudio (Jreyes, 2015) , “La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas.”

#### **2.4.2 Tendencias de la gestión del talento humano.**

De acuerdo a la información (Oscar P. , 2015), “la gestión de los colaboradores hoy en día incluye actividades clave que son estratégicas para la empresa logrando un balance entre el desarrollo profesional y el enfoque humano.” Es por esta razón que se crean tendencias de la gestión del talento humano. A continuación, podemos ver una serie de tendencias de la gestión del talento humano.

“La gestión del cambio es prioridad imprescindible para que las empresas puedan reinventarse y dar respuesta a los retos de la globalización y del contexto propio del negocio. Este cambio no solo se reduce a la tecnológico, sino que es sobre todo un cambio cultural, que replantea la manera tradicional de trabajar. “Gracias al trabajo de grado (Estévez Andrea, 2019), se presentan una serie de tendencias contemporáneas las cuales sirven para entender mejor el camino que ha tomado la gestión del talento humano. Con respecto a la gestión del cambio es tomada como una tendencia de estar haciendo cambios para un mejor desarrollo de la organización con respecto al ambiente cultural dentro de la organización.

En la parte de la gestión del talento humano y el trabajo en equipo se menciona en el trabajo (Estévez Andrea, 2019), “La gestión del talento humano tiene como propósito conformar grupos de trabajo colaborativo y se apoya, en donde las personas unen sus esfuerzos para lograr propósitos de beneficio para la empresa y sus trabajadores.” Esta tendencia se refiere al trabajo en equipo para el alcance de metas tanto grupales como individuales y así el beneficio propio de la empresa con el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño.

La gestión del rendimiento es una de las nuevas tendencias del talento humano, como se menciona en el artículo (Giancarlo, 2019), “Los empleados buscan trabajos que los ayuden a afinar sus habilidades de liderazgo, por ello, es importante ayudarlos a facilitar su crecimiento, los planes de desarrollo profesional les resultarán atractivos”, lo que crea una motivación para que los empleados deseen superarse a nivel organizacional.

La productividad es uno de los temas más importantes hoy en día en las organizaciones y es por esto que en el trabajo (Estévez Andrea, 2019) se menciona la gestión del talento humano y productividad como “Una gestión exitosa del talento humano se traduce en alcanzar mejores niveles de productividad, la cual es posible porque se ha creado la competencia y el clima de trabajo apropiado para la innovación, y todo esto confluye para alcanzar mejores niveles de competitividad.” Se menciona esta tendencia para poder alcanzar los niveles establecidos de producción y que tanto de manera individual como grupal se puedan establecer nuevos métodos o buscar mejoras para cumplir con la métrica de productividad. También enlazando con esta información el artículo (Portafolio.co, 2020) aporta,

” Debemos ser conscientes de que nuestros colaboradores están viviendo problemas y emociones que pueden afectar su salud mental y, con esto, su productividad”

### **2.4.3 Definición de Liderazgo**

El liderazgo según la página web (María, 2020), “El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los

que muchos se inspiren por sus labores”. El liderazgo es una tendencia en las organizaciones ya que no solo un supervisor o encargado puede ser un líder, también sus subordinados, los cuales ahora toman muchas iniciativas para aportar a nivel laboral gracias a sus habilidades. También enlazando esta información con el artículo (Oscar P. , 2020) , “El liderazgo efectivo brinda una oportunidad para que el departamento de recursos humanos realmente haga una diferencia en sus organizaciones.”

Gracias a la información (excelencia, 2020),” Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones.” la gestión de un buen liderazgo depende también de entender las motivaciones personales, la información brindada por (Significados, Significados, 2016), “El liderazgo puede surgir de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo que lo faculten como tal”, indica que no solo es líder la persona con un puesto de jefatura, también pueden ser líderes naturales personas que poseen habilidades de liderazgo.

#### **2.4.4 Definición del término percepción**

Gracias a la página web (Designificados, 2020) se puede definir como percepción, “La palabra percepción hace referencia al acto de recibir información a través de los sentidos e interpretarla”. Es por esto que cuando se habla de percepción se entiende como una evaluación de un objeto o situación que se está analizando, sea un proyecto, una idea, una canción. La percepción es algo que se usa en la vida diaria para interpretar situaciones, objetos y así se logra generar una opinión propia de eso que se evalúa. Además, se entiende que la percepción depende de los sentidos,

como lo indica (Julia, 2020) , “Para poder percibir se necesita captar estímulos mediante nuestros sentidos”, así se logra construir una percepción, mediante lo que captan los sentidos como la vista, el olfato, el tacto, gusto y sonidos.

#### **2.4.5 Proyecto de intervención Site**

En Align Techonolgy se trabaja con equipos de 15 a 25 personas a los que se les llama celda, cada celda tiene un supervisor, una persona que resuelve consultas y un dentista para resolver consultas clínicas. Se conoce como trabajo en equipo (Significados, Significados, 2018),” Trabajar en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto”, es importante tener en cuenta que las métricas de la organización dependen de un buen trabajo en equipo, en este caso que las celdas de trabajo, tenga una buena gestión de trabajo en equipo. La idea de una celda de intervención nace por las necesidades de ayudar a los empleados de Align Techonoly que tienen debilidades en las métricas de producción y calidad. Estos problemas generan estrés en el talento humano y perjudica tanto a los empleados como a la organización.

La celda de intervención tendrá como objetivo incrementar la calidad de los tratamientos realizados por los colaboradores que estén en el proyecto que en este caso son trabajadores con problemas de calidad y productividad. Se espera dar capacitaciones en temas donde los compañeros muestran debilidades y así reforzar al máximo posible los temas para evitar cometer errores en estas áreas, además de ayudarles para que puedan controlar la productividad sin tener que reducir la calidad de los tratamientos que están creando.

En el proyecto Site también se disminuye la producción para poder agendar reuniones con el fin de brindar dichos reforzamientos, además de contar con un soporte personalizado para evacuar las dudas que se tengan en el momento de producir y así poder tener un buen estándar de calidad y producción durante el tiempo que el colaborador esté en el presente proyecto.

## **Capítulo III**

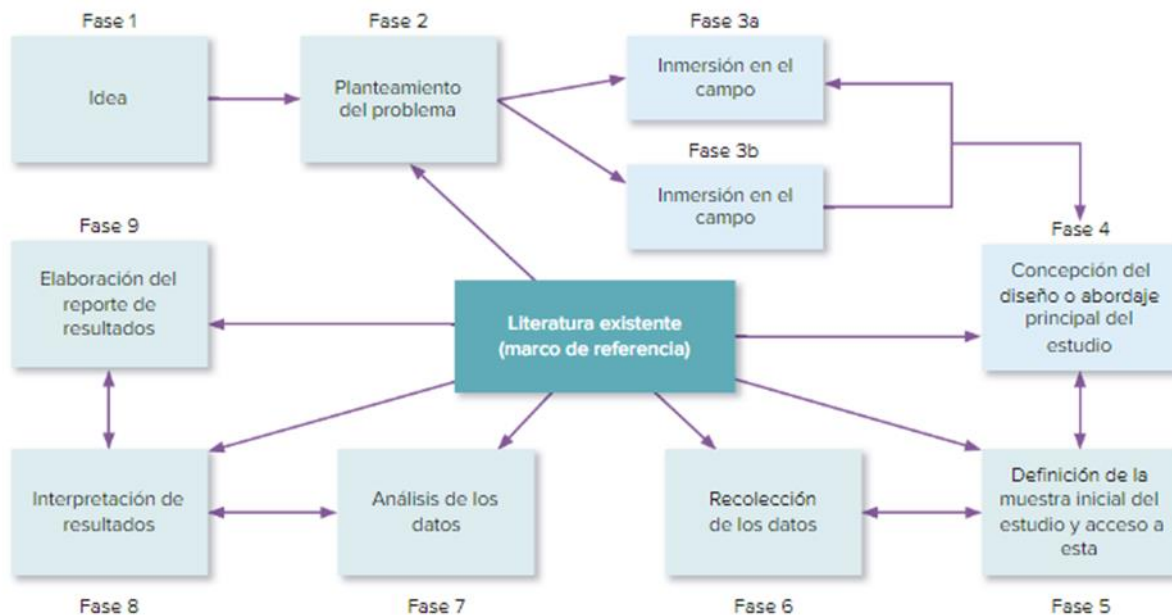
### **Marco Metodológico**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene como propósito estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, el enfoque de la investigación es teórico- descriptivo tipo documental, se utiliza la metodología de investigación de tipo cualitativa, también se revisara la literatura con preguntas , antes ,durante y después de la recolección y análisis de datos, esto de acuerdo con la información que aporta (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta., 2018)

*“El enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre” (p.7)*

La formación que posee el enfoque para esta investigación es de suma importancia y es bastante flexible de acuerdo a cada estudio, como se puede observar en la siguiente imagen.



**Figura Nº 4** Proceso del enfoque cualitativo

Fuente: Datos obtenido de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (agosto 2020)

Es importante mencionar que gracias a las fases del proceso investigativo en cualquier momento se puede regresar a la primera etapa y retomar otra dirección. Por lo demás se usará la técnica de entrevista semiestructurada, mezclando los modelos analítico-conceptual, lo cual le permite al investigador tener una técnica más flexible a los entrevistados, también aclarar ambigüedades y reducir formalismos, creando una entrevista más natural y con posibilidades de motivar a la persona con quien se dialoga, como se describe (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta., 2018), la herramienta utilizada en:

Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p.449)

Este instrumento se selecciona para obtener la recolección y el análisis de datos en el lenguaje y la perspectiva del entrevistado, así obtener un clima de naturalidad y un buen ambiente para la persona entrevistada.

Se toma en cuenta que en este proceso el investigador trabaja como científico y narrador a la vez, el investigador también es el instrumento de medida y los datos obtenidos se depuran según su juicio. Gracias al tipo de estudio y por la naturaleza de la investigación, se cumplen los requisitos de probidad de datos, para luego tener una generación de resultados más amplios.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para esta investigación se usa una investigación de tipo exploratorio, ya que este permite explorar fenómenos desconocidos como se menciona (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta., 2018):

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual

se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.106)

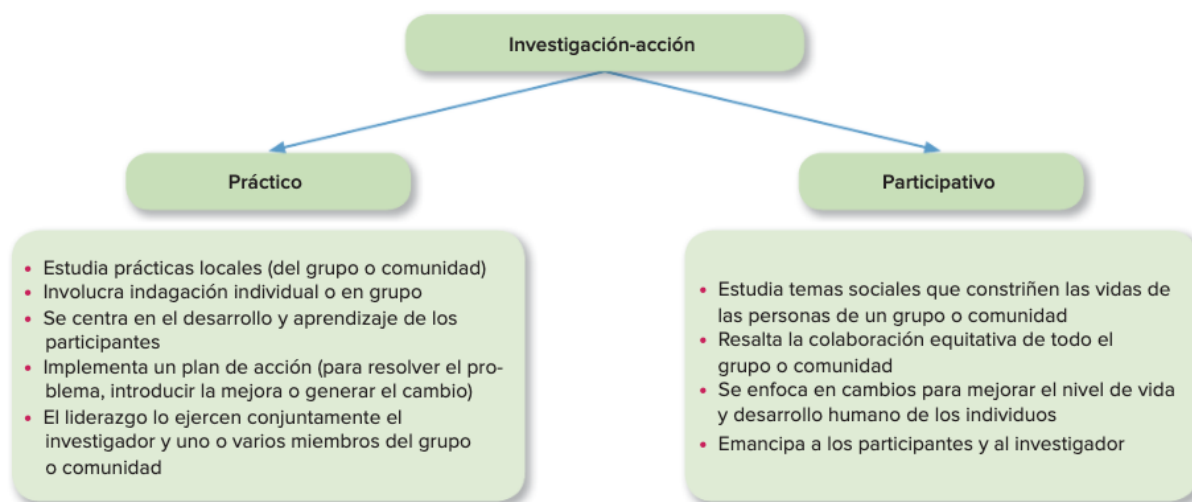
Con respecto a lo citado anteriormente, el tema de una celda intervención para la mejora de procesos como la calidad y producción es de interés empresarial, ya que muchas empresas en el país se manejan por estas métricas, que además de ser complejo se debe tener la capacidad de afrontar los desafíos que estas métricas conllevan, uno de los desafíos es como implementar una intervención para la mejora de ambas métricas.

Este enfoque se hace limitado también porque la empresa tiene limitaciones para acceder a la información, no obstante, la creación de una celda de intervención para la mejora de la producción y calidad, no solo pretende buscar esta mejora si no también para la tranquilidad laboral de los empleados.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque de la investigación es participativo el cual se basa en cambios para mejorar el nivel de vida y desarrollo de los individuos en este caso, la celda de intervención permite crear empleados confiados en sus labores, permitiendo el alcance de métricas, la mejora individual y grupal.

En la siguiente figura se puede observar los diseños de la investigación-acción, de los cuales se usa el modelo participativo.



**Figura Nº 5** Diseños básicos de la investigación-acción

Fuente: Datos obtenido de (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en el libro Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (agosto 2020)

### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis están enlazadas con el planteamiento del problema, como se menciona en (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de Investigación, 2018), especifica que las unidades de análisis son: “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis”(p.472).

Las entrevistas se generan con las personas que participan en el proyecto de mejora, así mismo para entender mejor la percepción de las personas que pasan o pasaron por la celda de intervención, así como el supervisor a cargo.

### **3.4.1 Población**

Es relevante establecer la población de estudio, según (Hispanoamericana, 2019), menciona: “la población está conformada por la cantidad total de unidades de análisis. Debe evidenciarse en número absolutos” (p.14). Se estableció una población de seis personas a las cuales se les aplicará la herramienta de entrevista, lo cual se considera ser un número óptimo de entrevistados considerando los tópicos a demostrar en esta investigación y debido a la situación que presenta el país con respecto a la pandemia no se puede tener más contacto de lo deseado.

### **3.4.2 Tipo de muestra**

El enfoque cualitativo la definición de las unidades muestrales se esboza en la fase de recolección de datos, ya que los estudios cualitativos no pretenden habitualmente generalizar los resultados a poblaciones más grandes de forma probabilística ni obtener necesariamente muestras representativas, según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de Investigación , 2018), menciona:

Como explican Creswell y Creswell (2018), Flick (2013), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), el muestreo cualitativo está normalmente orientado por uno o varios propósitos. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionas el

contexto, en el cual esperas encontrar los casos o unidades de muestreo que te interesan. (p. 426)

Incluso en ocasiones no buscan explicar las investigaciones, por eso se definió a criterio del investigador bajo el enfoque de estudio, tomar una muestra de tipo por conveniencia y muestras homogénea, que vaya acorde al contexto y amplias necesidades. sin necesariamente obtener muestras representativas, esto de acuerdo a lo que indica, según (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de Investigación , 2018),

“Muestras homogéneas: al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares.” (p.431)

Esta muestra se selecciona porque los individuos involucrados tienen un perfil con características similares y desempeñan las mismas funciones a nivel laboral.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para delimitar la muestra, se usa los criterios de inclusión y exclusión, también para definir el perfil del entrevistado, a continuación, los criterios seleccionados:

**Tabla N°4** Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
A1 Trabajadores de Align Technology	A2 Trabajadores externos a la compañía.
B1	B2

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Trabajadores con problemas de calidad y producción.	Trabajadores que cumplen sus métricas.
C1 Trabajadores de producción.	C2 Trabajadores fuera del área de producción.
D1 Empleados con más de 1 año laborando en esta área.	D2 Empleados con menos de un año laboral

Fuente: Elaboración propia,2020.

### 3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

En la investigación de un proyecto se debe tener una serie de responsabilidades, como lo indica (Niño Rojas, 2019) “el investigador tome conciencia y asuma delicadas responsabilidades, como bien lo arman Blaxter y otros (2000): “como investigador, tiene el deber ante sí mismo, ante sus colegas, ante los sujetos investigados y ante el público que leerá su trabajo de actuar con responsabilidad durante el proceso de recolección, análisis y difusión de los datos” (p.100).

Para la generación de resultados también es importante el manejo ético en el proceso de recolección de estos, como menciona “se tiene un fuerte involucramiento de personas que llegan a ser evidencia de las conductas humanas y que un mal manejo de la información suministrada, pueden tocar las fibras internas y susceptibles de los objetos de estudio”, así como lo indica (Niño Rojas, 2019, pág. 100).

Para la obtención de la información de previo se tendrá una aceptación del informante para participar en la entrevista, mediante la herramienta Teams que se está usando

en Align Technology, las personas seleccionadas solo son de la misma organización y estarán en la celda de intervención. Se define la metodología a utilizar virtual en donde ambas partes estén de acuerdo, se indica lo que se espera del entrevistado.

También para poder transcribir la entrevista que se realizara por medio de teams, se solicitara una autorización al entrevistado para poder grabar la conversación, luego de la entrevista se solicitará firmar digitalmente un consentimiento informado junto con la autorización para grabar, si la persona no quiere ser grabado se anotará en el contenido de la entrevista siendo fiel a las palabras del informante.

La transcripción del texto se usa para poder tener el contenido exacto a la entrevista, también tener en cuenta que se estará contactando a la persona entrevistada en caso de que se necesite ampliar o explicar datos generen confusión, luego de la transcripción de los datos se continua con la evaluación y análisis de estos.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El procesamiento de la información es significativo hasta que se aplica el proceso de organización, análisis e interpretación de los resultados, en este proceso los instrumentos utilizados son totalmente estandarizados, pero flexibles, y serán respaldados mediante almacenamiento USB. Y a través de la aplicación Teams. En cuanto a la transcripción del texto de la entrevista, se colocará como anexo a este documento.

### 3.6 CATEGORIAS

La operabilidad de las variables se formula de acuerdo con los antecedentes de la investigación, para ello la investigación evaluará las categorías de análisis, las cuales dependen de la capacidad interpretativa de las personas, formando así una comprensión del proceso de prueba.

Las categorías intervienen como causa o como efecto en el proceso de investigación que permite investigar una necesidad, una vía de solución o los problemas respecto a los retos y desafíos del gobierno corporativo, es por esto que se le aplica el procedimiento de operacionalización de las variables que comprende la desintegración de los elementos que conforman la estructura de la hipótesis y de manera especial a las variables, precisando aspectos y elementos que se quieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a conclusiones. (Espinoza Freire, 2019, pág. 172).

Estas categorías definen la forma conceptual y determinaran las dimensiones a estudiar. Dado que el método cualitativo es un proceso flexible y con etapas superpuestas, no existe un método analítico único porque estos métodos dependen de los objetivos de la investigación.

Tabla N°5 Cuadro de operacionalización de categorías

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020.	Estudiar percepción	“La palabra percepción hace referencia al acto de recibir información a través de los sentidos e interpretarla”. (Designificados, 2020)	Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 1, N° 2, N° 3 y N° 4.
Describir como una celda de intervención puede mejorar la productividad y calidad de Align Technology.	Celda de intervención	La idea de una celda de intervención nace por las necesidades de ayudar a los empleados de Align Techonoly que tienen debilidades en las métricas de producción y calidad.	Celda de intervención para mejora de métricas.	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 5, N° 6, N° 7 y N° 8.
Aplicar el proyecto de una celda especializada llamada Site para la mejora del Talento humano, calidad y producción en Align Technology.	Mejora del talento humano, calidad y producción.	“La gestión del cambio es prioridad imprescindible para que las empresas puedan reinventarse y dar respuesta a los retos de la globalización y del contexto propio del negocio. Este cambio no solo se reduce a la tecnológico, sino que es sobre todo un cambio cultural, que replantea la manera tradicional de trabajar. “ (Estévez Andrea, 2019)	Gestión del talento humano  Actividades empresariales para la mejora de métricas	Entrevista aplicada mediante preguntas N° 9 a N° 10, N° 11 y N° 12.
Evaluar las mejoras de los trabajadores intervenidos en la celda Site por métricas de calidad y producción afectadas.	Evaluó de mejoras	“Una gestión exitosa del talento humano se traduce en alcanzar mejores niveles de productividad, la cual es posible porque se ha creado la competencia y el clima de trabajo apropiado para la innovación, y	Evaluó basado en mejoras  Gestión exitosa del talento	Entrevista aplicada mediante preguntas la N° 13, N° 14, N° 15 y N° 16.

Objetivo específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
		todo esto confluye para alcanzar mejores niveles de competitividad.” (Estévez Andrea, 2019)	humano y mejora de métricas.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

A partir de los materiales recolectados, se crean las siguientes etapas de procesamiento de la información, se analizan los datos y la teoría es un sirve para contrastar con los resultados de la investigación.

**Tabla N.º6** Pasos para las guías y aplicación de entrevistas

<b>Método</b>	<b>Aplicación</b>
Plan piloto de contenido de la entrevista	Se preparará el documento y se entregará la primera versión a dos personas similar a los expedientes establecidos.
Grabación de la entrevista	Solicitud para grabar la conversación por un medio electrónico.
Transcripciones	Registrar cada entrevista oral palabra por palabra y, si es necesario, establecer un autoanálisis del rol del entrevistador para explicar cierta información
Registro audiovisual	Se tomarán fotos y videos para mostrar el desarrollo.
Evaluar oportunidades de mejora del entrevistador	A medida que avanza la entrevista, habrá oportunidades de mejora, haciendo más sustancial el proceso de obtención de información y sugiriendo temas que les resulten interesantes a los entrevistados.
Producción y análisis de datos cualitativos	Seleccionar todas las preguntas con condiciones similares en un grupo para recopilar información.
Agrupación por categorías	Las categorías suelen ser conceptos, por lo que es importante categorizarlas en conceptos establecidos y obvios.
Recapitulación y conclusiones	Después de construir la entrevista desde el nivel estándar, es el punto de partida para construir la teoría.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Después de este proceso, mientras se pone en práctica el contenido del método, es posible establecer relaciones entre conceptos y el criterio de los participantes para generar el mejor análisis de resultados.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

## 4.1. GENERALIDADES

En el enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas se obtiene información directa además de que se proporcionan componentes claves para la investigación y así una mejor orientación para la aplicación de la herramienta de recolección de datos.

### 4.1.1 Fases previas a la entrevista

Para comparar diferentes resultados obtenidos de diferentes fuentes o proveedores de información, estos resultados se presentan desde diferentes ángulos, lo que hace más rico el proceso de obtención de resultados, la información personal a la que se accede y su complejidad. Se creó un programa piloto que consistió en dos integrantes de Align Technology que tienen experiencia similar a los entrevistados para fortalecer y cambiar algunas de las preguntas que se usarán en la herramienta.

**Tabla N° 7** Programa piloto.

Programa Piloto		
Nombre	Organización	Ocupación
Sergio Garita	Align Technology	Conocimiento en procesos de producción, calidad y soporte.
Ricardo Fallas	Align Technology	Conocimientos en procesos de producción, calidad, soporte y gestión humana.

Fuente: Elaboración propia, octubre 2020.

Gracias a la aplicación del piloto se reformulan preguntas, se modificaron 8 preguntas de 16 totales de la herramienta que se usarán, así como también conocer si las preguntas estaban siendo claras para los entrevistados; los cambios realizados

mejoraron la redacción de las preguntas en términos de interpretación, se coloca en el **Anexo Nº 2**. Pruebas piloto.

#### **4.1.2 Características del perfil del entrevistado**

En cuanto a la elección de los participantes se realizó una elección a conveniencia y se entrevistaron a personas relacionadas con el área de producción y que tengan conocimiento de la celda Site, se cuenta con la opinión de entrenadores, encargados de supervisión, inspectores de calidad y técnicos de producción para conocer la percepción de la celda de intervención Site desde distintos puestos de trabajo. El señor Ramón Jesús Barrantes Agüero entrenador el cual indica que su opinión final pueda cambiar respecto a los avances y mejoras que tenga la celda Site en un futuro, así mismo se integró al supervisor de producción Roilan Rivera Venegas, para conocer la opinión de un jefe con respecto a la celda Site y poder integrar distintas opiniones para obtener un mejor análisis de resultados.

También se tiene el aporte de la inspectora de calidad Masiel Melissa Arroyo Acebedo, así mismo se obtuvo información de los colaboradores Arianna Sánchez Porras, Dulce Godínez y Josué los cual estuvieron en el proceso de intervención en la celda Site, así brindan un aporte con conocimiento y su experiencia vivida gracias al proyecto.

La entrevista sienta sus bases en los objetivos de la investigación que fueron de gran ayuda para poder seleccionar las categorías para el análisis de los datos y tener un mayor orden a la hora de analizar esta información, posteriormente se realizaron los formalismos respectivos en cuanto a la documentación del consentimiento informado de cada uno de los entrevistados.

### 4.1.3 Resultados

Luego se registra los resultados de las entrevistas con un total de seis personas con opiniones personales, es por ello que para tal fin se registran bien las preguntas y se realizan para verificar la confiabilidad de las respuestas del entrevistado. Por lo tanto, se citará cada pregunta, su base razonable y explicación para el análisis de datos.

Se establecieron objetivos específicos para la investigación, gracias a estos se crean las preguntas, además las entrevistas fueron grabadas y transcritas. También se creó un piloto para la creación del instrumento para la aplicación de las entrevistas (ver **Anexo N° 3**. Programa piloto) con el fin de poder comprobar los datos analizados, pero para la presentación de los resultados, se crearon tablas con cada pregunta y la resolución resumida de las respuestas de todos los entrevistados.

#### 4.1.3.1 Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios.

El objetivo general es: Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology ubicada en Belén de Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020. Según el objetivo general, se establecieron un total de cuatro preguntas locales, numeradas 1, 2, 3 y 4, que se citan a continuación:

La pregunta en si está diseñada para permitir que los entrevistados comparta con naturaleza la percepción que tiene de la celda de intervención Site para poder formular por pregunta un resultado mixto de las personas que participan en la entrevista.

**Tabla N° 1** Estudiar la percepción del proyecto Site

Pregunta #1	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?	Estudiar la percepción	Arianna Sánchez, Producción.	En lo personal el proyecto me parece una buena idea, darles a los técnicos como la oportunidad de mejora cuando tienen problemas de calidad y producción.
		Josué Conejo, Producción.	En realidad, se ve con buenos ojos, es un proyecto que ha ayudado bastante en la calidad y la producción de los técnicos.
		Krissian Barrios, Producción.	La percepción que tengo es que es como un tipo de ayuda que le dan a los técnicos para poder entrar y conocer en las zonas en las que van a trabajar.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Creo que ha sido un proyecto que ha llegado en un buen tiempo ayudar a muchos técnicos nuevos o alguno que están con cierto ya nivel de ingreso que les ha ayudado como a adaptarse más al entorno de la empresa.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	El proyecto Site va enfocado ayudar a los empleados a mejorar la producción y calidad, es un proyecto que se apoya mucho en las personas que tienen debilidades en cuanto a eso y que pueden hacer mayor uso de las herramientas que ponen la empresa a disposición de ellos.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Es algo que ayuda, siento que impacta directamente en la celda para mejorar lo que son las métricas.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gracias a las respuestas de los entrevistados se puede entender que la celda de intervención Site tiene un gran impacto en la organización y la totalidad de los participantes tiene una buena opinión sobre el tema relacionado a este proyecto, lo que facilita el entendimiento del tema consultado.

**Tabla N° 8** Aporte de mejoras en las métricas

Pregunta #2	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
<p>2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?</p>	<p>Estudiar la percepción</p>	<p>Arianna Sánchez, Producción.</p>	<p>Para mí es importante porque le dan la oportunidad de mejorar a las personas, claramente las métricas son algo muy importante para la empresa, entonces cuando hay una persona que está teniendo un problema con estas métricas y se hace una intervención de este tipo se le da la oportunidad a la persona no solo que mejore sino también de sentirse importante para la empresa, que la empresa se está preocupando porque esa persona tenga un mejor rendimiento.</p>
		<p>Josué Conejo, Producción.</p>	<p>Si claro bastante y está demostrado y hecho.</p>
		<p>Krissian Barrios, Producción.</p>	<p>Si, claro que se logra mejorar las métricas gracias a la intervención de la celda Site.</p>
		<p>Jesús Barrantes, Entrenador.</p>	<p>Bueno la celda site creo que su implementación va de la mejora de la mano con la calidad y la producción entonces eso se traduce en que si un técnico logra mejorar sus expectativas en cuanto calidad y números de producción digamos la celda como tal en conjunto se va a ver beneficiada.</p>
		<p>Masiel Espinoza, Inspector de calidad.</p>	<p>Claro que si porque las personas adquieren más conocimiento en el software y así como se les da ayuda en procesos que ellos tengan debilidades aumentando un mayor conocimiento en el empleado y mejorando las métricas tanto de producción como de calidad.</p>
<p>Roilan Rivera, supervisor de producción.</p>	<p>Claro, porque se enfocan en ciertas debilidades o áreas de refuerzo, para que los empleados puedan mantener unas métricas estándar o que se excedan mas bien.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las mejoras llegan a ser parte de la organización, así como la cultura diaria de los colaboradores, los aportes de la celda de intervención Site son bastante notables dentro de la organización como se puede ver en las respuestas de los colaboradores ya que los aportes en la mejora de las métricas de calidad y producción son reales y también el desarrollo del talento humano.

**Tabla N° 9** El papel de la celda Site para la mejora de producción y calidad

Pregunta #3	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?	Estudiar la percepción	Arianna Sánchez, Producción.	El papel vendría hacer el mismo en la parte de generar mejoría en las personas, claramente aquí se está interviniendo primero a las personas que están teniendo estos problemas en la calidad y producción y es lo que se necesita justo para que la empresa vaya avanzando, porque de nada sirve tener un montón de personas están produciendo si al final de cuentas no se está dando la calidad con la que se necesita trabajar.
		Josué Conejo, Producción.	Siento que un papel importante porque en realidad han pasado bastantes personas por allá y han subido bastante lo que son porcentaje de producción y calidad también han mejorado mucho.
		Krissian Barrios, Producción.	Creo que es un papel muy importante porque el proyecto pretende mejorar la calidad y producción de las personas, entonces es un papel muy importante.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Yo diría que puede ser un cien por ciento digamos de una gran mejora como mencione antes digamos los técnicos a veces llegan a la celda Site y a veces eso es bueno como por refrescamiento actualizar ciertos temas en cuanto a los políticas y valores propios de la empresa las nuevas implementaciones sobre tratamiento entonces pienso que digamos es una buena opción de mejora continua.

		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Yo digo que cumple un papel super primordial, porque digamos no todas las personas adquieren con la misma capacidad el conocimiento, entonces hay personas que les cuesta un poco más y otras que necesitan ayudan como en todo entonces siento que es de sumamente de apoyo para las personas que sienten débiles en ciertos temas y que necesitan reforzar, entonces yo considero que debería de estar presente siempre para el mejoramiento continuo de un equipo de trabajo.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Yo opino que tiene un papel muy importante, porque si no fuera por esa celda de intervención pueden ser que procesos engorrosos tienen que haber sido interpuestos, seguimientos, o lo que se tiene que hacer cuando hay problemas de calidad o de producción.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El papel de la celda de intervención Site es bastante importante para evitar seguimientos a personas con problemas de métricas, ayudar a los empleados para lograr las metas establecidas en calidad y producción , es por esto que el papel de la celda de intervención dentro de la organización ha logrado crear una dependencia de este proyecto para poder ayudar a los colaboradores, tanto así que empleados que no tienen problemas de calidad y producción desean poder participar en el proceso para poder reforzar su conocimiento y desarrollarse de una mejor manera en su labor.

Tabla N° 10 Afectación provocada por la pandemia del covid-19

Pregunta #4	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?	Estudiar la percepción	Arianna Sánchez, Producción.	Siento que igual el cambio no es tan radical porque igual tenemos todos estos métodos para comunicarnos virtualmente igual esta teams o correos, tal vez si como la parte personal del apoyo en si como de tener la persona ahí, pero en realidad con todo esta tecnología que hay ahorita no afecta mucho, porque se le está dando el tiempo a la persona y se está haciendo como más específico el tratar el problema entonces no creo que haya mucha diferencia en tratarlo personalmente y tratarlo virtualmente.
		Josué Conejo, Producción.	Siento que no, que más bien ha sido una mejora o ha habido un área de oportunidad que se llenó con lo que es ahora el teams, que el teams nos ayuda mucho con estas cosas porque prácticamente usted habla y puede dar presentaciones por esa herramienta, entonces siento que no ha cambiado, siento que es lo mismo solo que virtual.
		Krissian Barrios, Producción.	Pues no creo que se vea afectado porque al fin y al cabo estando en el edificio nadie se puede acercar, ni puede hacer reuniones presenciales, entonces eso es como irrelevante, al fin y al cabo, siempre está el teams para hacer las reuniones y creo que ya eso es como de cada persona si pone atención o no.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	No, creo que más bien la opción de teletrabajo ha venido a más bien a mejorar mucho la condición de las personas en qué bueno ya que como están trabajando en casa gastan menos tiempo y recursos en desplazamiento hasta la planta física entonces básicamente ha sido una mejora más bien para las personas y en cuanto también están menos expuestos también. Efectivamente si ha sido beneficioso en cuanto en esas partes los técnicos se sienten bien y se sienten apoyados en cuanto a la pandemia por todas las implementaciones que ha aportado la compañía.

		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	No, porque se han habilitado herramientas, bueno la mayoría de personas están usando teams en muchas empresas y nosotros no somos la excepción, se ha estado utilizando teams para reforzar igual el conocimiento en esas personas que han tenido debilidades entonces, no ha afectado en nada la pandemia.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Vieras que siento que no, porque por dicha ahora hay muchos canales digitales o remotos, entonces por ese lado se puede seguir con el proceso de la celda de intervención.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El brote del COVID 19 ha provocado una pandemia a nivel mundial, es por ello que miles de organizaciones están dando respuesta a situaciones donde no hay precedentes, en Align Technology, el trabajo desde casa se implementa para proteger a los empleados de esta pandemia, pero gracias a las herramientas virtuales, la celda de intervención sigue trabajando de la misma manera que cuando los empleados iban al edificio, los apoyos, las reuniones y todas las demás actividades siguen con normalidad.

#### **4.1.3.2 Celda de intervención para la mejora de métricas.**

El objetivo específico número uno, se menciona a continuación: “Describir como una celda de intervención puede mejorar la productividad y calidad de Align Technology”.

Este objetivo está enfocado para entender como la celda de intervención mejora las métricas de calidad y producción, si los colaboradores entienden que es una celda de intervención, si realmente esta celda trae beneficios a la organización y si están de acuerdo que la celda Site se mantenga de forma permanente en Align Technology, las

siguientes preguntas con la numeración 5, 6, 7 y 8, se aplican en la entrevista para entender este objetivo con mayor facilidad y se presentan brevemente a continuación:

**Tabla N° 11** Celda de intervención Site

Pregunta #5	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?	Celda de intervención	Arianna Sánchez, Producción.	Creo que es como igual lo que dice la palabra, es como intervenir para sea antes del caos, tratar de intervenir a esas personas que tienen problemas antes de que sea un problema aun mayor, entonces la celda seria básicamente para eso.
		Josué Conejo, Producción.	Supongo que es para corregir cosas que tal vez tienen todos nuestros técnicos como área de oportunidad.
		Krissian Barrios, Producción.	Me haría referencia como a que algo está mal y necesitan que se modifique cierto comportamiento de métricas de las personas, entonces decir que tiene tal vez una baja calidad o algo así y es lo que nos ayuda a mejorarla y a leer mejor las instrucciones o ese tipo de cosas.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Es mediar antes de tomar una acción muy drástica, es preservar el recurso humano explotar todo su potencial como así porque creemos como compañía y empresa creemos que es un valor de las personas como un activo agregado y que este activo debemos recuperarlo y darle todo el apoyo que necesite que esta persona tenga todas las herramientas necesarias para que pueda dar una buena labor y desarrollarse en un entorno laboral.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Es una celda que va enfocada ayudar más que todo, como he dicho antes a las personas que les cuesta un poquito más, a veces no es que les cuesta un poquito más porque hay personas que tienen producción muy elevada, pero si están fallando con la calidad y otras es al revés, entonces si es un proyecto que sirve de intervención para ayudar al empleado.
Roilan Rivera, supervisor de producción.	Siento que es un proyecto, si se puede llamar así un proyecto que favorece		

			directamente a la celda que se esté explorando o manejando en este caso a la celda de intervención, porque ya con eso tenemos un proyecto en gente enfocada en ciertos puntos para hacer la mejora en la celda
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La totalidad de los entrevistados coinciden en que una celda de intervención es una celda especializada para ayudar a las personas a mejorar en temas donde están teniendo dificultades, donde se les ayuda para poder mejorar las métricas de calidad y productividad, pero también teniendo en cuenta que la parte humana es importante.

**Tabla N° 12** Beneficios obtenidos por la mejora de métricas

Pregunta #6	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?	Celda de intervención	Arianna Sánchez, Producción.	Los beneficios vienen siendo igual tener las métricas altas, apoyar a las personas, que se sientan más motivados que vayan a trabajar por un propósito no solo por ser un número más, no solo hacer la producción por hacerla si no que se sienta bien y ser parte de la empresa, entonces es también es el beneficio de la empresa sacar sus métricas es también el beneficio de darle apoyo al técnicos y que el técnico se sientan más capaz de hacer sus cosas de mejor manera.
		Josué Conejo, Producción.	Yo siento que los mismos técnicos ven que la empresa se está preocupando por ellos y quieren que ellos mejoren entonces es super importante que ellos entiendan eso.
		Krissian Barrios, Producción.	Depende de cómo se apliquen, porque si lo estamos aplicando de una forma negativa nunca van a funcionar. En una forma positiva no bajo una amenaza, siempre tratando de buscar que una persona vea siempre lo bueno que tiene, porque por algo está ahí, por algo ha logrado sobrevivir todo este tiempo, es como ir reforzándole lo bueno, tal vez recalcando siempre lo bueno que hace,

			digamos tal vez no tiene una buena calidad, pero tiene una buena productividad ayudarle a mejorar la calidad sin afectar la productividad.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Una de esas es tranquilidad básicamente una persona que cumple con los números, con las cifras es un empleado que cumple su rol importante en la empresa entonces beneficios básicamente muchos ya sean mentales, tranquilidad laboral, la estabilidad, también monetarios en el sentido en que si usted da buenos números eso también se traduce en buenos incentivos monetarios.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Claramente como todas las personas que trabajan les gustaría incrementar o ganar más dinero, entonces cuando la persona se ve apoyada en esto comienza a mejorar tanto la producción como la calidad, entonces tiene más oportunidad de subir de nivel como técnico, entonces super bueno.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Lo que se puede mejorar o que se puede proyectar al técnico es más confianza, más confianza y ganas de seguir trabajando para seguir siendo más productivo para la compañía.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los principales beneficios que aporta la celda de intervención es la estabilidad laboral de los colaboradores, muchos de los empleados con oportunidades de mejora desean tener ayuda para cumplir con las métricas de producción y calidad, pero no solo se benefician con la estabilidad laboral también con la seguridad a la hora de trabajar y también para lograr las metas para la compensación económica mensual. Pero no solo los beneficios son para los colaboradores, también se tienen beneficios para la organización porque se cumplen las metas por medio de las métricas establecidas.

**Tabla Nº 13** Responsabilidad de la celda de intervención con la organización

Pregunta #7	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?	Celda de intervención	Arianna Sánchez, Producción.	Sería hacer técnicos como más capaces, que entre alguien que tiene problemas de calidad, problemas de producción o problemas de incluso hasta ya tener una actitud baja o por ahí, entregarle las herramientas que se necesita para que esa persona sea más apta para ese trabajo o talvez no tanto apta si no como más capaz tener más experiencia y entregarle a la celda a técnicos que estén ya más preparados.
		Josué Conejo, Producción.	Siento que la responsabilidad mayor es siempre hacerlo todo con mayor compromiso y hay que tener mucho cuidado si porque obviamente recibimos mucho tipo de personas y sabemos que todos tienen forma de ser diferentes entonces tenemos que moldearnos como de manera individualizado con cada uno de ellos.
		Krissian Barrios, Producción.	Yo creo que es que mejoren las personas para que luego mejoren las métricas.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Creo que uno de esos valores y objetivos es por lo mismo, desarrollar esa confianza y producir esa adaptabilidad en el empleado para que sea competente a la hora de desarrollar su labor, desarrollar esa despiertes para que sea más independiente en su labor no solo sea llegar a sentarse a alinear dientes si no dar una profundización ver más allá del tratamiento como tal si no también con la persona que están tratando que hay todo un trasfondo mayor a eso. Es el compromiso de la celda Site, está basado en la mejora continua de los empleados.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Es mostrar que la persona mejoro, que se vio una mejora en todo el personal que estuvo en ese proyecto.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	De la mejora y que la compañía tenga una buena reputación, saber que cada persona que entra ahí es bien entrenada y bien tratada en ese sentido que van a tener resultados de calidad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con la pregunta anterior, se pretende conocer la responsabilidad de la celda de intervención con la organización, el verdadero motivo de la creación de esta celda para ayudar a los empleados y el propósito de alcanzar de manera individual y grupal las métricas para la mejora personal y de la organización.

Las respuestas de los entrevistados coinciden en que la responsabilidad de la celda es que las personas con oportunidad de mejora logren obtener mejores resultados con respecto a las métricas de calidad y producción.

**Tabla N° 14** Celda de intervención permanente

Pregunta #8	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?	Celda de intervención	Arianna Sánchez, Producción.	Para mí es un proyecto que sería bueno continuarlo, es un proyecto que se le está dando la oportunidad a las personas para mejorar tal vez no se vea como algo indispensable pero si es un proyecto muy bueno, es un proyecto que tal vez se pueda pensar en personas que están más en riesgo de caer en quejas y de más pero al final de cuentas es algo que se le está ayudando a las personas, que se están tomando cosas básicas y se les está volviendo a enseñar o gente que ha tenido mucho tiempo de trabajar en la empresa y talvez se les olvida los pasos principales o las cosas más básicas por correr o por lo que sea y con esto a la gente se le refresca la memoria entonces para mi es algo que si se puede realizar de manera permanente.
		Josué Conejo, Producción.	Si, yo siento que si se debería de tener de forma permanente porque Align es

			una empresa que está constantemente está reclutando personas entonces siento que sí.
		Krissian Barrios, Producción.	Claro debería de estar siempre, muchas personas se han beneficiado y logrado equilibrar sus métricas.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Si, totalmente de acuerdo incluso hay empleados técnicos con más experiencia o más años que incluso buscan tal vez no lo ocupan realmente, pero si buscan tener esa oportunidad como refrescamiento, como parte de la mejora continua para desarrollarse dentro de la misma empresa y buscar también ciertos objetivos personales como empleado.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Si, claro que sí, porque como todas las empresas quieren un mejoramiento continuo, nuevos productos, que digamos es igual con el talento humano se necesitan mejoras, en cuanto a nuevos de entrenamientos, todo ese tipo de situaciones es una necesita yo siento que la empresa tenga proyectos como estos.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Si, siento que si debe de ser permanente porque así no van a haber puntos de baja o que se van a repetir ciertos escenarios negativos, entonces manteniendo la idea o el proyecto activo se puede mantener unas métricas perfectas evitando así puntos negativos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El aporte que ha brindado la celda de intervención en Align Technology ha sido bastante importante. Siendo un proyecto que aporta beneficios para la compañía, muchos de los colaboradores confían en esta celda, de acuerdo con las respuestas de la entrevista se refleja que los colaboradores apoyan que la celda de intervención se implemente de forma permanente y no solo tengan oportunidad de cursar por la celda de intervención las personas con oportunidades de mejora en sus procesos, ya

que otros colaboradores que cumplen las métricas les gustaría cursar por la celda para reforzar temas y mejorar a nivel laboral.

#### 4.1.3.3 Gestión del talento humano

Siendo el talento humano el recurso más importante de la organización, se busca la mejoría de este recurso para la obtención de mejores resultados en las métricas de calidad y producción, es por esto que la celda de intervención también aporta una mejoría personal a los colaboradores que cursan el proceso, gracias a la gestión del talento humano nacen preguntas, las cuales se verán con la numeración 9,10 ,11 y 12, que se presentan a continuación:

**Tabla Nº 15** Mejora del talento humano, calidad y producción

Pregunta #9	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?	Mejora del talento humano, calidad y producción.	Arianna Sánchez, Producción.	Pues si porque igual se le está dando el apoyo a que se mejore en números igual se les está dando apoyo a un nivel más moral por decirlo de alguna manera, si es una persona que tal vez está mal en cuestión de ya desanimado con el trabajo porque piensa que le está yendo mal porque no está dando la talla y de más pero se le interviene de esta manera y se les da el apoyo los hace sentir hasta importantes porque claramente la empresa se está preocupando porque ellos estén bien, porque tengan buenas métricas, porque confían en esta persona, entonces es algo que eventualmente van hacer que los técnicos se sientan mejor y van a mejorar este talento y ya no a van a salir a trabajar por un salario si no porque creen que la empresa de verdad les está poniendo interés.
		Josué Conejo, Producción.	Si claro, porque las personas que aprenden ahí salen ya formadas por así

			decirlo, van a tener el conocimiento extra que les va a ayudar a que más adelante sean ellos más bien los que ayuden a las personas que vienen entrando, las personas nuevas.
		Krissian Barrios, Producción.	Si claro, porque la gente se motivaría, digamos alguien que ha tenido una mala racha y de un pronto a otro empieza a mejorar y mejorar y demuestra que ha mejorado va a tener una oportunidad de ascenso, se va a sentir seguro y se va a sentir bien y va a querer ayudar más, incluso sería una forma de que la empresa lo tome hasta en cuenta.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Si creo que si cada persona aporta una gran función dentro de la compañía y por eso creemos en esto y como mejora si ellos mejoran incluso pueden hasta mejorar como persona porque ayudamos a desarrollar esa autoconfianza para que pueda emprender y eso incluso se desarrolla y se refleja en la calidad de vida de muchos de los empleados.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Claro que sí, muchas personas a mi nivel de experiencia estaban con muchas dudas, no entendían muchas cosas y cuando entraron acá salieron super buenos y más bien han apoyado a otros compañeros.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Claro, por supuesto porque con eso el empleado del CAD está más dispuesto, está más tranquilo, no tiene tanta presión, no tiene tanto estrés y al no tener todos esos puntos negativos puede dar todo de si, ser productivo al 100%, dar de más y hacer que la compañía vaya creciendo aún más.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La mejora de métricas de calidad y producción son importantes y para mejorarlas primero se debe tener un equilibrio entre estas y el talento humano de la organización, ya que si solo se exigen el cumplimiento de las métricas el empleado se siente sin

valor, para poder mejorar estas métricas es indispensable la mejora del talento humano y esta solo se obtiene logrando una buena gestión de los colaboradores.

Es por esto que la celda de intervención Site se enfoca en el talento humano para la mejora de estos indicadores, si los empleados tienen seguridad y confianza en su trabajo y se siente bien con lo que hacen, obtendrá mejores resultados y muchas veces estos empleados exceden estos indicadores en forma de agradecimiento a la organización.

**Tabla Nº 16** Importancia del colaborador para la organización

Pregunta #10	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas #
10. hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?	Mejora del talento humano, calidad y producción.	Arianna Sánchez, Producción.	Claramente se sentirían más importante, igual les están dando todo el apoyo e incluso a la hora de recomendar a la empresa también porque si es una empresa que te está brindando apoyo constantemente, que se está preocupando por usted como persona y no solo como un número más pues uno se siente bien y hasta se siente orgulloso de ser parte de una empresa que se preocupa por sus empleados.
		Josué Conejo, Producción.	Si claro, de hecho, lo primero que se hace siempre es darle una charla motivacional que ellos vean que esto se está haciendo como un esfuerzo para ayudarles y para que ellos mejoren, obviamente al mejoran van a hacer tomados en cuenta para más proyectos y esto lo que hace es que las personas estén más contestos.
		Krissian Barrios, Producción.	Si claro, porque yo como supervisora viendo que uno de mis pupilos está pasando por un mal momento trataría de mejorar el ambiente laboral en el sentido que se sienta seguro de sí mismo, pero eso es un trabajo conjunto verdad, yo como supervisora doy mi mano pero el técnico tiene que dar su parte también, entonces si él se siente desvalorizado lo que haría yo es como bajarle un poco las revoluciones, ayudarlo a que empiece a

			<p>subir poco a poco pero sin estarle exigiendo que llegue a la productividad, sin estarle exigiendo que tiene que ponerle, sin la presión digamos, porque si yo estoy viendo que es un buen técnico para que lo voy a presionar si está pasando por un mal momento. El técnico ocupa ayuda no más presión, no más estrés, no más amenazas como una retroalimentación o mandarlo al edificio o decirle que vas a perder la oportunidad de todo, más bien tratar de que la situación mejore hasta llegar a un punto que el otra vez se sienta seguro.</p>
		Jesús Barrantes, Entrenador.	<p>Efectivamente sí, yo creo que solo el hecho de que la empresa brinde esas herramientas de mejorar esas actitudes, esas habilidades creo que para la empresa eso es un hecho que es un valor, entonces un empleado en esto debería de tomarlo de una muy buena forma y aprovechar la oportunidad que se les da en comparación con otras compañías que básicamente no tienen esa preocupación por su valor humano que es el empleado.</p>
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	<p>Claro que sí, una vez que la personas comienza a notar el cambio en ellos mismos que ya pueden hacer cosas que antes no podían o que ya saben demasiado porque el proyecto es muy bueno, ya no hay tantos problemas y siento que la desmotivación ya se va yendo porque talvez era solo de practica o de una explicación adicional para que la persona entendiera o talvez no se le explico bien y no era tan complicado talvez como las personas solían verlo.</p>
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	<p>Correcto, porque como está muy ligado con la pregunta anterior se hace que el CAD este en un ambiente laboral más tranquilo, menos hostigoso, menos estresante o muy rutinario, que con eso el CAD esté dispuesto a dar de más un poquito a ver si puede ir creciendo o ir elevando niveles en la compañía y así poder crecer dentro de la compañía.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La importancia de los colaboradores en una organización llega a ser crucial para que estos se sientan valorados, por consecuente los entrevistados aseguran que las personas que han cursado la celda de intervención se sienten valorados por la organización y no se sienten como un número más dentro de ella. Muchos empleados aseguran que si la compañía crea estos proyectos de mejora es para retener el talento humano y ayudarlos en las áreas donde se presentan oportunidades de mejora.

**Tabla N° 17** Mejora del talento humano, calidad y producción

Pregunta #11	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?	Mejora del talento humano, calidad y producción.	Arianna Sánchez, Producción.	Si, también se da gracias a eso porque las personas se van a sentir muchísimo más motivadas y más felices de trabajar en una empresa que los hace sentir bien y que valora ese talento de las personas.
		Josué Conejo, Producción.	Si porque como le decía antes es más individualizado ellos sienten que se les acuerpa más por así decirlo, en la celda normalmente es mucha gente entonces cuesta más dar un soporte como más estratégico entonces yo siento que sí que ellos se sienten más felices de trabajar ahí porque se les está tomando en cuenta.
		Krissian Barrios, Producción.	Si claro, porque yo creo que más de la mitad de las quejas en align son puro miedo y la otra mitad pura confianza de que está haciendo bien el trabajo.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Si, totalmente de acuerdo con esto como entrenador he visto que muchos muchachos mejoran y llegan más seguros de sí, más independientes, se le es más fácil la adaptación del cambio de lo que son procesos de curva, pero el cambio ha sido un positivo, como digo, más bien mucha gente más bien desearía pasar por ese proceso para mejorar.

		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Claro que sí, totalmente de acuerdo con eso, es algo de sumamente importancia porque la persona, como ya había dicho antes se siente más segura a la hora de trabajar y consulta menos, ya cosas que consultaba antes las hace con mucha más velocidad y ya no tiene tanto problema de producción, igual la gente de calidad ya trabaja con más seguridad.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Por supuesto, todas esas preguntas vienen ligadas porque al igual al tener el talento humano tranquilo y motivado todo eso va a hacer esas mejoras, esos resultados.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La mejora de las métricas depende del talento humano, los participantes están de acuerdo con respecto a esta relación, todo es un conjunto de mejora cuando el talento humano mejora también sus métricas y esto crea un mejor ambiente laboral y los empleados trabajan con mayor seguridad.

**Tabla Nº 18** Orientación del talento humano en la celda Site

Pregunta #12	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?	Mejora del talento humano, calidad y producción.	Arianna Sánchez, Producción.	En lo personal yo siento que una empresa que se preocupa por sus empleados va a generar empleados más capaces, más competentes, más preocupados por la empresa. Entonces siento que una empresa que se preocupa por brindarle a los empleados esta motivación y como esas ganas de trabajar y demás va a generar que los empleados también se preocupen porque la empresa este bien, entonces si la empresa se preocupa por estos empleados, estos empleados van a preocuparse también por la empresa, entonces también por ahí es por donde va lo del talento verdad por preocuparse que ese talento que está trabajando ahorita en la empresa es darle las herramientas y todas estas cosas para ellos mejoran y

			para que sean constantes y no que mejoren un mes o dos, si no que sea algo constante durante bastante tiempo.
		Josué Conejo, Producción.	Yo creo que el talento, ya esto ya debería como expandirse un poquito más, d echo se ha hecho, este proyecto ha crecido y se ha modificado a que cada vez más personas la integren, más personas sean las que ayudan entonces esto lo que hace más bien es dar crecimiento, no es como un proyecto que se haya hecho para tenga un tiempo limitado, creo que es algo se ha hecho que bastante ayuda a las personas.
		Krissian Barrios, Producción.	Se debería orientar a que las personas estén seguras de lo que están haciendo, o sea que no les preocupe en este momento calidad, que no les preocupe en este momento producción, sino que en el momento que ellos mismos hagan un caso y está bien, decirles ve si se puede, usted está poniendo atención, usted está analizando, e ir siempre del lado positivo, si yo estoy en una celda Site tengo que ir subiendo métricas por más bien que me haya ido en el pasado o por más mal que me haya ido en el pasado, es como volver a comenzar para volver acomodarme a lo que se está pidiendo. Incluso creo que las curvas que les ponen son como muy ilógicas porque estamos hablando de que si quieren mejorar a la gente de verdad, deberían hacer bajo como otro tipo de métricas que no sean calidad y producción, que sería como métricas de poder entender lo que el doctor les está pidiendo, entender porque es un salto así o porque es un salto allá, que es clase, como manejan ustedes ciertas situación aunque el doctor no diga, como muy relativo, como nosotros estamos en un trabajo donde estamos haciendo lo mismo, cada persona es diferente y eso debería aplicarse también para los técnicos, cada persona y cada técnico es diferente, entonces no podemos pretender que todos manejen una misma línea de criterio porque ya todos sabemos que eso no es así. Porque si hay talento y se les está escapando, hay talento y el

			talento se está yendo por el mismo estrés que se genera de parte de altos mandos.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Yo creo que en todos los alcances posibles mientras sea en beneficio tanto de los empleados como de la empresa, creo que no hay límites mientras sea en beneficio para todos, desarrollar e ir implementando y mejorando también con el mismo programa ir creciendo como la celda site ir creciendo con eso y no caer en un estado de confort.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Hacia los puntos más débiles, digamos si una persona está cayendo en producción vamos a darle seguimiento de calidad y enfocarnos en el proyecto Site, en que esa persona mejore en calidad, igual en la persona que tiene excelente calidad, pero tal vez tiene métricas muy bajas de producción, entonces nos vamos a enfocar en que esa persona cuando termine el proyecto Site saque más producción y llegue a su producción.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Hacia las mismas personas que hacen que la compañía funcione, a los empleados clave, a los técnicos porque sin ellos o sin la mano colaboradora no se podría manejar el negocio, entonces siento que es para las personas que más da y más genera a la compañía en el sentido de productividad o de ingresos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la pregunta # 12 se presenta el tema de hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano dentro de la celda de intervención, sabiendo que el talento humano es lo más importante dentro de la organización, la celda de intervención tiene que buscar cómo mejorar continuamente la gestión del talento humano y así lograr crear motivación en los empleados para luego de esto ayudarlos en la mejora de sus métricas y metas personales dentro de la organización.

#### 4.1.3.4 Evaluó basado en mejoras, gestión exitosa del talento humano y mejora de métricas.

El evaluó de las mejoras y la gestión del talento humano son los objetivos que se pretenden lograr con la celda de intervención, por tanto, se establecieron un total de cuatro preguntas. Con estas últimas preguntas se pretende evaluar si los resultados de la entrevista son los esperados de acuerdo a la percepción de los entrevistados en relación con la celda de intervención Site.

**Tabla Nº 19** Evaluó de las mejoras al cursar en la celda Site

Pregunta #13	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participo el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)	Evaluó de mejoras	Arianna Sánchez, Producción.	Yo si participe en el proceso estaba viniendo de quejas digamos de tal vez una época en el que uno se siente desmotivado porque cuando comienzan a caer tantas quejas y demás y uno comienza a desconfiar de uno mismo tal vez uno si es una persona capaz y demás pero claramente a la hora que comienzan a caer esas quejas, uno se desmotiva mucho, entonces cuando yo entre el hecho de que le bajen a uno un poco la producción, de que se preocupen más como para estar más presentes, dar consultas, todas las preguntas que uno tenga, hacer refrescamientos y todo esas cosas lo motivan a uno, entonces en lo personal para mí eso fue un tanto más alentador tener esa oportunidad de poder concentrarse primero en lo personal digamos en mis métricas primero y luego en las métricas de la celda.
		Josué Conejo, Producción.	Si claro, hay compañeros que ellos al principio se sentía desmotivados y salen de ahí mucho más contentos entendiendo mejor las cosas, porque ahí lo que se trata es dar un estándar de conocimiento para que todos trabajemos sobre la misma línea entonces yo siento que sí.
		Krissian Barrios, Producción.	Si claro, porque incluso siendo una celda más pequeña para un soporte, sería muchísimo más fácil manejar las situaciones, entonces digamos si llega un

			<p>caso que es muy complicado y lo están trabajando y mandan incluso a decir vean este caso chiquillos está muy complicado se hizo "esto y esto", ustedes que hubieran hecho, entonces ya la gente comienza a unificar ese criterio, porque son celdas muy grandes, muchas consultas, muchas revisiones y no les da tiempo de poder sentarse y unificar mira paso "esto, esto y esto" cómo lo harían ustedes, queremos ver que harían ustedes en una situación así, queremos ver que harían ustedes si el doctor está pidiendo todos los altos, que harían como para ir viendo como reaccionaria la gente, porque al ser una celda tan pequeña incluso uno podría tener más confianza con su propio supervisor y el supervisor estaría más anuente a ver métricas, a ver cómo están haciendo los casos, en que les puedo ayudar. Porque pasa, hay supervisores que si se toman el tiempo y le dicen a uno que ocupa, pero hay otros que no, porque tienen mucha gente a cargo, por eso, eso es como más relativo y depende de la persona, pero una celda más pequeña sería muchísimo más fácil de manejar, incluso para los mismos doctores, hasta los mismos clientes sentirían que el asunto es diferente.</p>
		<p>Jesús Barrantes, Entrenador.</p>	<p>Si, para la celda mucha gente viene con cero conocimientos de lo que es tratamientos dentales, anatomía y eso y es mucha información que tienen que absorber y aplicar. Esta celda viene a reforzar esos conocimientos que se adquirieron previamente en el entrenamiento y esto lo que viene es a mejorar y a reforzarlo en si, por eso es por lo que trabaja mucho en la autoconfianza de apoyar ese conocimiento que se adquirió y explotarlo en todos los sentidos posibles.</p>
		<p>Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.</p>	<p>Claro que sí, yo estuve en un proceso de esto de Site y la verdad es que, si me ayudo demasiado, vi cosas que antes no entendía, en cuanto a calidad mejoré el uso de los protocolos de la empresa, estuve más y salí con mucho más producción y calidad durante mucho tiempo también. Me sentía un poco desmotivada porque el trabajo si tiene su nivel de dificultad de</p>

			concentración y cuando salí de ahí ya me sentía más relajada, más tranquila a la hora de hacer un caso y la verdad es que si me ayudo demasiado.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Bueno en si yo no tuve la oportunidad porque yo empecé teniendo a cargo personas con ese tipo de proyecto, ya después que se inició el proyecto por dicha si empezó a ver mejores muy rápidos porque eran temas muy enfocados y temas muy específicos donde se podría ir viendo las mejores de ciertas áreas con rapidez entonces después si dio muy buenos resultados en muy poco tiempo que era lo que se estaba esperando porque también no es un secreto que también con ese tipo de proyectos la compañía tiene que generar un poco más de ingresos para poder solventar esos proyectos y no tener el personal al cien por ciento. Pero si se ve una buena mejora.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, los participantes nos comunican que es una realidad que el rendimiento de los empleados mejora gracias a la celda de intervención Site, muchas de las personas que han cursado por esta celda de intervención logran mejorar sus métricas y trabajan con más seguridad. Los empleados de producción comentan que se sienten apoyados gracias a la celda de intervención y que se les ayudo para la mejora de sus métricas además un punto importante es que el miedo a perder su trabajo ha desaparecido y ahora trabajan con más seguridad y como beneficio han logrado obtener bonificaciones por el buen desempeño laboral.

Tabla N° 20 Evaluó de mejoras aportadas por la celda Site

Pregunta #14	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
<p>14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)</p>	Evaluó de mejoras	Arianna Sánchez, Producción.	<p>Pues eventualmente sí, porque uno empieza con este proceso en el que se van fijando más en que usted vaya controlando primero la parte de calidad y después la parte de producción entonces obviamente ya uno a la hora de generar estas dos cosas es un proceso claramente no es algo tan rápido pero a la hora que uno va generando primero calidad y después producción como decía la competencia es sana que hay otros compañeros que trabajan con uno que mandan los cortes de producción y demás di uno siempre tiene como esa competencia y esa vacilón de estar con los compañeros y demás todo eso genera que uno este ganado los incentivos de la empresa.</p>
		Josué Conejo, Producción.	<p>Claro, como le comentaba ellos salen más motivados salen más seguros de sí mismo y obviamente al salir así ellos saben que pueden competir por una remuneración mayor como lo que son los bonos que dan en las celdas.</p>
		Krissian Barrios, Producción.	<p>Si claro, yo estaba en una celda antes, no era una celda especializada ni nada, éramos una gente nueva que veníamos entrando nada mas de paso y el mismo jefe de su parte tenían hasta un premio mensual, hacían revisiones y el que tuviera menos errores, el que no tuviera quejas, el que encontraba errores, eran como tres rublos que tenían, si alguien ganaba ese mes ganaba una cena o se ganaban algo, algo material porque salía del propio bolsillo del supervisor, pero el jefe generaba la competencia sana, o sea que todo el mundo estuviera ahí en medio, de que te equivocaste en esto pero esto hubiera sido una queja fija, pero ya uno decía mira si, entonces mejor mantengo eso así.</p>
		Jesús Barrantes, Entrenador.	<p>Si ayuda efectivamente, un empleado que tiene un buen rendimiento, tiene buena calidad eso va de la mano con la calidad y salud de la propia celda, cuando el empleado va bien la celda está bien por eso</p>

			es muy importante trabajar en el recurso humano y apoyarnos en eso porque básicamente la fuerza y el musculo laboral son esos activos las personas y cuando esas personas van bien fácilmente alcanzan las métricas y metas que se establecen y por eso también adquieren ciertos beneficios e incentivos como bonos o algunos otros premios que de la compañía para el conocimientos con estas personas, con su compromiso como tal consigo mismo y con la empresa.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Claro que si yo conozco muchas personas que cuando entraron aquí al Site mejoraron demasiado y ya saliendo del proyecto pegando bono, subiendo de nivel, muchas personas a los meses subieron de nivel ganado más entonces yo que es muy bueno la verdad.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Efectivamente porque al ya saber que era un tema o un asunto mínimo que se podía mejorar ya después que lo están dominando y saben que son potenciales positivos para la empresa ellos empiezan a trabajar de corazón empiezan a tener más confianza en ellos mismos para poder generar más productividad y ser más útil en la presa y aparte de eso tener reconocimiento en ese caso monetarios entonces si ha tenido muy buenos beneficios.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como resultados finales se obtiene que gracias a la celda de intervención Site la mejoría real de métricas de calidad y producción, así como una mejor gestión del talento humano, creando un mejor ambiente laboral y motivando a los empleados para que trabajen con seguridad. También muchos de los empleados han podido obtener bonificaciones por buen desempeño laboral y también reconocimientos por mantener sus métricas estables durante mucho tiempo. Los jefes de producción también notan una mejoría ya que esta se ve reflejada en los datos de producción y calidad.

Tabla Nº 21 Satisfacción por los resultados de la celda Site

Pregunta #15	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?	Evaluó de mejoras	Arianna Sánchez, Producción.	Si en realidad en lo personal yo si estoy satisfecha con el proceso en si, como le digo yo venida de una época en la que era mucha producción y casi que nada de esa atención que uno necesita tal vez a la hora de trabajar entonces uno piensa que al final de cuentas siempre termina siendo un numero entonces se desmotiva y es toda esa parte como muy fea y a la hora que se entra en ese proceso termina generando esa confianza.
		Josué Conejo, Producción.	Si claro, super recomendado y como le digo también tiene áreas de mejoras obviamente como todo proyecto, pero esperamos que más bien ese proyecto siga creciendo. Pero si super recomendado.
		Krissian Barrios, Producción.	Si, la verdad es que digamos si cuando a uno le recalcan de manera positiva los errores que uno tiene, uno empieza agarrar confianza, porque no es solo que le digan a uno mira esto está mal hecho, si no que le expliquen el por qué está mal hecho y yo creo que para hacer ese tipo de cosas tiene que ser alguien que tenga como el modo de hacerlo y si sentiría muchísimo mejor y me sentiría hasta un poquito más segura de estar con gente que tenga el tiempo de atenderme, o que tenga el tiempo de hacer capsulas, o que tenga el tiempo de llegar y hacer una llamada en medio y decir que estás haciendo para ver, porque así uno aunque pierda un poco de tiempo se pueda recuperar con tener una buena calidad y tener unas buenas métricas que le ayuden a uno a llegar.
		Jesús Barrantes, Entrenador.	Si, pienso que sí, pero igual recalco que como parte de una mejora siempre es que no debemos caer en el confort si no que buscar mejorar en los propios principios que tenemos y a partir de eso dar siempre un paso adelante a la vez e ir trabajando en eso. Como entrenador estoy satisfecho en la mejoría de los técnicos ha sido bastante buena en su aplicación en el trabajo a si ha sido muy aceptado entonces si ha tenido un

			impacto positivo, es un impacto que se ha visto muy reflejado básicamente desde que se va reflejando todos esos conocimientos es algo que se ve y se rescata casi que en el corto plazo.
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	Claro que sí, yo creo que es un proyecto demasiado bueno que también se debería de implementar en otras empresas, claramente dependiendo de la debilidad que tenga la empresa se puede crear un proyecto similar porque siempre la empresa lo que quiere es mejorar, mejorar el talento humano, crecer como compañía, entonces teniendo buenos empleados y personas que tengan mayor conocimiento en su área la empresa se va a ver beneficiada en cuanto esto, entonces creo es un proyecto que ayuda tanto al empleado como a la empresa.
		Roilan Rivera, supervisor de producción.	Correcto por dicha ha sido un proyecto que es muy bien planteado se nos habló de que iba a ser ejecutado como se iba hacer, quienes lo iban hacer y las personas que iban a estar entonces fue una formación muy completa, se nos explicó, se nos reunió para poder saber entonces por dicha si fue muy específica y muy enfocada.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gracias a las respuestas de todos los entrevistados, se puede observar que están satisfechos con los resultados que brinda la celda de intervención Site en la mejora de oportunidades, gestión del talento humano y una mejora notable en las métricas de producción y calidad se puede rescatar también que gracias al refuerzo para la mejora de debilidades los empleados trabajan con más seguridad además de que se sienten motivados.

Tabla N° 22 La percepción final acerca de la celda de intervención Site.

Pregunta #16	Categoría de análisis	Entrevistado	Respuestas
16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?	Evaluó de mejoras	Arianna Sánchez, Producción.	Yo siento que si es algo que aporta la verdad, para mí fue un proyecto muy bonito saber que se le estaba dando oportunidad a las demás personas, bueno a todos nosotros los que estuvimos que se les estaba dando esa oportunidad de como tomar un alto tal vez en toda la parte que uno está trabajando y más hacer un alto ahí, tomarse su tiempo para realizar los casos, que le bajaran la producción, tomarse su tiempo, realizarlo con paciencia, tener a gente que está a la disposición de uno tal vez como era una celda chiquitita tal vez había menos personas menos como competencia en el sentido de buscar consultas porque antes había como celdas más grandes y uno peleaba mucho por las consultas, en cambio ahí había siempre alguien de soporte detrás de uno prácticamente ayudándolo y demás entonces si siento que fue algo beneficioso si fue un proyecto chiva como para recordar también uno volver un poco los pasos y recordar cosas básicas que tal vez uno pasa por alto por ya tiene mucha experiencia y muchos años de trabajar entonces volver como a esos inicios y refrescar memoria y tantos protocolos que van cambiando y tantas cosas que van cambiando a cada rato cambian y los training y todo entonces da como ese refrescamiento bajar la producción, concentrarse en la calidad y eventualmente uno va subiendo y también la parte de sentirse motivado de sentir que la empresa está haciendo algo para que uno mejore y no simplemente un esa "persona no sirve y la vamos a sacar" si no que si sentir que la empresa esta como tratando de mejorar a las personas que estamos adentro.
		Josué Conejo, Producción.	En realidad siento que sí, se debería dejar fijo como le digo ha ido cambiando un poco verdad, obviamente ha habido muchas áreas de mejora entonces conforme se va llenando esas áreas de mejora se va

			<p>mejorando lo que es el proyecto, siento que es algo que debería seguir haciéndose en la empresa, igual recuerde que la empresa tiene siempre cambios conforme productos y muchos cambios internos verdad, entonces sería nada más como modificarla para lo que sería el bien de esos cambios que hay internos en las empresas, pero en si para mi es un gran proyecto y espero que de verdad se siga tomando en cuenta a la gente. Y lo que son comentarios al principio obviamente como todo proyecto es como de incertidumbre, no se sabe que es, no se sabe que va a pasar, pero conforme fueron dándose resultados los comentarios son muy buenos.</p>
		Krissian Barrios, Producción.	<p>Creo que es un proyecto excelente las personas que han cursado la celda Site han tenido mejoras increíbles, todo esto es un beneficio para todos, como explico, se beneficia la organización por el logro de metas y también el técnico logra tener mejores métricas, subir de puesto y bonos.</p>
		Jesús Barrantes, Entrenador.	<p>Creo que el cuestionarse el hecho de quitarla es un gran retroceso como parte de actualización propia de la empresa, más bien quitarla sería un fallo, mantenerla sería un acierto muy bueno y positivo como lo ha venido siendo y se ha venido trabajando en eso. Debería implementarse básicamente todo el tiempo ya sea técnicos nuevos o técnicos más veteranos porque siempre es bueno el reconocimiento y siempre es bueno refrescarse y creo que esto ha venido como anillo al dedo.</p>
		Masiel Espinoza, Inspectora de calidad.	<p>Es ayudar y el mejoramiento continuo de sus empleados, facilitar mejores herramientas de trabajo porque en esta intervención de Site se pone a personas con mayor capacidad que puedan ayudar a las personas con dudas, con consultas, con procesos que no estén muy claros entonces, es un proyecto de mejora, de mejora tanto para la empresa como para el empleado, que el empleado se sienta más satisfecho, más tranquilo a la hora de trabajar que vea que puede subir de nivel, que no es tan complicado, entonces es como tratar de atacar los puntos débiles, tanto de la empresa como del empleado</p>

			que hace un mejoramiento continuo como en las personas como en la empresa.
		Roilan supervisor producción.	Rivera, de
			Es un conjunto de sentimiento porque puede ser sentimiento de alegría y de satisfacción al saber que el talento humano si se puede tener controlado y motivado para que la compañía pueda surgir y tener un personal eficiente que quiera trabajar no tanto por compromiso si no por corazón y con las buenas métricas que se tiene que tener.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La percepción final de los entrevistados aclara que la celda de intervención Site para la mejora de métricas en Align Technology ha logrado generar un gran impacto positivo para la organización, todos concuerdan con que el proyecto de mejora que se presenta en la celda, les ayuda a los empleados a mejorar como talento humano y sus métricas, han brindado un beneficio de manera individual como para toda la organización. Los empleados tienen sentimientos de alegría y satisfacción gracias a las mejoras adquiridas, con esto se obtienen beneficios para que la compañía siga creciendo al igual que los empleados a nivel personal.

## **Capítulo V**

### **Discusión e interpretación de los resultados**

## **5.1. GENERALIDADES**

En este apartado se analizarán y discutirán los resultados del capítulo anterior, por lo que se analizará las respuestas de los entrevistados, los beneficios de la celda de intervención, la gestión del talento humano y la percepción final de los entrevistados. Hay una relación que debemos considerar y es que la mejora de las métricas va ligadas a la mejora del talento humano. Se realizará un análisis para cada respuesta involucrando cada objetivo establecido en el estudio para una mejor comprensión.

### **5.1.1 Estudiar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site.**

En este objetivo, se evalúa la percepción de los colaboradores sobre la celda Site sin profundizar tanto el tema como en los siguientes objetivos, en acuerdo con los entrevistados, se considera que la celda de intervención es importante para la organizacional que muchos empleados presentan debilidades y es un desafío para la celda de intervención Site lograr que se cumplan las mejoras establecidas.

Este es el caso de los temas mencionados, se profundizará la respuesta amplia sobre la percepción inicial en la entrevista.

Los entrevistados con una representación del 100% (6 entrevistados de 6 entrevistados) indican que la celda Site es una celda de intervención para la mejora de oportunidades en los indicadores de producción y calidad, pero teniendo en cuenta el talento humano, se percibe que los participantes conocen bastante del tema y aportan información y experiencias reales.

Sobre los aportes de mejora de métricas que la celda de intervención Site promueve, mejorando las métricas de producción y calidad, siendo así las respuestas se orientan en el 100% (6 entrevistados de 6 entrevistados) están de acuerdo con que gracias a la celda de intervención Site mejora estas métricas, el supervisor de producción Roilan Rivera en particular indica que si porque se enfocan en ciertas debilidades o áreas de refuerzo, para que los empleados pueda cumplir con sus métricas o que se excedan para entregar un extra más.

En cuanto al papel que la celda de intervención como promotora de calidad y producción, todos los entrevistados concuerdan con que el papel es muy importante, porque los resultados de mejora tienen que ser reales para que el proyecto siga brindando ayuda a los empleados que lo necesiten, como lo menciona Jesús Barrantes, entrenador de Align Technology, la celda promueve la mejora continua.

Por último, en este punto, sobre la crisis de salud pública actual provocada por el covid-19, la totalidad de los entrevistados mencionan que por las herramientas habilitadas por Align Technology para la comunicación via internet, la celda de intervención sigue funcionando de manera óptima y la crisis no afecta el desarrollo de las personas que cursan por la celda de intervención, se hace un comentario muy específico de la inspectora de calidad Masiel Espinoza acerca de este tema.

### **5.1.2 Celda de intervención para la mejora de métricas.**

Desde la experiencia laboral de los participantes, todos creen que una celda de intervención es una celda que ayuda a las personas que tienen mejoras de calidad, además estas personas creen que también la celda de intervención es una ayuda a

nivel personal, ya que muchos de estos empleados se sienten desmotivados y con miedo a perder su trabajo.

Los principales beneficios que aporta la celda de intervención es la estabilidad laboral y la seguridad a la hora de trabajar, también para lograr las metas para la compensación económica mensual. Pero no solo los beneficios son para los colaboradores, también se tienen beneficios para la organización porque se cumplen las metas por medio de las métricas establecidas, también el técnico de producción Josué Conejo, habla sobre la importancia de que las personas sienten que la organización se interesa por las personas que tienen oportunidades de mejora y esto trae mejoras a corto y largo plazo.

Dentro de la investigación se desea conocer cuál es la responsabilidad de la celda de intervención Site con la organización, los entrevistados tienen respuestas similares, ya que todos creen que la responsabilidad de este proyecto es que los resultados de mejora sean reales para la organización, como lo menciona la técnica de producción krissian Barrios, la responsabilidad de la celda es que mejoren las personas y luego más métricas, así se demuestran datos reales para la organización.

Con respecto a la interrogante sobre si sería buena idea que la celda de intervención funcione de manera permanente, el 100% de los participantes (6 entrevistados de 6 entrevistados) creen que esta ayuda tiene que estar presente siempre, ya que muchos colaboradores se han beneficiado y logrado equilibrar sus métricas.

### **5.1.3. Gestión del talento humano**

El talento humano es el recurso más importante de la organización, se busca la mejoría de este recurso para la obtención de mejores resultados en las métricas de calidad y producción, es por ello que el equipo de intervención también puede aportar mejoras personales a los colaboradores durante todo el proceso.

Gracias a las respuestas de todos los entrevistados con respecto a la mejora de las métricas de calidad y producción también se mejora el talento humano, se pueden interpretar como una mejoría mutua, cuando un empleado mejora como persona dentro de la organización, las métricas mejoran de igual forma, porque la persona esta mas segura de si y trabaja mas tranquila.

Posteriormente la pregunta número 10 habla sobre la búsqueda de ayuda por parte de la organización, si esto haría sentir importante al empleado, el 100% de los entrevistados (6 entrevistados de 6 entrevistados) creen que al momento de que la empresa busca ayudar a las personas que tienen oportunidad de mejora, los empleados se sienten como personas y no como un número más, lo que los motiva por sentirse valorados.

Enlazando la pregunta anterior con la mejora de talento humano, uno de los puntos más importantes es la seguridad con la que el colaborador trabaja luego de cursar la celda de intervención, por tanto, sus consultas se reducen, la producción aumenta y la calidad se mantiene, en otras palabras, la mejora de las métricas depende totalmente del talento humano.

#### **5.1.4 Evaluó basado en mejoras, gestión exitosa del talento humano y mejora de métricas.**

El evaluó de las mejoras y la gestión del talento humano son los objetivos que se pretenden lograr con la celda de intervención, por tanto, con las últimas preguntas se pretende conocer la percepción final de los entrevistados en relación con la celda de intervención Site.

En la pregunta trece se cuenta con la participación de 3 personas que estuvieron en la celda de intervención, estas personas hablan sobre la mejora de rendimiento al cursar la celda de intervención Site, muchos técnicos presentan épocas donde se sienten desmotivados y empiezan a desconfiar en ellos mismos, pero gracias a la celda Site por demostrar el interés por el empleado, para que sientan seguridad , obtengan buenas producciones y excelente calidad, ellos logran estabilizar sus métricas, lo que los hace sentir tranquilos a la hora de ejecutar su labor, según indica la técnica de producción Arianna Sánchez.

En cuanto a las mejoras, también se presenta un ambiente laboral de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados en sus evaluaciones y obtener un mejor reconocimiento económico mensual conocido como bono, gracias a la pregunta número catorce se puede apreciar como el 100% de los participantes creen fielmente en que la celda de intervención Site ayuda a obtener estos resultados.

A sabiendas de que la celda de intervención Site ayuda con la mejora del talento humano las métricas, se consulta en la pregunta quince si están satisfechos con la información, el refuerzo y la ayuda brindada, la respuesta general de los entrevistados

es que, si están satisfechos, además de esto creen que es necesario que este proyecto se mantenga y siga mejorando continuamente conforme pasa el tiempo.

Gracias a la entrevista aplicada se puede interpretar que la celda de intervención Site en Align technology ha provocado un fuerte impacto en la mejoría de métricas y talento humano, muchas personas desean cursar esta celda, aunque sus métricas estén bien para reforzar temas en los que demuestran oportunidad de mejora. La percepción final del proyecto es completamente positiva y la organización pretende que la celda Site siga creciendo y mejorando, para poder brindar la mejor ayuda posible a los empleados y así poder tener excelentes métricas, un talento humano positivo, seguridad laboral y motivación de toda la organización.

## **Capítulo VI**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## 6.1 CONCLUSIONES

El objetivo primordial de este trabajo de investigación es analizar la percepción que tienen los colaboradores y los mandos medios del proyecto Site de la empresa Align Technology, y de la celda de intervención que se utiliza en la empresa para mejorar la productividad y calidad de la organización; además de analizar cómo estas mejoras también presentan consecuencias en el desempeño del Talento Humano.

Además, el evaluar las mejoras de los colaboradores intervenidos en la celda Site por métricas de calidad y producción, descubriendo si estas mejoras efectivamente son reales.

Para llevar a cabo esta investigación, se plantearon tres objetivos específicos identificados como cimientos importantes para detectar cuáles fueron los beneficios y mejoras que obtienen directamente los colaboradores y la empresa. El estudio durante la investigación, se basó en la herramienta de entrevistas semiestructurada para obtener información fidedigna. Luego del análisis de los datos se concluye:

1. Existe una gestión del talento humano exitosa la cual es fundamental para que los colaboradores trabajen más seguros y tranquilos, así mismo comprender que las métricas de la organización están ligadas al talento humano, si la organización descuida este factor se verán afectadas las métricas de producción y calidad.
2. Cuando se menciona la gestión del talento en esta investigación se refiere al liderar el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño de los

colaboradores tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del colaborador unido a un trabajo específico, ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad del mismo. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades. En eso la celda de intervención cumple un rol estratégico.

3. Se concluye que la celda de intervención Site tiene un papel como promotora de la gestión del talento humano, mejora la calidad y producción, muchos de los colaboradores que pasan por la celda de intervención obtienen mejoras en sus métricas. Enlazando esta conclusión también con la responsabilidad del proyecto para la organización, entendiendo que la celda de intervención es responsable de una mejoría en métricas de empleados con oportunidades de mejora.
4. Uno de los puntos a rescatar de esta investigación es el buen manejo del personal con respecto a la pandemia generada por el covid-19, las herramientas brindadas por la organización para poder seguir trabajando desde los hogares, lo que tuvo consecuencias positivas para que la celda de intervención Site siguiera con la ayuda a las personas que presentaban oportunidades de mejora, es decir, su funcionamiento siguió en forma normal. Se concluye que muchos de los colaboradores se han sentido valorados por la empresa por toda la ayuda que han brindado en su protección ante esta crisis generada por el Covid-19.

5. La celda de intervención Site aporta una serie de beneficios dentro de la empresa, ya que, si los colaboradores cumplen las métricas de producción y calidad, se mantiene una motivación constante y la empresa cumple con las métricas establecidas. Además, los colaboradores satisfechos con su labor muchas veces brindan un extra en producción manteniendo la calidad y esto es un beneficio para la organización, pero también para el colaborador, que por ese desempeño puede participar en el incentivo económico a final de cada mes.
6. Las oportunidades de mejora que se señalan para la celda de intervención son mínimas, ya que la totalidad de los entrevistados están contentos con los resultados obtenidos gracias a este proyecto, además de que se desea que la celda de intervención crezca para poder ayudar a más colaboradores.
7. Uno de los datos más importantes que se rescatan de este proyecto, es que los colaboradores con métricas estables y sin ningún problema en producción o calidad, desean poder cursar por la celda de intervención Site, para reforzar temas en los que sienten que pueden mejorar. A muchos de estos colaboradores también les gustaría colaborar en algún momento dentro del proyecto para aportar mejoras a la empresa y al desempeño de ésta.
8. Se concluye que la percepción final de la celda de intervención Site, es muy positiva, pues aporta beneficios reales a la compañía, hay una mejora en la calidad, producción y en el talento humano pues este último crece, trabaja con más confianza y busca una mejoría a nivel laboral y personal.

Como se ha explicado en este capítulo existen percepciones similares en todos los colaboradores entrevistados con respecto a la celda de intervención Site. Sería más interesante contar con un número mayor de personas para tener más resultados y opiniones, pero una de las limitantes del proyecto fue la reducción de las personas en el proyecto por la pandemia generada por el covid-19, ya que la empresa no quería distraer a tantos empleados que laboran desde sus hogares, además se tuvo que modificar la modalidad presencial de la aplicación de las entrevistas.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Para el mejoramiento y aprovechamiento de la celda de intervención Site, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda a la empresa Align Technology que siga mejorando sus métricas por medio de la celda Site con el fin de seguir ofreciendo una excelente calidad en sus productos.
2. Crear una campaña promotora e informativa de la celda de intervención Site para una buena gestión del talento humano, mejora de métricas y calidad.
3. Confeccionar una reforma a las políticas de la empresa para el debido manejo del talento humano virtual, ya que Align Technology no cuenta con una política y directriz definida y debido a la pandemia provocada por el covid-19 se vio obligada a generar este manejo virtual sin antecedentes.

4. Se aconseja incentivar y crear mecanismos para que los colaboradores comiencen a fomentar ideas de mejora que brinda la celda de intervención Site dentro de sus equipos de trabajo.
5. Proponer el mejoramiento continuo de la celda Site, para renovar los procesos de producción y calidad, así mantener este proyecto en actualización constante.
6. Crear espacio en la celda de intervención para que las personas que tienen métricas estables puedan acceder a la información que se brinda en este proyecto. Además, para que los colaboradores que deseen crecer y desarrollarse, también podrían aprovechar la información, el refuerzo y las mejoras laborales que brinda la celda de intervención Site.
7. Crear de manera permanente la celda de intervención Site para la mejora continua del talento humano las métricas de calidad y producción.

## Referencias Bibliográficas

- Ana, A. (23 de mayo de 2016). *La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad*. Obtenido de Universidad San Sebastian : <https://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>
- Beatriz, V. (28 de agosto de 2017). *HRTRENDS*. Obtenido de La gestión del talento, motivación y compromiso: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/gestion-del-talento-motivacion-y-compromiso>
- Brett, C. (28 de August de 2018). *6 Ways to Improve Team Effectiveness and Performance*. Obtenido de Integris performance advisors: <https://integrispa.com/blog/ways-to-improve-team-performance/>
- CepymeNews. (15 de Julio de 2019). *Consecuencias de una producción no ajustada*. Obtenido de CepymeNews: <https://cepymenews.es/consecuencias-de-una-produccion-no-ajustada>
- Designificados. (16 de septiembre de 2020). *De significados*. Obtenido de Percepción: <https://designificados.com/percepcion/>
- Espinoza Freire, E. (Julio de 2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n69/1990-8644-rc-15-69-171.pdf>
- Estévez Andrea, Z. H. (4 de Junio de 2019). *Universidad cooperativa de Colombia*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14018>: <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14018>

excelencia, E. E. (28 de agosto de 2020). *Escuela Europea de excelencia*. Obtenido de Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes:

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

excellence, I. (5 de junio de 2015). *¿Cómo influye la calidad total en la productividad empresarial?* Obtenido de Isotools excellence :

<https://www.isotools.org/2015/06/05/como-influye-la-calidad-total-en-la-productividad-empresarial/>

Gerens. (14 de Julio de 2016). *Gerens*. Obtenido de Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano: <https://gerens.pe/blog/recursos-humanos-involucra-gestion-talento-humano/>

Gerens. (27 de diciembre de 2017). *Cómo la capacitación a la medida mejora la productividad en el trabajo*. Obtenido de Gerens:

<https://gerens.pe/blog/capacitacion-medida-mejora-productividad-trabajo/>

Giancarlo, D. (30 de abril de 2019). *SAP*. Obtenido de Tendencias en la gestión del talento: <https://news.sap.com/latinamerica/2019/04/tendencias-en-la-gestion-del-talento-bl0g/>

Hernán, A. (enero de 26 de 2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva*. Obtenido de UDGvirtual:

[http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad\\_servicio.pdf](http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf)

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Delegación Álvaro

Obregón, México : McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 23 de marzo de 2020, de <http://ebooks7->

[24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=](http://24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=)

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mcgraw-hill Interamericana.

Hispanoamericana, U. (2019). *Guía metodología para la realización de tesis como trabajo final de graduación*. San José.

José, M. (Agosto de 2016). *La estandarización de los procesos: garantía de éxito industrial*. Obtenido de Alborum: <https://www.alborum.com/la-estandarizacion-los-procesos-garantia-exito-industrial/>

Jreyes, H. (4 de mayo de 2015). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Julia, M. (9 de marzo de 2020). *Características*. Obtenido de Percepción: <https://www.caracteristicas.co/percepcion/>

Lisa, M. (28 de January de 2019). *Team Effectiveness & Increased Productivity*. Obtenido de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/team-effectiveness-increased-productivity-48735.html>

María, E. (5 de Junio de 2020). *Concepto.de* . Obtenido de Liderazgo: <https://concepto.de/liderazgo-2/>

- Niño Rojas, V. (2019). *Metodología de la Investigación diseño, ejecución e informe* (Vol. 2a Edición ). Bogotá , Colombia: Ediciones de la U .
- Oscar, P. (25 de noviembre de 2015). *People Next*. Obtenido de nuevas tendencias en gestión de talento humano: <https://blog.peoplenext.com.mx/7-nuevas-tendencias-gestion-de-talento-humano>
- Oscar, P. (23 de marzo de 2020). *People Next*. Obtenido de Liderando en la nueva era de los RRHH: <https://blog.peoplenext.com.mx/liderando-en-la-nueva-era-de-los-rrhh>
- Portafolio.co. (22 de agosto de 2020). *Portafolio.co*. Obtenido de Estrategias de Gestión de Talento Humano para sobrellevar la pandemia: <https://www.portafolio.co/tendencias/estrategias-de-gestion-de-talento-humano-para-sobrellevar-la-pandemia-543888>
- pública, s. s. (Enero de 2017). *scielo salud pública*. Obtenido de Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2017.v43n1/3-15/es/>
- Significados. (23 de febrero de 2016). *Significados*. Obtenido de Qué es Liderazgo?: <https://www.significados.com/liderazgo/>
- Significados. (12 de junio de 2018). *Significados*. Obtenido de Trabajo en equipo: <https://www.significados.com/trabajar-en-equipo/>
- Technology, A. (13 de septiembre de 2020). *Align Technology*. Obtenido de Align Technology: <https://www.aligntech.com/about>
- Technology, A. (14 de septiembre de 2020). *Comparably* . Obtenido de Comparably : <https://www.comparably.com/companies/align-technology/mission>

Ventrevista. (15 de septiembre de 2017). *Ventrevista*. Obtenido de Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos:

<https://www.ventrevista.com/blog/diferencias-entre-gestion-de-talento-humano-y-recursos-humanos/>

WorkMeter. (29 de diciembre de 2015). *8 consejos para mejorar la productividad de tus equipos*. Obtenido de WorkMeter.com .

Yessenia, Y. (Julio de 2017). *Satisfacción laboral y productividad de los colaboradores en la empresa Klauss.S.A Lima-2016*. Obtenido de Universidad Autónoma de Perú:

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/388/1/YEREN%20GOMEZ%20YESSENIA%20KAROLIN.pdf>

## **Entrevistas**

A, Sánchez, comunicación virtual por medio de Teams, 26 de octubre del 2020.

J, Conejo, comunicación virtual por medio de Teams 26 de octubre del 2020.

K, Barrios, comunicación virtual por medio de Teams, 26 de octubre del 2020.

M, Espinoza, comunicación virtual por medio de Teams, 26 de octubre del 2020.

R, Barrantes, comunicación virtual por medio de Teams, 25 de octubre del 2020.

R, Rivera, comunicación virtual por medio de Teams, 25 de octubre del 2020.

## **Anexos**

## Anexo N° 1. Carta de Autorización

Heredia, Costa Rica a 11 de marzo de 2020

A quien interese  
Escuela de Ciencias Sociales  
Universidad Hispanoamericana

Estimado(a) señor(a):

Por este medio le hago saber que hemos aceptado al señor Jose Hernández Vargas, portadora del documento de identificación número 1-1489-0754, estudiante de la carrera de Recursos Humanos, para que realice en esta organización, el proyecto de graduación.

Sin más por el momento me despido

Atentamente

Ricardo

Ricardo Ruiz Rojas  
Production Supervisor  
Align Technology, Costa Rica



## Anexo N° 2. Programa piloto

Propuesta	Piloto	Cambio sugerido	Propuesta final
1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?	P1		1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?
	P2		
2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logra aportar para la mejora de métricas?	P1	Yo pondría buen producto y servicio.	2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?
	P2	Buen producto y servicio.	
3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?	P1		3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?
	P2		
4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afectan las personas dentro de la celda de intervención, ya que estos están en trabajo desde el hogar?	P1	Yo pondría empleado en lugar de personas para que suene más de la organización.	4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afectan los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?
	P2	Cambiar personas por empleados o compañeros de trabajo. También cambiaría dentro de la celda, pondría: ¿cree usted que se afectan los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?	
5. Desde su experiencia ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?	P1	Solo agregaría desde su experiencia laboral	5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?
	P2		

Propuesta	Piloto	Cambio sugerido	Propuesta final
6. ¿Cuáles son los beneficios que trae ayudar a los empleados que tienen debilidades en métricas de producción y calidad?	P1	Cambiaría el que trae por aporta: ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen debilidades en métricas de producción y calidad?	6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?
	P2		
7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la compañía?	P1	Pondría organización en lugar de compañía.	7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?
	P2		
8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?	P1		8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?
	P2		
9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?	P1		9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?
	P2		
10. Hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la compañía ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar sus debilidades ¿se sentirá importante para la compañía?	P1	Pondría organización en lugar de compañía ya que en Align hablamos más de organización.	10. Hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?
	P2		
11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan más a gusto ¿Considera usted que se	P1		11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que

Propuesta	Piloto	Cambio sugerido	Propuesta final
mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?	P2	Diría que trabajan con más seguridad	se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?
12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la compañía ¿hacia dónde deben orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?	P1	Igual que en la pregunta 10, usaría organización.	12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?
	P2		
13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted tomo el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejoras)	P1		13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participo el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejoras)
	P2		
14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas y tener mejores resultados en sus evaluaciones ¿Considera usted que estos son los resultados de la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)	P1	Redactaría la pregunta de esta manera: Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas y tener mejores resultados en sus evaluaciones ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)	14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados

Propuesta	Piloto	Cambio sugerido	Propuesta final
	P2		obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)
15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?	P1		15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?
	P2		
16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?	P1		16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?
	P2		

Fuente: Elaboración propia, octubre 2020.

### Anexo N° 3. Guías de las entrevistas y consentimientos informados

#### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Arianna Sánchez Porras número de cédula 1-1525-0151 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 4:30 del 26 de octubre de 2020

Arianna Sánchez P.  
Firma del participante

José Luis Hernández Vargas.  
firma del investigador

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Arianna Sánchez Porras</u>
Correo electrónico:	<u><a href="mailto:ariasanchez@aligntech.com">ariasanchez@aligntech.com</a></u>
Fecha:	<u>26 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>4:30 pm a 5:00 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Técnica de producción</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

#### 1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

En lo personal el proyecto me parece una buena idea, darles a los técnicos como la oportunidad de mejora cuando tienen problemas de calidad y producción.

#### 2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Para mí es importante porque le dan la oportunidad de mejorar a las personas, claramente las métricas son algo muy importante para la empresa, entonces cuando hay una persona que está teniendo un problema con estas métricas y se hace una intervención de este tipo se le da la oportunidad a la persona no solo que mejore sino

también de sentirse importante para la empresa, que la empresa se está preocupando porque esa persona tenga un mejor rendimiento.

3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

El papel vendría hacer el mismo en la parte de generar mejoría en las personas, claramente aquí se está interviniendo primero a las personas que están teniendo estos problemas en la calidad y producción y es lo que se necesita justo para que la empresa vaya avanzando, porque de nada sirve tener un montón de personas están produciendo si al final de cuentas no se está dando la calidad con la que se necesita trabajar.

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

Siento que igual el cambio no es tan radical porque igual tenemos todos estos métodos para comunicarnos virtualmente igual esta teams o correos, tal vez si como la parte personal del apoyo en si como de tener la persona ahí, pero en realidad con todo esta tecnología que hay ahorita no afecta mucho, porque se le está dando el tiempo a la persona y se está haciendo como más específico el tratar el problema entonces no creo que haya mucha diferencia en tratarlo personalmente y tratarlo virtualmente.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Creo que es como igual lo que dice la palabra, es como intervenir para sea antes del caos, tratar de intervenir a esas personas que tienen problemas antes de que sea un problema aun mayor, entonces la celda seria básicamente para eso.

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Los beneficios vienen siendo igual tener las métricas altas, apoyar a las personas, que se sientan más motivados que vayan a trabajar por un propósito no solo por ser un número más, no solo hacer la producción por hacerla si no que se sienta bien y ser parte de la empresa, entonces es también es el beneficio de la empresa sacar sus métricas es también el beneficio de darle apoyo al técnicos y que el técnico se sientan más capaz de hacer sus cosas de mejor manera.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

Sería hacer técnicos como más capaces, que entre alguien que tiene problemas de calidad, problemas de producción o problemas de incluso hasta ya tener una actitud baja o por ahí, entregarle las herramientas que se necesita para que esa persona sea más apta para ese trabajo o talvez no tanto apta si no como más capaz tener más experiencia y entregarle a la celda a técnicos que estén ya más preparados.

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Para mí es un proyecto que sería bueno continuarlo, es un proyecto que se le está dando la oportunidad a las personas para mejorar tal vez no se vea como algo indispensable pero si es un proyecto muy bueno, es un proyecto que tal vez se pueda pensar en personas que están más en riesgo de caer en quejas y de más pero al final de cuentas es algo que se le está ayudando a las personas, que se están tomando cosas básicas y se les está volviendo a enseñar o gente que ha tenido

mucho tiempo de trabajar en la empresa y talvez se les olvida los pasos principales o las cosas más básicas por correr o por lo que sea y con esto a la gente se le refresca la memoria entonces para mi es algo que si se puede realizar de manera permanente.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Pues si porque igual se le está dando el apoyo a que se mejore en números igual se les está dando apoyo a un nivel más moral por decirlo de alguna manera, si es una persona que tal vez está mal en cuestión de ya desanimado con el trabajo porque piensa que le está yendo mal porque no está dando la talla y de más pero se le interviene de esta manera y se les da el apoyo los hace sentir hasta importantes porque claramente la empresa se está preocupando porque ellos estén bien, porque tengan buenas métricas, porque confían en esta persona, entonces es algo que eventualmente van hacer que los técnicos se sientan mejor y van a mejorar este talento y ya no a van a salir a trabajar por un salario si no porque creen que la empresa de verdad les está poniendo interés.

10. hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Claramente se sentirían más importante, igual les están dando todo el apoyo e incluso a la hora de recomendar a la empresa también porque si es una empresa que te está brindando apoyo constantemente, que se está preocupando por usted como persona

y no solo como un número más pues uno se siente bien y hasta se siente orgulloso de ser parte de una empresa que se preocupa por sus empleados.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad  
¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano?  
¿Por qué?

Si, también se da gracias a eso porque las personas se van a sentir muchísimo más motivadas y más felices de trabajar en una empresa que los hace sentir bien y que valora ese talento de las personas.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización  
¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

En lo personal yo siento que una empresa que se preocupa por sus empleados va a generar empleados más capaces, más competentes, más preocupados por la empresa. Entonces siento que una empresa que se preocupa por brindarle a los empleados esta motivación y como esas ganas de trabajar y demás va a generar que los empleados también se preocupen porque la empresa este bien, entonces si la empresa se preocupa por estos empleados, estos empleados van a preocuparse también por la empresa, entonces también por ahí es por donde va lo del talento verdad por preocuparse que ese talento que está trabajando ahorita en la empresa es darle las herramientas y todas estas cosas para ellos mejoran y para que sean constantes y no que mejoren un mes o dos, si no que sea algo constante durante bastante tiempo.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Yo si participe en el proceso estaba viniendo de quejas digamos de tal vez una época en el que uno se siente desmotivado porque cuando comienzan a caer tantas quejas y demás y uno comienza a desconfiar de uno mismo tal vez uno si es una persona capaz y demás pero claramente a la hora que comienzan a caer esas quejas, uno se desmotiva mucho, entonces cuando yo entre el hecho de que le bajen a uno un poco la producción, de que se preocupen más como para estar más presentes, dar consultas, todas las preguntas que uno tenga, hacer refrescamientos y todo esas cosas lo motivan a uno, entonces en lo personal para mí eso fue un tanto más alentador tener esa oportunidad de poder concentrarse primero en lo personal digamos en mis métricas primero y luego en las métricas de la celda.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Pues eventualmente sí, porque uno empieza con este proceso en el que se van fijando más en que usted vaya controlando primero la parte de calidad y después la parte de producción entonces obviamente ya uno a la hora de generar estas dos cosas es un proceso claramente no es algo tan rápido pero a la hora que uno va generando primero calidad y después producción como decía la competencia es sana que hay

otros compañeros que trabajan con uno que mandan los cortes de producción y demás di uno siempre tiene como esa competencia y esa vacilón de estar con los compañeros y demás todo eso genera que uno este ganado los incentivos de la empresa.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Si en realidad en lo personal yo si estoy satisfecha con el proceso en si, como le digo yo venida de una época en la que era mucha producción y casi que nada de esa atención que uno necesita tal vez a la hora de trabajar entonces uno piensa que al final de cuentas siempre termina siendo un numero entonces se desmotiva y es toda esa parte como muy fea y a la hora que se entra en ese proceso termina generando esa confianza.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

Yo siento que si es algo que aporta la verdad, para mí fue un proyecto muy bonito saber que se le estaba dando oportunidad a las demás personas, bueno a todos nosotros los que estuvimos que se les estaba dando esa oportunidad de como tomar un alto tal vez en toda la parte que uno está trabajando y más hacer un alto ahí, tomarse su tiempo para realizar los casos, que le bajaran la producción, tomarse su tiempo, realizarlo con paciencia, tener a gente que está a la disposición de uno talvez como era una celda chiquitita tal vez había menos personas menos como competencia en el sentido de buscar consultas porque antes había como celdas más grandes y uno peleaba mucho por las consultas, en cambio ahí había siempre alguien de soporte detrás de uno prácticamente ayudándolo y demás entonces si siento que fue algo

beneficioso si fue un proyecto chiva como para recordar también uno volver un poco los pasos y recordar cosas básicas que tal vez uno pasa por alto por ya tiene mucha experiencia y muchos años de trabajar entonces volver como a esos inicios y refrescar memoria y tantos protocolos que van cambiando y tantas cosas que van cambiando a cada rato cambian y los training y todo entonces da como ese refrescamiento bajar la producción, concentrarse en la calidad y eventualmente uno va subiendo y también la parte de sentirse motivado de sentir que la empresa está haciendo algo para que uno mejore y no simplemente un esa "persona no sirve y la vamos a sacar" si no que si sentir que la empresa esta como tratando de mejorar a las personas que estamos adentro.

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Josué Conejo Salazar número de cédula 1-1183-0478 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 6:00 del 26 de octubre de 2020

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Josué Conejo Salazar</u>
Correo electrónico:	<u><a href="mailto:joconejo@aligntech.com">joconejo@aligntech.com</a></u>
Fecha:	<u>26 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>6:00 pm a 6:30 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Técnico de producción</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

En realidad, se ve con buenos ojos, es un proyecto que ha ayudado bastante en la calidad y la producción de los técnicos.

2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Si claro bastante y está demostrado y hecho.

3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

Siento que un papel importante porque en realidad han pasado bastantes personas por allá y han subido bastante lo que son porcentaje de producción y calidad también han mejorado mucho.

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

Siento que no, que más bien ha sido una mejora o ha habido un área de oportunidad que se llenó con lo que es ahora el teams, que el teams nos ayuda mucho con estas cosas porque prácticamente usted habla y puede dar presentaciones por esa herramienta, entonces siento que no ha cambiado, siento que es lo mismo solo que virtual.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Supongo que es para corregir cosas que tal vez tienen todos nuestros técnicos como área de oportunidad.

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Yo siento que los mismos técnicos ven que la empresa se está preocupando por ellos y quieren que ellos mejoren entonces es super importante que ellos entiendan eso.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

Siento que la responsabilidad mayor es siempre hacerlo todo con mayor compromiso y hay que tener mucho cuidado si porque obviamente recibimos mucho tipo de personas y sabemos que todos tienen forma de ser diferentes entonces tenemos que moldearnos como de manera individualizado con cada uno de ellos.

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Si, yo siento que si se debería de tener de forma permanente porque Align es una empresa que está constantemente está reclutando personas entonces siento que sí.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Si claro, porque las personas que aprenden ahí salen ya formadas por así decirlo, van a tener el conocimiento extra que les va a ayudar a que más adelante sean ellos más bien los que ayuden a las personas que vienen entrando, las personas nuevas.

10. Hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Si claro, de hecho, lo primero que se hace siempre es darle una charla motivacional que ellos vean que esto se está haciendo como un esfuerzo para ayudarles y para que ellos mejoren, obviamente al mejorar van a hacer tomados en cuenta para más proyectos y esto lo que hace es que las personas estén más contentos.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano?

¿Por qué?

Si porque como le decía antes es más individualizado ellos sienten que se les acuerpa más por así decirlo, en la celda normalmente es mucha gente entonces cuesta más

dar un soporte como más estratégico entonces yo siento que sí que ellos se sienten más felices de trabajar ahí porque se les está tomando en cuenta.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

Yo creo que el talento, ya esto ya debería como expandirse un poquito más, d echo se ha hecho, este proyecto ha crecido y se ha modificado a que cada vez más personas la integren, más personas sean las que ayudan entonces esto lo que hace más bien es dar crecimiento, no es como un proyecto que se haya hecho para tenga un tiempo limitado, creo que es algo se ha hecho que bastante ayuda a las personas.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Si claro, hay compañeros que ellos al principio se sentía desmotivados y salen de ahí mucho más contentos entendiendo mejor las cosas, porque ahí lo que se trata es dar un estándar de conocimiento para que todos trabajemos sobre la misma línea entonces yo siento que sí.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Claro, como le comentaba ellos salen más motivados salen más seguros de sí mismo y obviamente al salir así ellos saben que pueden competir por una remuneración mayor como lo que son los bonos que dan en las celdas.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Si claro, super recomendado y como le digo también tiene áreas de mejoras obviamente como todo proyecto, pero esperamos que más bien ese proyecto siga creciendo. Pero si super recomendado.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

En realidad siento que sí, se debería dejar fijo como le digo ha ido cambiando un poco verdad, obviamente ha habido muchas áreas de mejora entonces conforme se va llenando esas áreas de mejora se va mejorando lo que es el proyecto, siento que es algo que debería seguir haciéndose en la empresa, igual recuerde que la empresa tiene siempre cambios conforme productos y muchos cambios internos verdad, entonces sería nada más como modificarla para lo que sería el bien de esos cambios que hay internos en las empresas, pero en si para mi es un gran proyecto y espero que de verdad se siga tomando en cuenta a la gente. Y lo que son comentarios al principio obviamente como todo proyecto es como de incertidumbre, no se sabe que es, no se sabe que va a pasar, pero conforme fueron dándose resultados los comentarios son muy buenos.

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Krissian Barrios Piedra número de cédula 1-1428-0444 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

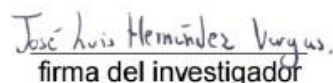
Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 6:30 del 26 de octubre de 2020

  
Firma del participante

  
firma del investigador

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Krissian Barrios Piedra</u>
Correo electrónico:	<u>Kbarrios@aligntech.com</u>
Fecha:	<u>26 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>6:30 pm a 7:00 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Técnica de producción</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

La percepción que tengo es que es como un tipo de ayuda que le dan a los técnicos para poder entrar y conocer en las zonas en las que van a trabajar.

2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Si, claro que se logra mejorar las métricas gracias a la intervención de la celda Site.

3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

Creo que es un papel muy importante porque el proyecto pretende mejorar la calidad y producción de las personas, entonces es un papel muy importante.

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

Pues no creo que se vea afectado porque al fin y al cabo estando en el edificio nadie se puede acercar, ni puede hacer reuniones presenciales, entonces eso es como irrelevante, al fin y al cabo, siempre está el teams para hacer las reuniones y creo que ya eso es como de cada persona si pone atención o no.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Me haría referencia como a que algo está mal y necesitan que se modifique cierto comportamiento de métricas de las personas, entonces decir que tiene tal vez una baja calidad o algo así y es lo que nos ayuda a mejorarla y a leer mejor las instrucciones o ese tipo de cosas.

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Depende de cómo se apliquen, porque si lo estamos aplicando de una forma negativa nunca van a funcionar. En una forma positiva no bajo una amenaza, siempre tratando de buscar que una persona vea siempre lo bueno que tiene, porque por algo está ahí, por algo ha logrado sobrevivir todo este tiempo, es como ir reforzándole lo bueno, tal vez recalcando siempre lo bueno que hace, digamos tal vez no tiene una buena calidad, pero tiene una buena productividad ayudarle a mejorar la calidad sin afectar la productividad.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

Yo creo que es que mejoren las personas para que luego mejoren las métricas.

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Claro debería de estar siempre, muchas personas se han beneficiado y logrado equilibrar sus métricas.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Si claro, porque la gente se motivaría, digamos alguien que ha tenido una mala racha y de un pronto a otro empieza a mejorar y mejorar y demuestra que ha mejorado va a tener una oportunidad de ascenso, se va a sentir seguro y se va a sentir bien y va a querer ayudar más, incluso sería una forma de que la empresa lo tome hasta en cuenta.

10. Hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Si claro, porque yo como supervisora viendo que uno de mis pupilos está pasando por un mal momento trataría de mejorar el ambiente laboral en el sentido que se sienta seguro de sí mismo, pero eso es un trabajo conjunto verdad, yo como supervisora doy mi mano pero el técnico tiene que dar su parte también, entonces si él se siente desvalorizado lo que haría yo es como bajarle un poco las revoluciones, ayudarle a

que empiece a subir poco a poco pero sin estarle exigiendo que llegue a la productividad, sin estarle exigiendo que tiene que ponerle, sin la presión digamos, porque si yo estoy viendo que es un buen técnico para que lo voy a presionar si está pasando por un mal momento. El técnico ocupa ayuda no más presión, no más estrés, no más amenazas como una retroalimentación o mandarlo al edificio o decirle que vas a perder la oportunidad de todo, más bien tratar de que la situación mejore hasta llegar a un punto que el otra vez se sienta seguro.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?

Si claro, porque yo creo que más de la mitad de las quejas en align son puro miedo y la otra mitad pura confianza de que está haciendo bien el trabajo.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

Se debería orientar a que las personas estén seguras de lo que están haciendo, o sea que no les preocupe en este momento calidad, que no les preocupe en este momento producción, sino que en el momento que ellos mismos hagan un caso y está bien, decirles ve si se puede, usted está poniendo atención, usted está analizando, e ir siempre del lado positivo, si yo estoy en una celda Site tengo que ir subiendo métricas por más bien que me haya ido en el pasado o por más mal que me haya ido en el pasado, es como volver a comenzar para volver acomodarme a lo que se está pidiendo. Incluso creo que las curvas que les ponen son como muy ilógicas porque

estamos hablando de que si quieren mejorar a la gente de verdad, deberían hacer bajo como otro tipo de métricas que no sean calidad y producción, que sería como métricas de poder entender lo que el doctor les está pidiendo, entender porque es un salto así o porque es un salto allá, que es clase, como manejan ustedes ciertas situación aunque el doctor no diga, como muy relativo, como nosotros estamos en un trabajo donde estamos haciendo lo mismo, cada persona es diferente y eso debería aplicarse también para los técnicos, cada persona y cada técnico es diferente, entonces no podemos pretender que todos manejen una misma línea de criterio porque ya todos sabemos que eso no es así. Porque si hay talento y se les está escapando, hay talento y el talento se está yendo por el mismo estrés que se genera departe de altos mandos.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Si claro, porque incluso siendo una celda más pequeña para un soporte, seria muchísimo más fácil manejar las situaciones, entonces digamos si llega un caso que es muy complicado y lo están trabajando y mandan incluso a decir vean este caso chiquillos está muy complicado se hizo "esto y esto", ustedes que hubieran hecho, entonces ya la gente comienza a unificar ese criterio, porque son celdas muy grandes, muchas consultas, muchas revisiones y no les da tiempo de poder sentarse y unificar mira paso "esto, esto y esto" cómo lo harían ustedes, queremos ver que harían ustedes en una situación así, queremos ver que harían ustedes si el doctor está pidiendo todos los altos, que harían como para ir viendo como reaccionaria la gente, porque al ser una celda tan pequeña incluso uno podría tener más confianza con su propio

supervisor y el supervisor estaría más anuente a ver métricas, a ver cómo están haciendo los casos, en que les puedo ayudar. Porque pasa, hay supervisores que si se toman el tiempo y le dicen a uno que ocupa, pero hay otros que no, porque tienen mucha gente a cargo, por eso, eso es como más relativo y depende de la persona, pero una celda más pequeña sería muchísimo más fácil de manejar, incluso para los mismos doctores, hasta los mismos clientes sentirían que el asunto es diferente.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Si claro, yo estaba en una celda antes, no era una celda especializada ni nada, éramos una gente nueva que veníamos entrando nada mas de paso y el mismo jefe de su parte tenían hasta un premio mensual, hacían revisiones y el que tuviera menos errores, el que no tuviera quejas, el que encontraba errores, eran como tres rublos que tenían, si alguien ganaba ese mes ganaba una cena o se ganaban algo, algo material porque salía del propio bolsillo del supervisor, pero el jefe generaba la competencia sana, o sea que todo el mundo estuviera ahí en medio, de que te equivocaste en esto pero esto hubiera sido una queja fija, pero ya uno decía mira si, entonces mejor mantengo eso así.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Si, la verdad es que digamos si cuando a uno le recalcan de manera positiva los errores que uno tiene, uno empieza agarrar confianza, porque no es solo que le digan a uno mira esto está mal hecho, si no que le expliquen el por qué está mal hecho y yo creo que para hacer ese tipo de cosas tiene que ser alguien que tenga como el modo de hacerlo y si sentiría muchísimo mejor y me sentiría hasta un poquito más segura de estar con gente que tenga el tiempo de atenderme, o que tenga el tiempo de hacer capsulas, o que tenga el tiempo de llegar y hacer una llamada en medio y decir que estás haciendo para ver, porque así uno aunque pierda un poco de tiempo se pueda recuperar con tener una buena calidad y tener unas buenas métricas que le ayuden a uno a llegar.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

Creo que es un proyecto excelente las personas que han cursado la celda Site han tenido mejoras increíbles, todo esto es un beneficio para todos, como explico, se beneficia la organización por el logro de metas y también el técnico logra tener mejores métricas, subir de puesto y bonos.

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Masiel Melissa Espinoza Acevedo número de cédula 7-0251-0398 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.


El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

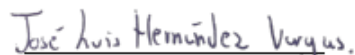
Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 7:00 del 26 de octubre de 2020

  
Firma del participante

  
firma del investigador

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Masiel Melissa Espinoza Acevedo</u>
Correo electrónico:	<u>maespinoza@aligntech.com</u>
Fecha:	<u>26 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>7:00 pm a 7:30 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Inspectora de calidad</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

#### 1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

El proyecto Site va enfocado ayudar a los empleados a mejorar la producción y calidad, es un proyecto que se apoya mucho en las personas que tienen debilidades en cuanto a eso y que pueden hacer mayor uso de las herramientas que ponen la empresa a disposición de ellos.

#### 2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Claro que si porque las personas adquieren más conocimiento en el software y así como se les da ayuda en procesos que ellos tengan debilidades aumentando un mayor

conocimiento en el empleado y mejorando las métricas tanto de producción como de calidad.

3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

Yo digo que cumple un papel super primordial, porque digamos no todas las personas adquieren con la misma capacidad el conocimiento, entonces hay personas que les cuesta un poco más y otras que necesitan ayuda como en todo entonces siento que es de sumamente de apoyo para las personas que sienten débiles en ciertos temas y que necesitan reforzar, entonces yo considero que debería de estar presente siempre para el mejoramiento continuo de un equipo de trabajo

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

No, porque se han habilitado herramientas, bueno la mayoría de personas están usando teams en muchas empresas y nosotros no somos la excepción, se ha estado utilizando teams para reforzar igual el conocimiento en esas personas que han tenido debilidades entonces, no ha afectado en nada la pandemia.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Es una celda que va enfocada ayudar más que todo, como he dicho antes a las personas que les cuesta un poquito más, a veces no es que les cuesta un poquito más porque hay personas que tienen producción muy elevada, pero si están fallando con la calidad y otras es al revés, entonces si es un proyecto que sirve de intervención para ayudar al empleado.

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Claramente como todas las personas que trabajan les gustaría incrementar o ganar más dinero, entonces cuando la persona se ve apoyada en esto comienza a mejorar tanto la producción como la calidad, entonces tiene más oportunidad de subir de nivel como técnico, entonces super bueno.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

Es mostrar que la persona mejora, que se vio una mejora en todo el personal que estuvo en ese proyecto

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Sí, claro que sí, porque como todas las empresas quieren un mejoramiento continuo, nuevos productos, que digamos es igual con el talento humano se necesitan mejoras, en cuanto a nuevos de entrenamientos, todo ese tipo de situaciones es una necesidad yo siento que la empresa tenga proyectos como estos.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Claro que sí, muchas personas a mi nivel de experiencia estaban con muchas dudas, no entendían muchas cosas y cuando entraron acá salieron super buenos y más bien han apoyado a otros compañeros.

10. hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Claro que sí, una vez que la personas comienza a notar el cambio en ellos mismos que ya pueden hacer cosas que antes no podían o que ya saben demasiado porque el proyecto es muy bueno, ya no hay tantos problemas y siento que la desmotivación ya se va yendo porque talvez era solo de practica o de una explicación adicional para que la persona entendiera o talvez no se le explico bien y no era tan complicado talvez como las personas solían verlo.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?

Claro que sí, totalmente de acuerdo con eso, es algo de sumamente importancia porque la persona, como ya había dicho antes se siente más segura a la hora de trabajar y consulta menos, ya cosas que consultaba antes las hace con mucha más velocidad y ya no tiene tanto problema de producción, igual la gente de calidad ya trabaja con más seguridad.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

Hacia los puntos más débiles, digamos si una persona está cayendo en producción vamos a darle seguimiento de calidad y enfocarnos en el proyecto Site, en que esa persona mejore en calidad, igual en la persona que tiene excelente calidad, pero tal

vez tiene métricas muy bajas de producción, entonces nos vamos a enfocar en que esa persona cuando termine el proyecto Site saque más producción y llegue a su producción.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Claro que sí, yo estuve en un proceso de esto de Site y la verdad es que, si me ayudo demasiado, vi cosas que antes no entendía, en cuanto a calidad mejoré el uso de los protocolos de la empresa, estuve más y salí con mucho más producción y calidad durante mucho tiempo también. Me sentía un poco desmotivada porque el trabajo si tiene su nivel de dificultad de concentración y cuando salí de ahí ya me sentía más relajada, más tranquila a la hora de hacer un caso y la verdad es que si me ayudo demasiado.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Claro que si yo conozco muchas personas que cuando entraron aquí al Site mejoraron demasiado y ya saliendo del proyecto pegando bono, subiendo de nivel, muchas personas a los meses subieron de nivel ganado más entonces yo que es muy bueno la verdad.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Claro que sí, yo creo que es un proyecto demasiado bueno que también se debería de implementar en otras empresas, claramente dependiendo de la debilidad que tenga la empresa se puede crear un proyecto similar porque siempre la empresa lo que quiere es mejorar, mejorar el talento humano, crecer como compañía, entonces teniendo buenos empleados y personas que tengan mayor conocimiento en su área la empresa se va a ver beneficiada en cuanto esto, entonces creo es un proyecto que ayuda tanto al empleado como a la empresa.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

Es ayudar y el mejoramiento continuo de sus empleados, facilitar mejores herramientas de trabajo porque en esta intervención de Site se pone a personas con mayor capacidad que puedan ayudar a las personas con dudas, con consultas, con procesos que no estén muy claros entonces, es un proyecto de mejora, de mejora tanto para la empresa como para el empleado, que el empleado se sienta más satisfecho, más tranquilo a la hora de trabajar que vea que puede subir de nivel, que no es tan complicado, entonces es como tratar de atacar los puntos débiles, tanto de la empresa como del empleado que hace un mejoramiento continuo como en las personas como en la empresa.

## CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Jesús Ramón Barrantes Agüero número de cédula 6-359-425 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

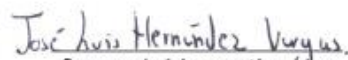
Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 3:00 del 25 de octubre de 2020

  
Firma del participante

  
firma del investigador

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Ramón Jesús Barrantes Agüero.</u>
Correo electrónico:	<u>rbarrantes@aligntech.com</u>
Fecha:	<u>25 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>3:00 pm a 3:30 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Entrenador</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

#### 1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

Creo que ha sido un proyecto que ha llegado en un buen tiempo ayudar a muchos técnicos nuevos o alguno que están con cierto ya nivel de ingreso que les ha ayudado como a adaptarse más al entorno de la empresa.

#### 2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Bueno la celda site creo que su implementación va de la mejora de la mano con la calidad y la producción entonces eso se traduce en que si un técnico logra mejorar sus expectativas en cuanto calidad y números de producción digamos la celda como tal en conjunto se va a ver beneficiada.

2. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

Yo diría que puede ser un cien por ciento digamos de una gran mejora como mencione antes digamos los técnicos a veces llegan a la celda Site y a veces eso es bueno como por refrescamiento actualizar ciertos temas en cuanto a los políticas y valores propios de la empresa las nuevas implementaciones sobre tratamiento entonces pienso que digamos es una buena opción de mejora continua.

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

No, creo que más bien la opción de teletrabajo ha venido a más bien a mejorar mucho la condición de las personas en qué bueno ya que como están trabajando en casa gastan menos tiempo y recursos en desplazamiento hasta la planta física entonces básicamente ha sido una mejora más bien para las personas y en cuanto también están menos expuestos también.

Efectivamente si ha sido beneficioso en cuanto en esas partes los técnicos se sienten bien y se sienten apoyados en cuanto a la pandemia por todas las implementaciones que ha aportado la compañía.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Es mediar antes de tomar una acción muy drástica, es preservar el recurso humano explotar todo su potencial como así porque creemos como compañía y empresa creemos que es un valor de las personas como un activo agregado y que este activo debemos recuperarlo y darle todo el apoyo que necesite que esta persona tenga todas las herramientas necesarias para que pueda dar una buena labor y desarrollarse en un entorno laboral.

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Una de esas es tranquilidad básicamente una persona que cumple con los números, con las cifras es un empleado que cumple su rol importante en la empresa entonces beneficios básicamente muchos ya sean mentales, tranquilidad laboral, la estabilidad, también monetarios en el sentido en que si usted da buenos números eso también se traduce en buenos incentivos monetarios.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

Creo que uno de esos valores y objetivos es por lo mismo, desarrollar esa confianza y producir esa adaptabilidad en el empleado para que sea competente a la hora de desarrollar su labor, desarrollar esa despiertes para que sea más independiente en su labor no solo sea llegar a sentarse a alinear dientes si no dar una profundización ver más allá del tratamiento como tal si no también con la persona que están tratando que hay todo un trasfondo mayor a eso. Es el compromiso de la celda Site, está basado en la mejora continua de los empleados.

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Si, totalmente de acuerdo incluso hay empleados técnicos con más experiencia o más años que incluso buscan tal vez no lo ocupan realmente, pero si buscan tener esa oportunidad como refrescamiento, como parte de la mejora continua para desarrollarse dentro de la misma empresa y buscar también ciertos objetivos personales como empleado.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Si creo que si cada persona aporta una gran función dentro de la compañía y por eso creemos en esto y como mejora si ellos mejoran incluso pueden hasta mejorar como persona porque ayudamos a desarrollar esa autoconfianza para que pueda emprender y eso incluso se desarrolla y se refleja en la calidad de vida de muchos de los empleados.

10. hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Efectivamente sí, yo creo que solo el hecho de que la empresa brinde esas herramientas de mejorar esas actitudes, esas habilidades creo que para la empresa eso es un hecho que es un valor, entonces un empleado en esto debería de tomarlo de una muy buena forma y aprovechar la oportunidad que se les da en comparación

con otras compañías que básicamente no tienen esa preocupación por su valor humano que es el empleado.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad  
¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano?  
¿Por qué?

Si, totalmente de acuerdo con esto como entrenador he visto que muchos muchachos mejoran y llegan más seguros de sí, más independientes, se le es más fácil la adaptación del cambio de lo que son procesos de curva, pero el cambio ha sido un positivo, como digo, más bien mucha gente más bien desearía pasar por ese proceso para mejorar.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización  
¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

Yo creo que en todos los alcances posibles mientras sea en beneficio tanto de los empleados como de la empresa, creo que no hay límites mientras sea en beneficio para todos, desarrollar e ir implementando y mejorando también con el mismo programa ir creciendo como la celda site ir creciendo con eso y no caer en un estado de confort.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Si, para la celda mucha gente viene con cero conocimientos de lo que es tratamientos dentales, anatomía y eso y es mucha información que tienen que absorber y aplicar.

Esta celda viene a reforzar esos conocimientos que se adquirieron previamente en el entrenamiento y esto lo que viene es a mejorar y a reforzarlo en sí, por eso es por lo que trabaja mucho en la autoconfianza de apoyar ese conocimiento que se adquirió y explotarlo en todos los sentidos posibles.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Si ayuda efectivamente, un empleado que tiene un buen rendimiento, tiene buena calidad eso va de la mano con la calidad y salud de la propia celda, cuando el empleado va bien la celda está bien por eso es muy importante trabajar en el recurso humano y apoyarnos en eso porque básicamente la fuerza y el músculo laboral son esos activos las personas y cuando esas personas van bien fácilmente alcanzan las métricas y metas que se establecen y por eso también adquieren ciertos beneficios e incentivos como bonos o algunos otros premios que de la compañía para el conocimientos con estas personas, con su compromiso como tal consigo mismo y con la empresa.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Si, pienso que sí, pero igual recalco que como parte de una mejora siempre es que no debemos caer en el confort si no que buscar mejorar en los propios principios que

tenemos y a partir de eso dar siempre un paso adelante a la vez e ir trabajando en eso. Como entrenador estoy satisfecho en la mejoría de los técnicos ha sido bastante buena en su aplicación en el trabajo a si ha sido muy aceptado entonces si ha tenido un impacto positivo, es un impacto que se ha visto muy reflejado básicamente desde que se va reflejando todos esos conocimientos es algo que se ve y se rescata casi que en el corto plazo.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

Creo que el cuestionarse el hecho de quitarla es un gran retroceso como parte de actualización propia de la empresa, más bien quitarla sería un fallo, mantenerla sería un acierto muy bueno y positivo como lo ha venido sido siendo y se ha venido trabajando en eso. Debería implementarse básicamente todo el tiempo ya sea técnicos nuevos o técnicos más veteranos porque siempre es bueno el reconocimiento y siempre es bueno refrescarse y creo que esto ha venido como anillo al dedo.

---

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Roilan Rivera Venegas número de cédula 3-0494-0654 declaro que se me ha explicado que mi participación en el estudio sobre " Estudio de la percepción que tienen los colaboradores y mandos medios del proyecto Site de la empresa Align technology ubicada en Belén Heredia en el segundo cuatrimestre del 2020, consistirá en responder una entrevista que pretende aportar al conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución en este proyecto.

Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada en de audio y video por medio de virtual para su posterior transcripción y análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos y molestias derivados de mi participación en el estudio, y que se me ha asegurado que la información que entregue estará protegida y confidencial.

El investigador responsable del estudio, Jose Luis Hernández Vargas, cédula 1-1489-0754, se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

Asimismo, el entrevistador me ha dado seguridad de que los datos sensibles relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial. En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, congresos y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización.

Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado en la defensa de la tesis.

He leído esta hoja de Consentimiento y acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Heredia Costa Rica a las 5:15 del 25 de octubre de 2020



Firma del participante

*Jose Luis Hernández Vargas.*  
firma del investigador

## Entrevista

Nombre completo:	<u>Roilan Rivera Venegas</u>
Correo electrónico:	<u>rorivera@aligntech.com</u>
Fecha:	<u>25 de octubre de 2020</u>
Hora:	<u>5:15 pm a 5:45 pm</u>
Puesto de trabajo:	<u>Supervisor de producción</u>
Duración:	<u>30 minutos</u>

### Preguntas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas para que los entrevistados respondan con naturaleza y se sientan cómodos. Gracias por su disposición a participar, luego de esto, le enviaré un formulario de consentimiento informado solicitando que firme para la confidencialidad de la información y veracidad de la entrevista.

1. ¿Cuál es la percepción sobre el proyecto Site?

Es algo que ayuda, siento que impacta directamente en la celda para mejorar lo que son las métricas.

2. Considerando que las métricas de calidad y producción son muy importantes para brindar un buen producto y servicio al cliente ¿Qué cree usted que la celda de intervención Site logre aportar para la mejora de métricas?

Claro, porque se enfocan en ciertas debilidades o áreas de refuerzo, para que los empleados puedan mantener unas métricas estándar o que se excedan mas bien.

3. ¿Qué papel cumple la celda Site como promotora de mejora de calidad y producción?

Yo opino que tiene un papel muy importante, porque si no fuera por esa celda de intervención pueden ser que procesos engorrosos tienen que haber sido interpuestos, seguimientos, o lo que se tiene que hacer cuando hay problemas de calidad o de producción.

4. Basado en la crisis de salud pública provocada por el covid-19 ¿cree usted que se afecten los empleados seleccionados para cursar por la celda de intervención Site, ya que estos están trabajando desde sus hogares?

Vieras que siento que no, porque por dicha ahora hay muchos canales digitales o remotos, entonces por ese lado se puede seguir con el proceso de la celda de intervención.

5. Desde su experiencia laboral ¿Qué cree usted que es una celda de intervención?

Siento que es un proyecto, si se puede llamar así un proyecto que favorece directamente a la celda que se esté explorando o manejando en este caso a la celda de intervención, porque ya con eso tenemos un proyecto en gente enfocada en ciertos puntos para hacer la mejora en la celda

6. ¿Cuáles son los beneficios que aporta ayudar a los empleados que tienen oportunidades de mejora en métricas de producción y calidad?

Lo que se puede mejorar o que se puede proyectar al técnico es más confianza, más confianza y ganas de seguir trabajando para seguir siendo más productivo para la compañía.

7. ¿Cuál es la responsabilidad de la celda Site con la organización?

De la mejora y que la compañía tenga una buena reputación, saber que cada persona que entra ahí es bien entrenada y bien tratada en ese sentido que van a tener resultados de calidad.

8. ¿Considera usted que es compatible la creación de la celda de intervención para ayudar a los empleados de Align technology en la mejora de métricas de calidad y producción de forma permanente?

Si, siento que si debe de ser permanente porque así no van a haber puntos de baja o que se van a repetir ciertos escenarios negativos, entonces manteniendo la idea o el proyecto activo se puede mantener unas métricas perfectas evitando así puntos negativos.

9. Sabiendo que gracias a la celda de intervención los empleados mejoran sus métricas ¿cree usted que también se mejora el talento humano?

Claro, por supuesto porque con eso el empleado del CAD está más dispuesto, está más tranquilo, no tiene tanta presión, no tiene tanto estrés y al no tener todos esos puntos negativos puede dar todo de si, ser productivo al 100%, dar de más y hacer que la compañía vaya creciendo aún más.

10. hemos vivido etapas en Align Technology donde el empleado se siente desmotivado sin valor para la organización ¿Qué cree usted a la hora de ayudarlo para mejorar su desempeño ¿se sentirá importante para la organización?

Correcto, porque como está muy ligado con la pregunta anterior se hace que el CAD este en un ambiente laboral más tranquilo, menos hostigoso, menos estresante o muy rutinario, que con eso el CAD esté dispuesto a dar de más un poquito a ver si puede ir creciendo o ir elevando niveles en la compañía y así poder crecer dentro de la compañía.

11. Gracias a la mejora del talento humano los empleados trabajan con más seguridad ¿Considera usted que se mejoran las métricas gracias a la mejora del talento humano? ¿Por qué?

Por supuesto, todas esas preguntas vienen ligadas porque al igual al tener el talento humano tranquilo y motivado todo eso va a hacer esas mejoras, esos resultados.

12. Considerando que el talento humano es la parte más importante de la organización ¿hacia dónde debe orientarse la gestión del talento humano en la celda de intervención Site?

Hacia las mismas personas que hacen que la compañía funcione, a los empleados clave, a los técnicos porque sin ellos o sin la mano colaboradora no se podría manejar el negocio, entonces siento que es para las personas que más da y más genera a la compañía en el sentido de productividad o de ingresos.

13. ¿Cree usted que al tomar el proceso de intervención en la celda Site mejora el rendimiento de los empleados? (si usted participó el proceso de intervención de la celda Site, por favor citar sus mejorías)

Bueno en si yo no tuve la oportunidad porque yo empecé teniendo a cargo personas con ese tipo de proyecto, ya después que se inició el proyecto por dicha si empezó a ver mejores muy rápidos porque eran temas muy enfocados y temas muy específicos donde se podría ir viendo las mejores de ciertas áreas con rapidez entonces después si dio muy buenos resultados en muy poco tiempo que era lo que se estaba esperando porque también no es un secreto que también con ese tipo de proyectos la compañía tiene que generar un poco más de ingresos para poder solventar esos proyectos y no tener el personal al cien por ciento. Pero si se ve una buena mejora.

14. Gracias a las mejoras se crea un ambiente de competencia sana, donde los empleados compiten por tener mejores métricas, mejores resultados y reconocimiento económico. ¿Considera usted que estos son los resultados que aportan la celda de intervención Site? (por favor citar si estos son los resultados obtenidos y que percepción tiene sobre estos.)

Efectivamente porque al ya saber que era un tema o un asunto mínimo que se podía mejorar ya después que lo están dominando y saben que son potenciales positivos para la empresa ellos empiezan a trabajar de corazón empiezan a tener más confianza en ellos mismos para poder generar más productividad y ser más útil en la presa y aparte de eso tener reconocimiento en ese caso monetarios entonces si a tenido muy buenos beneficios.

15. ¿Está satisfecho con la información y el refuerzo brindando por la celda Site para la mejora de debilidades?

Correcto por dicha ha sido un proyecto que es muy bien planteado se nos habló de que iba a ser ejecutado como se iba hacer, quienes lo iban hacer y las personas que iban a estar entonces fue una formación muy completa, se nos explicó, se nos reunió para poder saber entonces por dicha si fue muy específica y muy enfocada.

16. ¿Cuál es la percepción final acerca de la celda de intervención Site?

Es un conjunto de sentimiento porque puede ser sentimiento de alegría y de satisfacción al saber que el talento humano si se puede tener controlado y motivado para que la compañía pueda surgir y tener un personal eficiente que quiera trabajar no tanto por compromiso si no por corazón y con las buenas métricas que se tiene que tener.