



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial**

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autora:

CLAUDIA ESTEFANÍA HOLGUÍN VELA

Asesora:

ING. ANDREA DEL CARMEN GONZÁLEZ BUCHELI, MG.

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:


PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

Líneas de Investigación:


ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autora:

Claudia Estefanía Holguín Vela

Ing. Andrea del Carmen González Bucheli, Mg. f. 


CALIFICADORA

Ing. María Fernanda Salazar Bonilla, Mg. f. 

CALIFICADORA

Dr. Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg. f. 

CALIFICADOR

Ing. Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Mg. f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarreal, Mg. f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CLAUDIA ESTEFANÍA HOLGUÍN VELA**, con **CC. 180342895-0**, autora del trabajo de graduación intitulado: "PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, junio 2019.



CLAUDIA ESTEFANÍA HOLGUÍN VELA

CC. 180342895-0



DEDICATORIA

A mis padres y hermanas por ser mi apoyo incondicional en esta y todas las etapas importantes de mi vida.

A mi tía quien me enseñó que el ser perseverante y fuerte en esta vida es la mejor manera para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi apoyo en la vida guiándome en cada paso que doy.

A mis padres por darme esta gran oportunidad y siempre apoyarme.

A mis hermanas por su ayuda incondicional.

A mi tutora Andrea quien siempre fue mi apoyo y me ayudó a ser constante y nunca darme por vencida.

A mis amigos con los cuales puedo contar en cualquier momento y me han demostrado estar siempre para mí.

RESUMEN

La Administración es el arte de hacer las cosas a través de las personas, las compensaciones forman parte de los factores motivacionales que llevan a la gente a la realización de sus objetivos profesionales y como consecuencia los personales. OHM se dedicada a la maquila de zapatos para una importante empresa destacada a nivel nacional e internacional; sin embargo, presenta baja productividad, desmotivación e insatisfacción laboral, lo que justifica realizar un proyecto de investigación cuya finalidad es obtener un Plan de Compensaciones como herramienta para la mejora de las condiciones mencionadas. La metodología es de enfoque mixto de tipo descriptivo, lo que permite medir los factores importantes para el personal de la organización y en función de los criterios obtenidos proponer alternativas que mejoren su desempeño laboral. El resultado que se obtiene es un Plan de Compensaciones validado por especialistas, cuya implementación propende a que la gente encuentre en su lugar de trabajo oportunidades significativas de que todo el esfuerzo es reconocido, valorado y compensado mediante un sistema monetario y no monetario.

Palabras clave: Plan de Compensaciones, competitividad

ABSTRACT

Administration is the art of doing things through people. Compensations are part of the motivational factors that lead people toward achieving their professional goals, and as a consequence, personal goals. OHM is an important shoemaking company that stands out at a national and international level. However, it suffers from low productivity, demotivation and job dissatisfaction, which justifies the need to carry out a research project whose purpose is to create a compensation plan as a tool for improving the aforementioned conditions. The methodology has a mixed approach that is descriptive, making it possible to measure important factors for the company's staff and use this criteria to propose alternatives to improve their work performance. The result obtained is a compensation plan, which is validated by specialists, whose implementation tends to help people find significant opportunities in their workplace in which all the effort is recognized, valued and compensated through a monetary and non-monetary system.

Keywords: compensation plan, competitiveness

ÍNDICE

Contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Plan de Compensaciones	5
1.2. Productividad	11
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	16
2.1. Definición del tipo y enfoque de investigación	16
2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico	17
2.3. Diseño metodológico del Plan de Compensaciones para la empresa OHM Cía. Ltda.	24
CAPÍTULO III: PROPUESTA	35
3.1 Validación del Plan de Compensaciones	35
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
Bibliografía	42

INTRODUCCIÓN

El sistema de compensaciones que se establece en las empresas a más de dirigir el comportamiento de los miembros tiene como fin incentivar el espíritu de equipo, promover comportamientos que se orienten al alcance de logros específicos y sobretodo generar bienestar y gusto por el trabajo (Chiavenato, 2016).

Los planes de compensación laboral han tomado gran relevancia en los últimos años, pues, si bien la motivación de un empleado para ingresar a una empresa o en el caso de estar ya vinculado a la misma depende de un sin número de factores, uno de los que mayor peso ejerce es el paquete remunerativo. Es por ello que los países desarrollados representados por las grandes multinacionales, han dado claros ejemplos de que mientras mayores son los beneficios retributivos los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo, debido a que consideran que estos incentivos contribuyen a mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Es importante mencionar que a nivel internacional los planes de compensación están regidos en gran medida en base al comportamiento del mercado laboral. MERCER (2016) afirma que “Brasil, México y Argentina son los países con la mayor prevalencia de incentivos de largo plazo para sus empleados, como opciones de compra de acciones, acciones restringidas o bono diferido”.

El seguro de gastos médicos es la compensación más común entre la mayoría de los países evaluados en el estudio entre los que están: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Todos están por encima del 90% (MERCER, 2016). De igual manera el grupo MERCER en el estudio realizado dice que en países como Argentina y Perú se otorgan a los empleados las licencias de paternidad y que incluso estas licencias superan a las de maternidad, esto como manera de compensar y motivar a largo plazo a sus empleados.

En el caso de Ecuador gran parte de las empresas se preocupan por ofrecer planes de compensación laboral, que a más de ofrecer un salario atractivo provean a los

empleados beneficios adicionales y de esta forma satisfacer sus necesidades de autorrealización.

Sin embargo, en nuestro país el gobierno de la última década ha promovido importantes regulaciones en materia laboral, situación que ha creado fuertes presiones en el sector privado, pues, los empleadores se han visto obligados a destinar mayor cantidad de recursos para la retribución de la fuerza laboral.

Sobre la base de las condiciones anteriores, las empresas considerarían como uno de sus ejes de gestión la compensación a sus empleados, un sistema que promueva un plan eficiente de compensaciones está en plena capacidad de estructurar adecuadamente la escala de remuneraciones no solo en el ámbito monetario, sino también en factores adicionales que complementen el método remunerativo (compensación no monetaria).

En OHM Cía. Ltda. la carencia de un plan que permita manejar de forma adecuada los aspectos relacionados con el sistema remunerativo del talento humano, ha desembocado en una importante disminución de los índices de productividad. El problema se ahonda aún más cuando las prácticas de la gestión administrativa están basadas en enfoques estrictamente tradicionales.

En la empresa OHM se percibe en los empleados problemas de desmotivación, insatisfacción y falta de sentido de pertenencia en la misma, por eso se deduce que el sistema remunerativo que se maneja actualmente no permite que ellos se sientan comprometidos con la organización, es por esto que se busca implementar un Plan de Compensaciones para los empleados y así fomentar en ellos la motivación, el bienestar colectivo y el sentido de pertenencia y compromiso.

Para OHM contar con un equipo humano alineado a las metas y objetivos organizacionales es uno de los retos más importantes a los que se enfrenta, pues, actualmente afronta conflictos relacionados con el descontento que presentan los empleados frente al trabajo diario, lo cual repercute directamente en la falta de

motivación y satisfacción del personal y esto a su vez en la baja calidad y desempeño laboral.

Es por ello, que un Plan de Compensaciones eficiente no solo está enfocado a promover e incentivar el desarrollo de la nómina actual de empleados, sino que también busca atraer los mejores talentos hacia la empresa. Muchas de las veces establecer un sistema de compensaciones justo y equitativo resulta difícil y controversial, esta situación generalmente desemboca en dos errores perfectamente definidos: sobrevaloración o infravaloración del puesto. Razones suficientes para realizar un análisis exhaustivo de tareas y responsabilidades antes de definir el sistema remunerativo.

En tal sentido se plantea como pregunta de estudio elevar la satisfacción y motivación laboral a través de la implementación de un Plan de Compensaciones en la compañía OHM Cía. Ltda.

Como objetivo general de esta investigación se tiene: validar mediante especialistas el Plan de Compensaciones para la empresa OHM Cía. Ltda.

Los objetivos específicos que se presentan en este trabajo son:

- Fundamentar los referentes teóricos en planes de compensaciones y productividad.
- Diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad.
- Diseñar un Plan de Compensaciones para la empresa OHM Cía. Ltda.

El enfoque que se utiliza es mixto (cualitativo y cuantitativo). Es cuantitativo, se realiza encuestas a los empleados de la empresa en estudio, donde se analiza los datos obtenidos en los cuestionarios estadísticamente; se hace un *check list* a los especialistas que ayudan a validar el Plan de Compensaciones. Por otro lado la investigación es cualitativa porque a través de una entrevista que se les aplica a los supervisores se conoce la situación actual de la empresa y de los empleados.

Actualmente la competitividad constituye uno de los factores de mayor interés para las empresas, las organizaciones más exitosas orientan su mayor esfuerzo a generar altos estándares de calidad laboral de sus colaboradores, para alcanzar tal nivel, las organizaciones se preocupan por la motivación, satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de sus empleados.

El salario no es precisamente, el factor más importante para permanecer en una organización, la compensación como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, ha cambiado y modificado en el transcurso del tiempo, a tal punto de considerar la implementación de la compensación a partir del salario emocional, entendido como otras formas de compensación, retribución, prestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, es decir, todos aquellos factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de componentes como el reconocimiento, la realización personal, el crecimiento profesional y la autonomía, que contribuyen a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización.

En el siguiente capítulo se establecen los referentes teóricos en planes de compensaciones y productividad en función de dar cumplimiento al primer objetivo específico.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Plan de Compensaciones

Al hablar de compensación nos referimos al sueldo, salario, incentivos y prestaciones que recibe un empleado a cambio del trabajo que realiza para la empresa. Para Barnat (1995) compensar se refiere a “igualar en opuesto sentido el efecto de una cosa con el de otra” o también “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento de algún daño causado”.

Una parte de los recursos económicos generados por las empresas pasa a los trabajadores en forma de retribución laboral. Tal es así que el salario representa la esencia de la relación empleador – empleado, pero no solo eso, es considerado también como la referencia de medida de valor de un individuo en la organización (Chiavenato, 2016).

Es importante mencionar que en los últimos tiempos la compensación va más allá que el simple salario, sino que incluye horarios flexibles, seguros de vida, seguros médicos, días libres, actividades fuera de la oficina, entre otros. Por ello, el diseño de un Plan de Compensaciones es uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones (Bedoya, 2018).

Un Plan de Compensaciones hace referencia a todos los componentes de la compensación mencionados anteriormente, de igual manera ofrece compensaciones no monetarias, con el fin de ofrecer algo mejor para los empleados, se busca la satisfacción a las necesidades que presentan los mismos.

Los planes de compensación surgen del impacto que tiene el desempeño de las personas en los resultados de la empresa. De ahí la idea de que el sistema inadecuado de gratificaciones desemboca una afectación severa de la productividad laboral, por lo tanto, el punto clave es alcanzar el equilibrio entre el la

responsabilidad que demanda el puesto de trabajo, con el salario que la empresa oferta a sus empleados (Becker, 2013).

Para el autor Burbano (2019)

Todo el plan tiene reglas claras, es comprendido a detalle por todos los involucrados o participantes en el plan y existe mucha comunicación, de manera que tus colaboradores entiendan no sólo las conductas que se esperan recibir de ellos y los indicadores que cumplen, sino también cómo funciona el sistema de compensación y cómo se relaciona su desempeño y contribución en el trabajo con las compensaciones que reciben.

El Plan de Compensaciones tiene diferentes contenidos y según los autores que se analizan establecen diferentes factores a tomar en cuenta los cuales se presentan a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1: Plan de Compensaciones

Autor	Año	Plan de Compensación
Cruz	2018	Se tiene dos tipos de compensaciones: fija la cual se refiere cuando el empleado recibe su compensación de manera constante y sin ningún tipo de condiciones, es decir, su sueldo o salario; y por otro lado la variable que es donde entran los bonos, incentivos o comisiones que reciben los empleados según el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.
Villanueva & González	2005	Existen tres elementos de la compensación estos son: incentivos que son bonos o comisiones, estos de acuerdo al desempeño o productividad de cada empleado; la remuneración base que es el sueldo o salario percibido por el empleado; y por último los beneficios que son aquellos no monetarios; vacaciones, seguros (salud y vida).

Fernández	2009	La compensación tiene tres funciones: alineamiento estratégico que ayuda a que exista una convivencia con la estrategia del negocio planteada, con el fin de que la organización cumpla con sus objetivos planteados y optimice su rendimiento; equidad interna se refiere a la paga que reciben los empleados según el impacto del cargo que ocupan en la empresa; y finalmente competitividad externa que es saber el nivel de remuneración que hay en el mercado y ofrecer lo mismo o algo mejor ,si no se lo hace es muy alta la probabilidad de la rotación, no tener las personas necesarias y hay un daño en la eficiencia organizacional.
-----------	------	---

Fuente: Elaboración propia

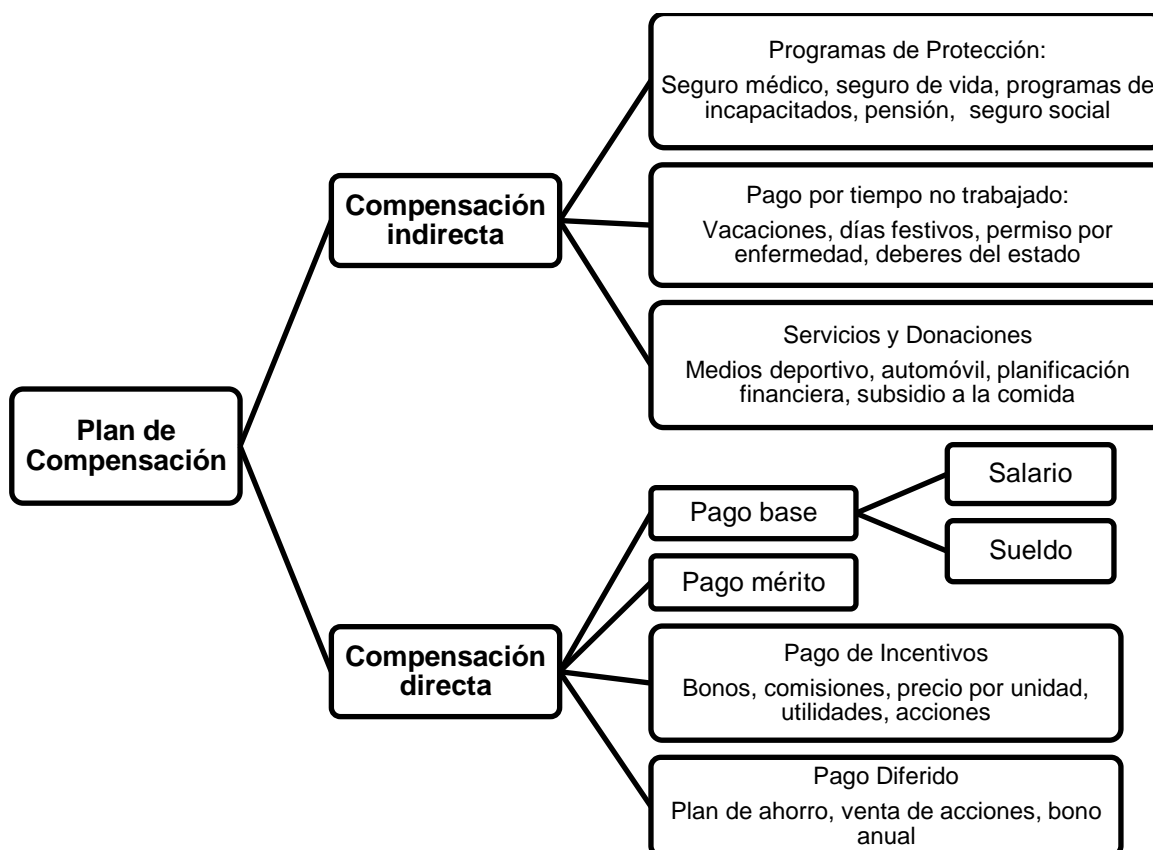
El contenido del plan de compensaciones varía según los diferentes autores, en los párrafos a continuación se detallan los contenidos que proponen por cada uno de ellos.

Un Plan de Compensaciones tiene los siguientes factores para ser ideal, bueno y de lo mejor para la empresa como lo menciona Cruz (2018):

- Como primer factor se tiene el definir estrategias en donde se indican los objetivos y las estrategias que se cumplen por cada área de la empresa.
- El segundo factor mencionado por la autora es medir el rendimiento en el cual se crean técnicas para poder evaluar el rendimiento que se tiene por cada área de la empresa y que estén enfocadas al cumplimiento de las metas.
- Por último, el tercer factor y más importante que nos menciona la autora es la fórmula de pago donde se definen de una manera correcta como recibirán los empleados sus compensaciones fijas y variables.

Dentro de las variables según lo mencionado en los factores anteriores se ve por cada área el rendimiento que esta tiene y así definir si los empleados logran cumplir con las metas planteadas para ser acreedores a los bonos, incentivos o comisiones.

Esquema 1: Plan de compensación



Fuente: Fisher (1999)

Dentro del Plan de Compensaciones se cuenta con algunos atributos que ayudan a evaluarlo los mismos que se muestran a continuación en el *cuadro 2* tomado de Alarcón Quinapanta (2019).

Cuadro 2: Atributos de un buen Plan de Compensaciones

N°	Atributo	Significado
1	Parsimonia	La estructuración de los elementos del plan, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente fácil, resultan más valiosos y motivadores.
2	Pertinencia	Posibilidad de adecuación del plan a la solución de problemas vinculados a la MEITHRSE en diferentes ámbitos.
3	Flexibilidad	El plan se aplica total o parcialmente en diferentes ámbitos de análisis de la MEITHRSE.
4	Consistencia lógica	Coherencia entre los elementos del plan y capacidad de reflejar la realidad de la MEITHRSE.

5	Calidad de los resultados	La estructura del plan permite suponer que mediante su aplicación se obtendrán resultados valiosos y confiables.
6	Creativo e innovador	El plan evalúa MEITHRSE de una manera original y aporta elementos no tenidos en cuenta en otros estudios.
7	Suficiencia informativa	El plan prevé la disponibilidad de una base informativa adecuada para poder realizar las mediciones necesarias.
8	Racionalidad	El plan en su implementación no requiere de gran cantidad de recursos humanos, materiales y financieros.
9	Perspectiva	El plan necesita ser sostenible en el tiempo para que cumpla con su cometido.

Fuente: Tomado de Alarcón 2019

Uno de los principales factores para que haya baja productividad es que los empleados no se encuentran satisfechos ni motivados es por esto que Warr, Cook y Wall en 1979 con la colaboración de Herzberg han creado el cuestionario NTP, también se ha creado el cuestionario MbM de Marshall Sashkin y la colaboración de Abraham Maslow.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la de Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción. Herzberg señala que existen dos grupos laborales en esta teoría: factores extrínsecos y factores intrínsecos. Los extrínsecos están ligados a las condiciones de trabajo, como el salario, políticas de la empresa, entorno físico, seguridad en el trabajo, etc. Y los factores intrínsecos serían aquellos que son similares al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

La teoría planteada por Herzberg marca que la satisfacción laboral sólo viene generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

El cuestionario NTP fue creado a partir de encontrar la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los catorce items finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una separación de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- **De factores intrínsecos:** aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 11 y 13).
- **De factores extrínsecos:** investiga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen siete ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 10, 12 y 14).

Por otro lado la teoría de la motivación de Abraham Maslow ha sido tomada como base para la evaluación del cuestionario MbM y la metodología que se utiliza divide las preguntas del mismo, se ubican por categorías, es decir, el cuestionario consta de 20 preguntas y la pirámide de Maslow tiene 4 categorías (necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización), por cada categoría se tiene 5 preguntas del cuestionario que se reparten de la siguiente manera:

- Necesidades de protección y seguridad (1, 5, 9, 13 y 17)
- Necesidades sociales (2, 6, 10, 14 y 18)
- Necesidades de autoestima (3, 7, 11, 15 y 19)
- Necesidades de autorrealización (4, 8, 12, 16 y 20)

Cada una de las cuatro categorías del cuestionario tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son

escasamente importantes y una puntuación baja, 9 puntos o menos no son para nada importantes.

1.2. Productividad

Se entiende por Productividad, la relación que se tiene de la cantidad de productos elaborados con la cantidad de recursos que se utilizan. Según Drucker (2002) “la productividad significa ese equilibrio entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo”. Prokopenko (1999) afirma “la productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. La autora Martínez (2007) afirma que “la productividad es un indicador que refleja que tan bien se usan los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos”.

Existen tres elementos constantes que se hacen presentes en la productividad según Nuñez (2007) estos son: producción, hombre y dinero.

- **Producción:** a través de esta se procura interpretar la efectividad y eficiencia de un determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.
- **Hombre:** es quien pone aquellos objetos y medios de trabajo en relación directa para dar lugar al proceso de trabajo.
- **Dinero:** es un medio que permite preciar el esfuerzo realizado por el hombre y su organización en relación con la producción y sus productos o servicios y su impacto en el entorno.

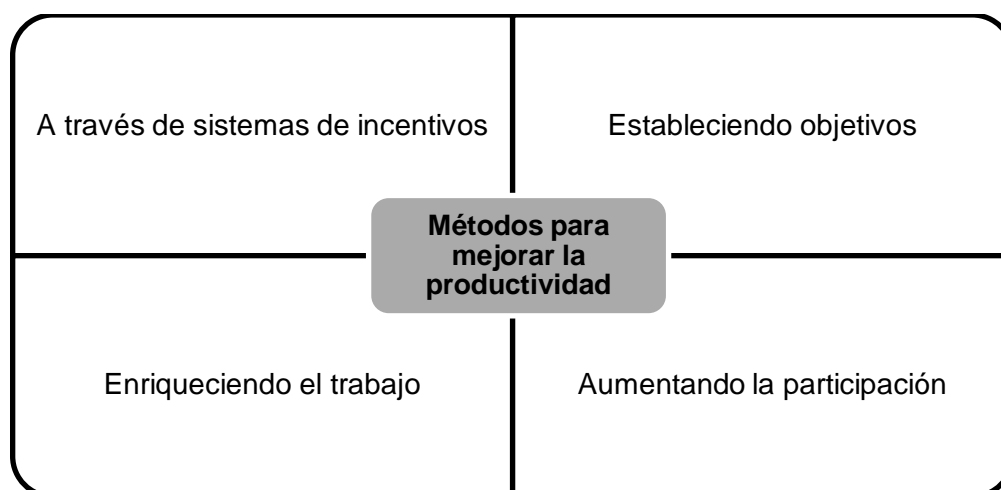
El autor Drucker (2002) presenta tres consejos para ser más productivos, estos son: eliminar las actividades que ya no son productivas, prioridades y postergaciones; y, por último coraje.

- **Eliminar las actividades que ya no son productivas:** Desprenderse de todas las tareas que se hacían en el pasado y han dejado de ser productivas.

- **Prioridades y postergaciones:** Siempre hay más tareas útiles que tiempo para realizarlas y más oportunidades que personas para aprovecharlas, es por esto que se deciden qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes.
- **Coraje:** Los profesionales eficientes no se comprometen más allá de la tarea única que realizan en el presente, cuando la acaban estudian la situación y afrontan la nueva tarea que surge.

Según Lawler (1992) afirma que “cualquier medida que tomemos dentro de la empresa tiene que estar relacionada con el sistema de compensación. Y para ello se refiere a la evidencia surgida como resultado de un trabajo de campo donde se ha seleccionado cuatro distintos métodos para mejorar la productividad”.

Esquema 2: Métodos para mejorar la productividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Lawler (1992)

Existen cuatro fases que componen el ciclo de mejoramiento de la productividad propuesto en el modelo de productividad total operativo de Sumanth (1990) estas son:

- **Medición:** Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor de la producción y el insumo utilizado manifiesta su variación, que no son susceptibles de medida directa.
- **Evaluación:** Es una fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la Productividad Total entre dos periodos sucesivos y expresa las formas como ocurre el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados, los que se comparan con los periodos reales.
- **Planeación:** Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción.
- **Mejoramiento:** Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la Planeación que buscan llevar a cabo operativamente. Identifica y explica la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos (organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, se utiliza estrategias para lograrlo.

Los principales factores de una baja productividad que presenta *The National Business Research Institute (E.E.U.U.)* son:

- Desmotivación del empleado
- Jornadas laborales largas
- Falta de capacitación laboral
- Actividades multitareas
- Malas condiciones laborales
- Sistemas obsoletos
- Insatisfacción del empleado
- Problemas personales de los empleados
- Problemas entre compañeros de trabajo
- Mala actitud para realizar las actividades por parte del empleado

Para medir la productividad se utilizan algunos indicadores, para la presente investigación los que se manejan son los enfocados en recursos humanos, el trabajo va enfocado al personal de la empresa en estudio. Según Rodríguez & Gómez (1991) los indicadores de recursos humanos se dividen en tres partes: los de eficiencia, de efectividad y de eficacia.

- De eficiencia: retrabajo y ratio de operación.
 - Retrabajo:
 - ✓ Porcentaje horas-hombre del total dedicadas a reelaborar los productos no conformes.
 - Ratio de operación:
 - ✓ Porcentaje de operaciones (número o tiempo) del total de actividades de los principales procesos.
- De efectividad: cumplimiento en cantidad, cumplimiento en la calidad y cumplimiento en la entrega.
 - Cumplimiento en cantidad:
 - ✓ Porcentaje de cargos vacantes por falta de reclutamiento y selección.
 - ✓ Porcentaje de adiestramiento impartido respecto al plan previsto.
 - ✓ Porcentaje de personal atendido en los servicios del total planificado o previsto.
 - ✓ Porcentaje de clasificación o reclasificación realizadas del total solicitado.
 - Cumplimiento en la calidad:
 - ✓ Porcentaje de preseleccionados rechazados por el área contratante.
 - ✓ Porcentaje de adecuaciones del adiestramiento impartido a las necesidades del cliente interno.
 - ✓ Porcentaje de reclamos y quejas por inadecuada remuneración.
 - ✓ Porcentaje de reclamos y quejas por pagos mal elaborados.

- ✓ Porcentaje de reclamos y quejas por servicios deficientes: médicos, comedores, transporte, etc.
- Cumplimiento en la entrega:
 - ✓ Porcentaje (o días) de retraso en tiempo prometido en la selección de personal del total seleccionado.
 - ✓ Porcentaje (o días) de retraso en la tramitación de pagos al personal.
 - ✓ Porcentaje (o días) de retraso en el programa de adiestramiento.
 - ✓ Retraso en la entrega de informes o planes de recursos humanos
- De eficacia:
 - Satisfacción de los clientes internos:
 - ✓ Impacto en la moral de la gente de las políticas y sistemas de personal.
 - ✓ Ausentismo y rotación del personal.
 - ✓ Capacidad del recurso humano respecto de la competencia.

A continuación, se expone el diseño metodológico.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición del tipo y enfoque de investigación

El tipo de investigación que se utiliza es descriptiva, se indaga los factores que ocasionan la baja productividad los cuales son: jornadas laborales largas, falta de capacitación laboral, actividades multitareas, malas condiciones laborales, sistemas obsoletos, insatisfacción, problemas personales de los empleados, mala actitud para realizar las actividades por parte del empleado; los mismos que se miden a través de los distintos indicadores enfocados en recursos humanos (eficacia, efectividad y eficiencia).

Por otro lado, se utiliza un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Cuantitativo, se analiza los datos obtenidos estadísticamente en los cuestionarios realizadas a los empleados de la empresa OHM Cía. Ltda. en donde se conoce cuáles son las necesidades que cada uno tiene; y mediante un *check list* a los especialistas que validan el Plan de Compensaciones. La investigación es cualitativa, se realiza una entrevista a cada uno de los supervisores, los cuales contribuyen al diagnóstico situacional actual de la empresa y los empleados.

Como población para realizar las encuestas se tiene un total de 66 empleados (operarios y abastecedores) que forman parte del nivel operativo de la empresa OHM Cía. Ltda. Las entrevistas se realizan a los 2 supervisores de planta con los que cuenta la empresa. Y por último se cuenta con 3 especialistas a los cuales se les aplica un *check list* para la validación del Plan de Compensaciones.

Como instrumentos para la investigación se utiliza el cuestionario NTP 394 de Warr, Cook y Wall; el cuestionario MbM de Marshall Sashkin; entrevista y un *check list*. Los dos cuestionarios mencionados anteriormente fueron revisados y validados por tres maestros de la PUCE - Ambato quienes son conocedores del tema, las validaciones de los mismos se encuentran en el anexo 3.

Los cuestionarios se aplican a los 66 empleados de la empresa OHM Cía. Ltda. los cuales permiten conocer más a fondo cuales son las necesidades de los trabajadores para poder así poder corregirlas y lograr satisfacerlos a través del Plan de Compensaciones. Por otro lado, se aplica la entrevista a los dos supervisores de la empresa. Por último, el *check list* se administra a los especialistas los cuales ayudan a validar el Plan de Compensaciones.

El cuestionario NTP 394 fue desarrollado por Warr, Cook y Wall en 1979, consta de 15 preguntas que permiten conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados, en dimensiones intrínsecas y extrínsecas. En este caso, se toma la decisión de eliminar la pregunta 10: Tus posibilidades de promocionar. Por pedido de la Administración General de la empresa objeto de estudio y por recomendación de uno de los validadores, no es de mucha relevancia y no es aplicable, de momento es inexistente este factor en la compañía. Este cuestionario se aplica a la población mencionada anteriormente y recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo, en función de las respuestas a cada pregunta.

El cuestionario MbM fue elaborado por Marshall Sashkin y en parte también por Abraham Maslow, consta de 20 preguntas donde se sabe lo que piensa el trabajador acerca del trabajo que realiza y la vida laboral, este cuestionario se enfoca en la motivación laboral del empleado. De igual manera se aplica a los 66 empleados que se tiene como población en la investigación. Se tiene que decidir en qué medida las veinte afirmaciones describen el punto de vista personal. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta. El cuestionario está diseñado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la propia vida laboral.

2.2. Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico

Cuestionario MbM:

Se aplica el cuestionario MbM al total de la población, al momento de la administración no se presentó ningún inconveniente, sin embargo, para evitar sesgos de opinión y no limitar al encuestado con sus respuestas se toma la decisión

de que el cuestionario sea aplicado por la persona responsable de sistemas de la empresa por gozar de un gran carisma y cariño por parte de los empleados, y debido a que la investigadora ocupa un puesto gerencial en la misma.

Para los resultados de la tabulación del cuestionario MbM se utiliza la metodología propuesta por Maslow mencionada anteriormente en el capítulo I epígrafe 1.1 se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 1: Resultados necesidades de seguridad y protección

Seguridad y protección	Muy importantes	20 puntos o más	6	9%
	Relativamente	15 y 19 puntos	58	88%
	Escasamente	10 y 14 puntos	2	3%
	No son importantes	9 puntos o menos	0	0%
			66	100%

Fuente: Elaboración propia

En relación a las respuestas consolidadas con respecto a las necesidades de protección y seguridad, el 88% de los encuestados centran su interés en la necesidad de seguridad económica y personal, en consecución de una vida razonable, esto se expresa en las preguntas: 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable; 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí; 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares. 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido y la 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

Estas respuestas contribuyen al planteamiento como empresa de realizar un plan sólido que combine los planes personales con los empresariales en perfecta armonía, con miras de atender el 88% de trabajadores que consideran estos aspectos como fundamentales para su seguridad; y, por ende mayor contribución en su puesto de trabajo, con estabilidad laboral, seguridad del puesto y disposición de ingresos regulares como eje fundamental de todas las operaciones realizadas en OHM.

Tabla 2: Resultados necesidades sociales

Sociales y de pertenencia	Muy importantes	20 puntos o más	0	0%
	Relativamente	15 y 19 puntos	19	29%
	Escasamente	10 y 14 puntos	47	71%
	No son importantes	9 puntos o menos	0	0%
			66	100%

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas abordadas para la presente escala son: 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta; 6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí; 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo; 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo y la 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

Como resultado se tiene que las necesidades sociales para la mayoría de los empleados (71%) son escasamente importantes, es decir que no les interesa tener buena relación de amigos sino tratar solamente como compañeros de trabajo, creen que es preferible evitar tener una relación estrecha con los compañeros; sin embargo el 29% de los encuestados considera que las necesidades sociales son relativamente importantes y sugieren que si es positivo tener una buena relación con los compañeros de trabajo para crear un buen ambiente laboral. Se acota que este aspecto es de tratamiento delicado por cuanto las relaciones interpersonales, el ambiente laboral y trabajo en equipo son altamente importantes dentro de toda organización, por lo que se trabaja con miras a la sensibilización y a la construcción de equipos coordinados y altamente efectivos.

Tabla 3: Resultados necesidades de autoestima

Autoestima	Muy importantes	20 puntos o más	2	3%
	Relativamente	15 y 19 puntos	52	79%
	Escasamente	10 y 14 puntos	12	18%
	No son importantes	9 puntos o menos	0	0%
			66	100%

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas que se consideran en la sección Autoestima son: 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa; 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son; 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona; 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido; y la 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.

Analiza las necesidades de autoestima un 79% cree que son relativamente importantes, es decir que ellos sienten ser muy capaces de realizar el trabajo que se les asigne, los logros que obtienen son un motivo para seguir adelante.

Un dato importante en esta sección es que del 79% de las personas que dicen sentirse valorados y felices por los logros obtenidos y del 88% creen que son relativamente importantes las necesidades de seguridad un 22% creen que esos logros tienen que ser premiados económicamente más que brindarles un premio no monetario.

Las respuestas invitan a pensar como empresa en estrategias que propendan mantener la autoestima de los trabajadores elevado, con miras a mantener y elevar su productividad, el talento humano es esencial para el desarrollo y crecimiento de todo proyecto empresarial.

Tabla 4: Resultados necesidades de autorrealización

Autorrealización	Muy importantes	20 puntos o más	0	0%
	Relativamente	15 y 19 puntos	7	11%
	Escasamente	10 y 14 puntos	55	83%
	No son importantes	9 puntos o menos	4	6%
			66	100%

Fuente: Elaboración propia

Por último, las preguntas abordadas en el apartado son: 4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida; 8. Quiero un trabajo que me permita

aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas; 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo; 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites y la 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Con los resultados obtenidos se tiene que, las necesidades de autorrealización donde un 83% creen que son escasamente importantes, es decir que piensan que no es importante buscar aquello que les haga felices ni perseguir sus sueños, tampoco les gusta aprender nuevas cosas, lo que evidencia de cierta manera la desmotivación y coincide con las malas relaciones interpersonales ,de no existir amor propio y conductas de autorrealización, muy difícilmente se logrará ambientes de desarrollo laboral propicios para el crecimiento de todos.

Cuestionario NTP 394:

El cuestionario NTP 394 se aplica a los 66 empleados que se tiene como población, no se presenta ninguna novedad al momento de hacerlo. Al igual que en el cuestionario MbM se toma la decisión de que no sea aplicado por la investigadora sino por el encargado de sistemas de la empresa.

Se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 5: Resultados cuestionario NTP 394

Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	TOTAL
1	0	33	26	7	0	66
	0%	50%	39%	11%	0%	100%
2	0	26	38	2	0	66
	0%	39%	58%	3%	0%	100%
3	3	37	24	2	0	66
	5%	56%	36%	3%	0%	100%
4	28	20	16	2	0	66
	42%	30%	24%	3%	0%	100%
5	0	29	34	3	0	66
	0%	44%	52%	5%	0%	100%
6	0	15	50	1	0	66
	0%	23%	76%	2%	0%	100%
7	2	24	39	1	0	66
	3%	36%	59%	2%	0%	100%
8	0	10	52	4	0	66
	0%	15%	79%	6%	0%	100%
9	0	5	39	22	0	66
	0%	8%	59%	33%	0%	100%
10	2	30	31	3	0	66
	3%	45%	47%	5%	0%	100%
11	0	20	45	1	0	66
	0%	30%	68%	2%	0%	100%
12	2	17	41	6	0	66
	3%	26%	62%	9%	0%	100%
13	0	17	46	3	0	66
	0%	26%	70%	5%	0%	100%
14	0	1	42	23	0	66
	0%	2%	64%	35%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la tabla los resultados arrojados del cuestionario no muestran una alta satisfacción de los empleados es por esto que la empresa toma las medidas necesarias para lograr satisfacerlas.

El autor de este cuestionario agrupa las preguntas en dos escalas: una de los factores extrínsecos y la otra de los factores intrínsecos.

En cuanto a los factores extrínsecos las preguntas que se toman en cuenta son la 1. Condiciones físicas del trabajo; 3. Tus compañeros de trabajo; 5. Tu superior inmediato; 7. Tu salario; 9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa; 10. El modo en la que la empresa está gestionada; 12. Tu horario de trabajo y la 14. Tu estabilidad en el empleo. Estos son aquellos que analiza sobre la satisfacción del empleado con aspectos relativos a la organización del trabajo.

Por otro lado, las preguntas que se consideran para los factores intrínsecos son la 2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo; 4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho; 6. Responsabilidad que se te asigna; 8. La posibilidad de utilizar tus capacidades; 11. La atención que se presta a las sugerencias que haces y la 13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo. Aquí es donde se aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea.

Los resultados de los dos cuestionarios aplicados, dicen que sí, se corrobora la problemática planteada inicialmente. Se ve que los empleados no se encuentran satisfechos ni motivados y es por esto que la productividad de la empresa es baja.

Entrevistas:

La entrevista se aplica a los dos supervisores de la empresa con el fin de conocer la situación actual de la empresa y los empleados. No se presenta ningún problema al momento de realizarla. Se cuenta con la ayuda de la gerente general de la empresa para la aplicación del instrumento.

Una vez aplicadas las entrevistas se saca las siguientes conclusiones:

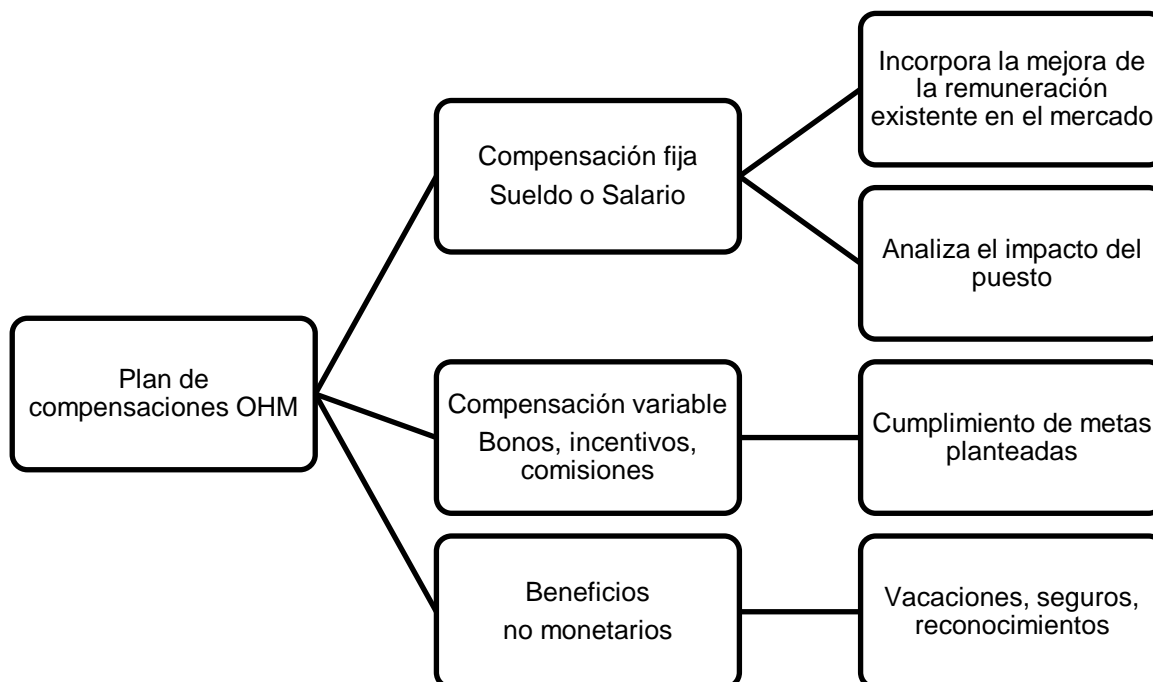
- Teniendo en cuenta la respuesta de la pregunta 1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en la empresa?, no importa cuánto tiempo este una persona en una empresa, sino lo importante es cumplir con los objetivos que se plantea en la organización y uno mismo como persona.

- Por otro lado, la pregunta 2. ¿Usted ha participado en programas de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación de empleados de la empresa?, los dos entrevistados dicen que si han participado en este tipo de programas y ha traído a la empresa mejores resultados, se tiene un mejor manejo del proceso de gestión de los recursos humanos.
- En cuanto a la pregunta 3. ¿Según su criterio cuáles son las áreas esenciales de trabajo de la empresa?, las respuestas de los dos entrevistados coinciden, los dos creen que las áreas más importantes son: administrativo, producción (operativo), mantenimiento y medio ambiente; todas estas son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa sin dejar de lado las demás con las que cuenta la empresa. todas las áreas de trabajo son indispensables, en cada una se cumple actividades específicas para alcanzar las metas planteadas en la empresa.
- Finalmente, la pregunta 4. ¿Considera que la conformación de las células de trabajo es la manera ideal para ejecutar las tareas y actividades?, ambos responden que si, se consigue: orden, compromiso y mayor seguridad; y de una u otra forma se exige cumplimiento a los operadores. Una de las ideas de este método de trabajo es fomentar en los empleados el trabajo en equipo.

2.3. Diseño metodológico del Plan de Compensaciones para la empresa OHM Cía. Ltda.

El Plan de Compensaciones para la empresa OHM Cía. Ltda., está compuesto por los aportes de Villanueva & González (2005); Fernández (2009) y, Cruz (2018), pues la selección de criterios representativos de cada uno de los autores contribuye a la creación de un modelo con rigor y sustentado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del estudio, de manera tal, que garantice la prosperidad del personal y su aporte físico e intelectual se alinee a la estrategia empresarial. Por tanto, los criterios que componen el Plan Propuesto son los siguientes:

Esquema 3: Plan de Compensaciones empresa OHM



Fuente: Elaboración propia

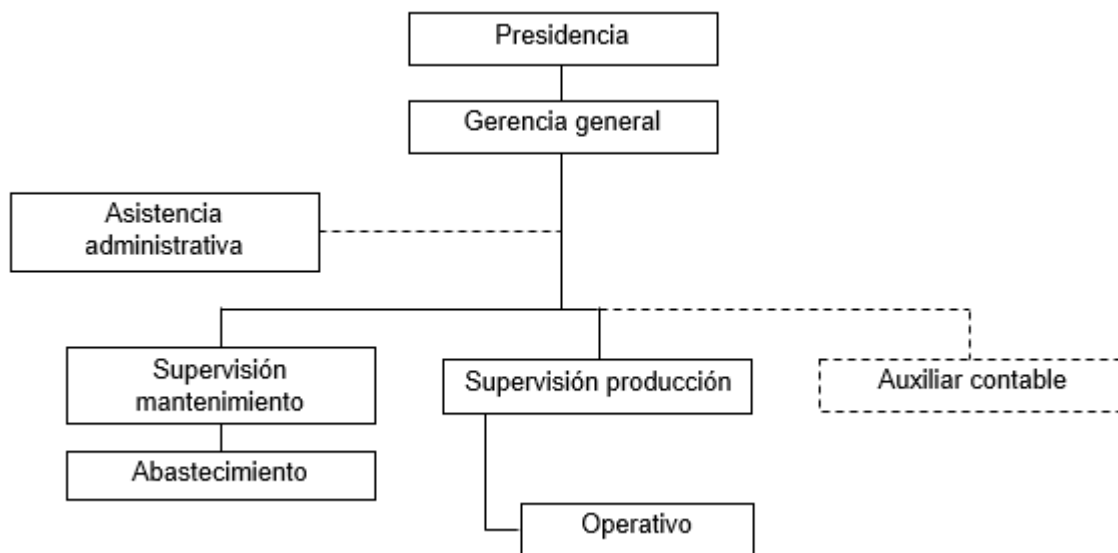
El Plan de Compensaciones propuesto cuenta con tres criterios como se observa en el *esquema 3*, se expone una compensación fija la cual consta del sueldo o salario, dentro de este se realiza un análisis de la remuneración existente en el mercado y se realiza un análisis de puesto de trabajo y a través de esta evaluación y análisis se fija los sueldos y salarios para los empleados. De igual manera se tiene la compensación variable la que contiene bonos, incentivos y comisiones los cuales se dan a través del análisis del cumplimiento de las metas planteadas.

Por último se tiene los beneficios que son aquellos no monetarios en los cuales se incluyen las vacaciones, seguros que por ley se les da a los empleados y los reconocimientos que son no monetarios se les otorga de igual manera de acuerdo al cumplimiento de metas.

Para la propuesta del Plan de Compensaciones son necesarias algunas premisas, la primera es establecer con claridad el organigrama funcional de la empresa, posteriormente realizar la planificación de personal, en la que se encuentre la

descripción a detalle de las actividades propias de cada puesto de trabajo con los cargos, inventario de habilidades, análisis y descripción de puestos y la especificación de las funciones.

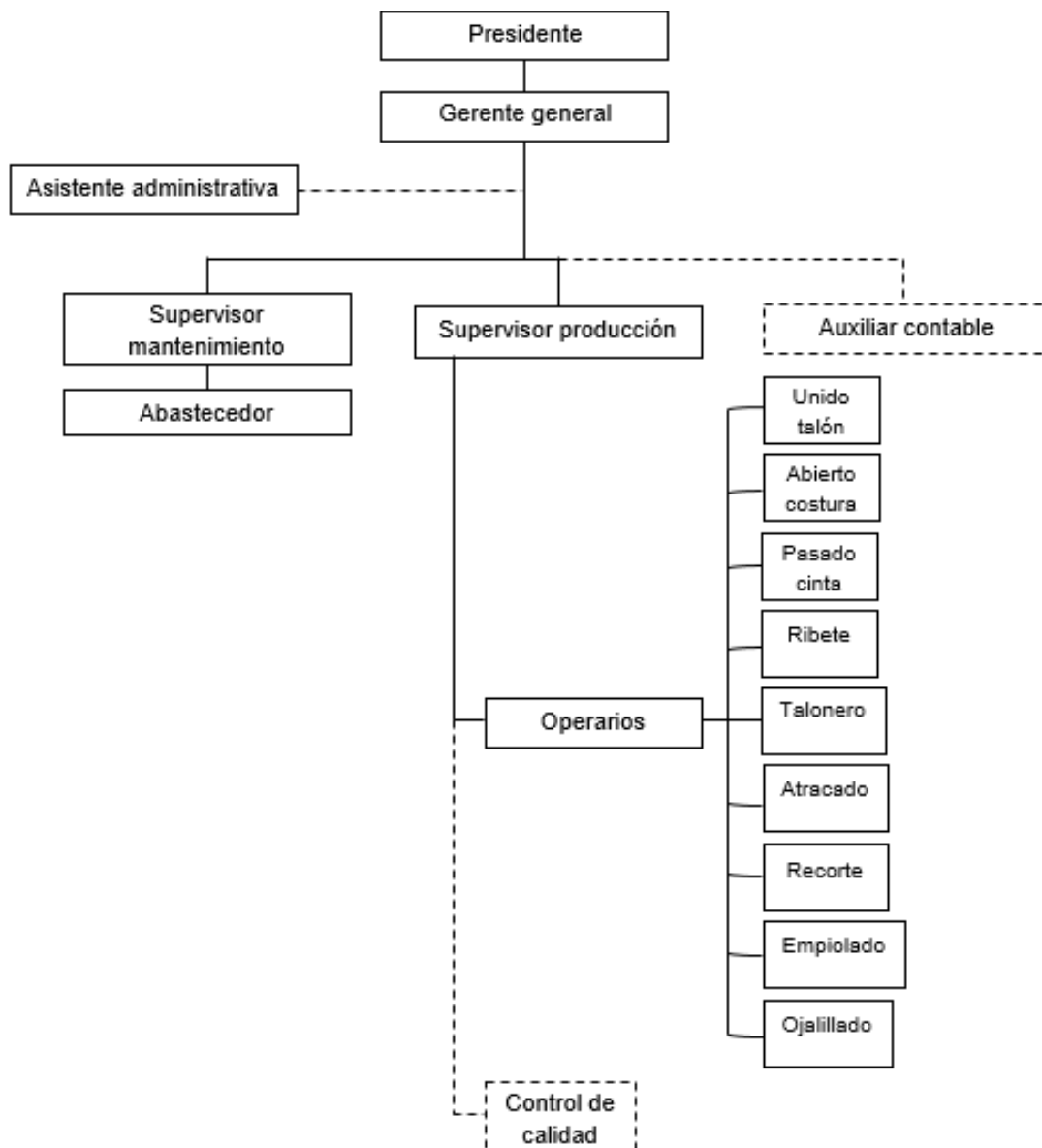
Esquema 4: Organigrama estructural empresa OHM Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

La empresa OHM Cía. Ltda., cuenta con tres áreas funcionales: el área directiva donde se encuentra la presidencia y la gerencia general; el área administrativa en la que consta la asistencia administrativa y auxiliar contable; y por último el área operativa donde se encuentran supervisión tanto de mantenimiento como de producción, abastecimiento y operativo.

Esquema 5: Organigrama funcional empresa OHM Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia

En la empresa se cuenta con 14 puestos los cuales son: presidente ocupado por un miembro de la familia quien se encarga de tener un control de la empresa con la ayuda de la gerente general; la asistente administrativa quien se encarga de realizar el trabajo operativo en el sistema y da apoyo a la gerente y al supervisor de producción; los dos supervisores se encuentran a la misma altura pero con distintas funciones, el uno enfocado al mantenimiento de las máquinas y el otro enfocado en el control de la producción; los dos abastecedores dan apoyo a los supervisores, controlan a los operarios y controlan despachos y recibimiento de materiales; como

se observa en el *esquema 5* los operarios cumplen algunas funciones estas se dividen en 8 puestos unido talón y abierto costura trabajan conjuntamente; luego pasan al siguiente proceso donde se forman las células de trabajo conformadas por pasado cinta, ribete, talonero, atracado y recortador; finalmente pasa al siguiente proceso donde se realiza el empiolado y ojalillado del producto.

Se cuenta con dos puestos adicionales los cuales son contratación externa estos son: auxiliar contable quien se encarga del manejo de toda la contabilidad de la empresa; y control de calidad por parte de Plasticaucho Industrial S.A. (PISA) quienes evalúan el producto final.

A continuación, se plantea la planeación de recursos humanos de los puestos de trabajo que se tiene en la empresa, en los cuales se especifican las funciones y se describen las actividades que se realizan en cada uno.

Tabla 6: Planeación de recursos humanos gerencia general

Cargo: gerencia general
Inventario habilidades: la persona encargada del puesto es ingeniera en contabilidad y auditoría, una persona muy capacitada, tiene 9 años de experiencia en este ámbito laboral y ha sabido traer resultados favorables para la empresa.
Análisis de puestos: se encarga de hacer un control presupuestario, de las finanzas y lleva un control general de la empresa.
Descripción del puesto: cumplir el proceso de administración de la empresa: planificar, organizar, dirigir y controlar.
Especificación de funciones: persona capacitada y eficiente que ayuda a cumplir las metas planteadas en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Planeación de recursos humanos asistencia administrativa

Cargo: asistencia administrativa
Inventario habilidades: la encargada de este puesto cuenta con el título de bachiller, sin embargo, está culminando su carrera para obtener el título de pregrado; está en capacitación continua, ayuda a cumplir los objetivos, sabe trabajar en equipo y brinda apoyo a todas las áreas de la empresa.
Análisis de puestos: da apoyo a gerencia y a supervisión de producción; realiza el trabajo operativo en el sistema de información: ingreso de producción, facturas de proveedores y manejo de inventarios.
Descripción del puesto: apoyo para el cumplimiento del proceso administrativo.
Especificación de funciones: persona que le guste el trabajo de oficina, buen manejo de herramientas informáticas, que genere un buen ambiente de trabajo, que sepa trabajar en equipo y cumpla objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Planeación de recursos humanos auxiliar contable

Cargo: auxiliar contable
Inventario habilidades: la encargada de este puesto de trabajo es ingeniera en contabilidad, una persona muy capacitada con experiencia laboral y lleva desempeñando el cargo 10 años dentro de la empresa.
Análisis de puestos: se encarga del manejo de la contabilidad de la empresa.
Descripción del puesto: apoyo en el cumplimiento del proceso contable-financiero.
Especificación de funciones: persona que trabaja en equipo y busca apoyar a los demás compañeros de trabajo, tener alto conocimiento en cuanto a contabilidad y buen manejo de herramientas informáticas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Planeación de recursos humanos supervisión mantenimiento

Cargo: supervisión mantenimiento
Inventario habilidades: el encargado del puesto tiene un título de nivel medio, ha seguido cursos de mecánica, control y mantenimiento de máquinas; lleva 17 años en el puesto, brinda apoyo y capacita a sus compañeros de trabajo para que puedan tener ellos conocimiento básico.
Análisis de puestos: control de las máquinas, realiza mantenimiento y realiza los arreglos de las mismas.
Descripción del puesto: control de mantenimiento.
Especificación de funciones: tener conocimiento de las máquinas que se utilizan en la empresa y como realizar el mantenimiento de éstas, trabajo en equipo y saber ayudar a los compañeros en el momento que ellos necesiten.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Planeación de recursos humanos supervisión producción

Cargo: supervisión producción
Inventario habilidades: el encargado cuenta con un título de tercer nivel, lleva un mes en la empresa, tiene experiencia laboral y sabe cómo se maneja este puesto ,lo hacía en otra empresa similar a OHM, es una persona capacitada que sabe cómo manejar al personal operativo.
Análisis de puestos: realiza el control de piso, supervisa la llegada de materiales, el proceso de producción y el envío del producto final.
Descripción del puesto: apoyo y control de producción.
Especificación de funciones: persona que ayuda a cumplir los objetivos que sabe cómo trabajar en equipo y generar un buen ambiente de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Planeación de recursos humanos abastecimiento

Cargo: abastecimiento
Inventario habilidades: ambas personas encargadas de este puesto cuentan con título de nivel medio y llevan 7 años en la empresa, muy capacitados para el puesto, cumplen objetivos que se les plantea.
Análisis de puestos: manejo del sistema, control de despacho y recibimiento de materiales, realizan las guías de entrega del producto final.
Descripción del puesto: apoyo a supervisión y control de entregas y recibimiento de material.
Especificación de funciones: persona que sepa del manejo de herramientas informáticas, que ayude a sus compañeros y sea un apoyo para ellos, conocimiento en manejo de las máquinas, que sepa trabajar en equipo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Planeación de recursos humanos operativo

Cargo: operativo
Inventario habilidades: todos los encargados de este puesto cuentan con título de nivel medio y todos llevan más de 5 años trabajando en la empresa.
Análisis de puestos: manejo de las máquinas, desarrollo de los productos.
Descripción del puesto: cumplimiento de la producción.
Especificación de funciones: conocimiento básico en costura y buen manejo de máquinas de coser, acoplarse a trabajar en equipo y adaptarse a los cambios que se tengan en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Una vez planteada la planeación de los recursos humanos se diseña la compensación individual de los puestos de trabajo de la empresa.

Tabla 13: Compensación individual empresa OHM Cía. Ltda.

	Compensación fija			Compensación variable		Beneficios no monetarios		
	Sueldo OHM	Sueldo del mercado	Impacto	Bonos	Incentivos	Vacaciones	Seguro	Reconocimiento
Gerente general	\$3000	\$1500	Alto	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Asistente administrativa	\$400	\$394	Medio	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Supervisor mantenimiento	\$550	\$400	Alto	\$150 supervisión	-	X	X	Reconocimiento personal
Supervisor producción	\$450	\$400	Alto	\$150 supervisión	-	X	X	Reconocimiento personal
Abastecedor	\$394	\$394	Medio	\$30 de producción y \$25 abastecimiento sistema	\$15 de asistencia	X	X	Reconocimiento personal
Auxiliar contable	\$394	\$394	Alto	-	-	X	X	-
Operarios	\$394	\$394	Alto	\$30 de producción	\$15 de asistencia	X	X	Reconocimiento personal

Fuente: Elaboración propia

El gerente general cuenta con un sueldo de \$3000, el mismo que es totalmente competitivo en el mercado, el impacto del puesto es alto, no recibe bonos e incentivos, su sueldo es representativo, este cargo recibe vacaciones y seguros y de igual manera tiene un reconocimiento personal otorgado por el directorio de la empresa.

El cargo de asistente administrativa tiene un impacto medio y cuenta con un sueldo de \$400 a valor del mercado, este cargo no recibe bonos e incentivos, si cuenta con vacaciones, seguros y los reconocimientos personales por parte del directorio. Supervisor de mantenimiento cuenta con un sueldo de \$550 y un impacto alto del puesto, tiene un bono de \$150 por supervisión en base a su cumplimiento determinado por gerencia quien se rige a lo establecido por PISA; no cuenta con incentivos este puesto, tiene vacaciones, seguros y de igual manera reconocimiento personal.

El supervisor de producción tiene un sueldo de \$450 y un alto impacto del puesto, al igual que el supervisor de mantenimiento cuenta con el bono de \$150 de supervisión, tiene vacaciones, seguros y reconocimientos personales, no cuenta con incentivos.

Auxiliar contable tiene un impacto alto del puesto, cuenta con un sueldo de \$394, no cuenta con bonos e incentivos, al igual que los demás cargos cuenta con vacaciones y seguros, no cuenta con reconocimiento personal.

Los abastecedores tiene un sueldo de \$394 y un impacto medio del puesto, tienen dos bonos el uno es de \$30 por producción este en base al cumplimiento de los objetivos y otro de \$25 por el manejo y abastecimiento del sistema de la empresa; tienen un incentivo de \$15 en asistencia, el que se mide con 0 ausencias en el mes. Cuentan con vacaciones, seguros y reconocimiento personal.

Por último los operarios cuentan con un sueldo de \$394 y un alto impacto del puesto. Tienen un bono de \$30 en producción por el cumplimiento de los objetivos establecidos y de igual manera cuentan con el incentivo de \$15 en asistencia, el que se mide con 0 ausencias en el mes. Se le otorga el reconocimiento personal, vacaciones y seguros.

Tabla 14: Análisis incremento de productividad con bono

Ventas mensual (valor bruto)	\$225000 - \$230000
Aumento con bono (productividad)	10% - 30% (incremento)
Incremento 10%	Suben las ventas \$25000 (mes)
Gasto bonos (total empleados)	\$3320 (aproximadamente)
Utilidad	\$21680 (mes)

Fuente: Elaboración propia

En consideración con el incremento mencionado, en la *tabla 14* se ve que si se brinda los bonos presentados en la *tabla 13* sin duda se mejora la productividad de la empresa, con esto ya se reducen los pagos de horas extras, se motiva al personal y se cumple con los estándares de tiempo.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1 Validación del Plan de Compensaciones

Se valoran los atributos del plan compensaciones mediante el criterio de especialistas cuya preparación académica, técnica y científica aporta la validez y construcción del mismo. Para la selección de dichos especialistas se realizaron las actividades que se detallan a continuación.

Paso 1: Especialistas seleccionados

Tabla 15: Ficha de especialistas

N°	Nombres y apellidos	Escolaridad	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1	María José Holguín	Tercer Nivel	Gerente general (OHM)	9 años
2	José Luis Camacho	Tercer Nivel	Jefe de producción CA (PISA)	20 años
3	César Holguín	Tercer Nivel	Jefe de producción (Distrishoes)	12 años

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla indica las fuentes que han influido sobre el grado de conocimiento del tema en cuestión, de acuerdo con los ítems que se presentan a continuación, cada especialista marca con una X la escala correspondiente en la casilla que estime pertinente.

Paso 2: Justificación de selección de especialistas

Tabla 16: Grado de conocimiento del tema en cuestión

Especialista 1:

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados		X	
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país		X	
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
5	Consultas bibliográficas sobre el tema		X	
6	Cursos de actualización sobre el tema		X	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Grado de conocimiento del tema en cuestión

Especialista 2:

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados	X		
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país	X		
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
5	Consultas bibliográficas sobre el tema			X
6	Cursos de actualización sobre el tema	X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Grado de conocimiento del tema en cuestión

Especialista 3

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados	X		
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país	X		
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
5	Consultas bibliográficas sobre el tema			X
6	Cursos de actualización sobre el tema	X		

Fuente: Elaboración propia

Una vez aplicado el *test* se demuestra el criterio de los especialistas en cuanto al grado de utilidad de los atributos descritos en el Plan de Compensaciones.

Paso 3: Evaluación a los especialistas del grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

Tabla 19: Grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

Especialista 1:

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia		X			
3	Flexibilidad			X		
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa			X		
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva			X		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

Especialista 2:

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia	X				
2	Pertinencia		X			
3	Flexibilidad		X			
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador	X				

7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva		X			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

Especialista 3:

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva			X		

Fuente: Elaboración propia

Cuando ya se les ha evaluado a los especialistas se aplica el cuestionario y se obtienen los resultados de validación que se detallan en el paso 4.

Paso 4: Resultados de validación

Tabla 22: Resumen de evaluaciones obtenidas de los especialistas 1, 2 y 3

	Especialistas	Resultado
1	María José Holguín	El Plan de Compensaciones se ajusta a las necesidades de la empresa. Este será de mucha ayuda para la mejora de la productividad y el rendimiento de los empleados.
2	José Luis Camacho	El Plan de Compensaciones evaluado es una herramienta que servirá de apoyo y guía para lograr subir la

		productividad de la empresa y de igual manera mejorar la motivación y satisfacción de los empleados.
3	César Holguín	Una vez evaluado el Plan de Compensaciones se ve que este va de la mano con las necesidades de la empresa, por lo que se espera que dé resultados positivos, es primordial, la mejora de la productividad en la organización.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El aporte de diferentes autores sobre de la importancia de compensar al personal en función del trabajo correctamente desarrollado, es sumamente valioso, estas teorías han sido comprobadas mediante diferentes estudios concluye que es acertado y aplicable a cualquier tipo de organización.
- OHM es una empresa dedicada a la maquila de zapatos, cuyo personal se ajusta a la producción requerida, estudiada y asignada por la empresa demandante de su trabajo, sin embargo, por diferentes factores el personal no se cumple con el trabajo en volumen y las actitudes frente al puesto que ocupan no son las esperadas.
- El Plan de Compensaciones propuesto, incluye beneficios monetarios y no monetarios para retribuir el trabajo del personal, esto con miras a que el compromiso y el nivel de productividad mejore, y con ello asegurar la sostenibilidad de la empresa, gracias a su personal altamente motivado y competitivo.

RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta las teorías señaladas y aplicarlas en la empresa para así tenerlas como apoyo para mejorar tanto en los procesos con los que cuenta y de igual manera tener una mejora en el manejo del personal.
- Indagar sobre las nuevas tendencias del talento humano para a través de esto saber cómo eliminar los factores que traen el incumplimiento del personal y las malas actitudes frente al puesto de trabajo.
- Implementar, medir y mejorar el Plan de Compensaciones propuesto para lograr que el personal se sienta motivado y comprometido y vea a la empresa como el medio para la realización de las metas personales y profesionales; de la misma manera revisar, medir y mejorar periódicamente con la finalidad de que el plan siempre se ajuste a los requerimientos y necesidades que presenta la organización.

Bibliografía

- Alarcón Quinapanta, M. d. (2019). *Modelo de responsabilidad social empresarial a partir de la gestión del talento humano*. Ambato-Ecuador.
- Barnat, J. (1995). *Diccionario enciclopédico Nauta Maior*.
- Becker, G. (2013). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.py/harvard-business-review/2017/08/06/gary-becker-y-el-capital-humano/>
- Bedoya, J. (2018). *Sistemas Humanos*. Obtenido de <https://www.shdemexico.com/2018/10/31/plan-compensaciones/>
- Burbano, A. (2019). *Métodos de compensaciones para instituciones públicas y privadas*. . Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cruz, S. (2018). *Sistemas Humanos*. Obtenido de <https://www.shdemexico.com/2018/10/31/plan-compensaciones/>
- Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales, el Management*. Argentina: Sudamericana.
- Fernández, I. (2009). *La gestión de compensaciones como posibilidad valórica*. Buenos Aires, Argentina: El Cid.
- Fisher, C. D. (1999). *Human resource management*. Boston.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Gran Hill Education.
- Lawler, E. (1992). *Strategic Reward System*. California.
- Martínez, M. (2007). *El concepto de productividad en el análisis Económico*. . México.
- MERCER. (2016). *MERCER*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/tendencias-compensacion-beneficios-retencion-talento-america-latina.html>
- Núñez, M. (2007). *Material de apoyo del seminario Gestión de la Productividad*. Venezuela.
- Prokopenko, J. (1999). *La gestión de la productividad*. Limusa.
- Richards, D. (2006). *Empresas de alta participación: estrategias de compensación y valores subyacentes*.
- Rodríguez, F., & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1999). *Evaluación de competencia para el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. Nueva York.

Sumanth, D. (1990). *Ingeniería y administración de la productividad*. México: McGraw Hill.

Torres, R., & López, E. (2014). *Desarrollo y empleo en América Latina y el Caribe: una mirada hacia el futuro*. OIT.

Villanueva, A., & Gonzalez, E. (2005). *Gestión en las compensaciones*. Santiago, Chile.

Anexo 1: Cuestionario NTP



Cuestionario NTP para trabajadores empresa OHM Cía. Ltda.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la satisfacción laboral.

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con una X el casillero que más fielmente refleje su punto de vista, de acuerdo con la siguiente escala:

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asigna					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y					

trabajadores en la empresa					
10. El modo en la que la empresa está gestionada					
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
12. Tu horario de trabajo					
13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
14. Tu estabilidad en el empleo					

Anexo 2: Cuestionario MbM



Cuestionario MbM para trabajadores empresa OHM Cía. Ltda.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la motivación.

Instrucciones: Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

C	Estoy Completamente de acuerdo
B	Estoy Básicamente de acuerdo
P	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona.	C	B	P	S	N

12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

Anexo 3: Validación cuestionarios



CUESTIONARIO MbM

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

C	Estoy Completamente de acuerdo
B	Estoy Básicamente de acuerdo
P	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

CUESTIONARIO NTP

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asigna					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa					

10. El modo en la que la empresa está gestionada					
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
12. Tu horario de trabajo					
13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
14. Tu estabilidad en el empleo					

REVISADO POR: _____

Anexo 4: Cuestionarios Validados (3)



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

CUESTIONARIO MbM

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

C	Estoy Completamente de acuerdo
B	Estoy Básicamente de acuerdo
P	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

CUESTIONARIO NTP

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asigna					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa					
10. El modo en la que la empresa está gestionada					
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
12. Tu horario de trabajo					

13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
14. Tu estabilidad en el empleo					

REVISADO POR:



M^g. Noelia Fernanda San Lucas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

CUESTIONARIO MbM

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

C	Estoy Completamente de acuerdo
B	Estoy Básicamente de acuerdo
P	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

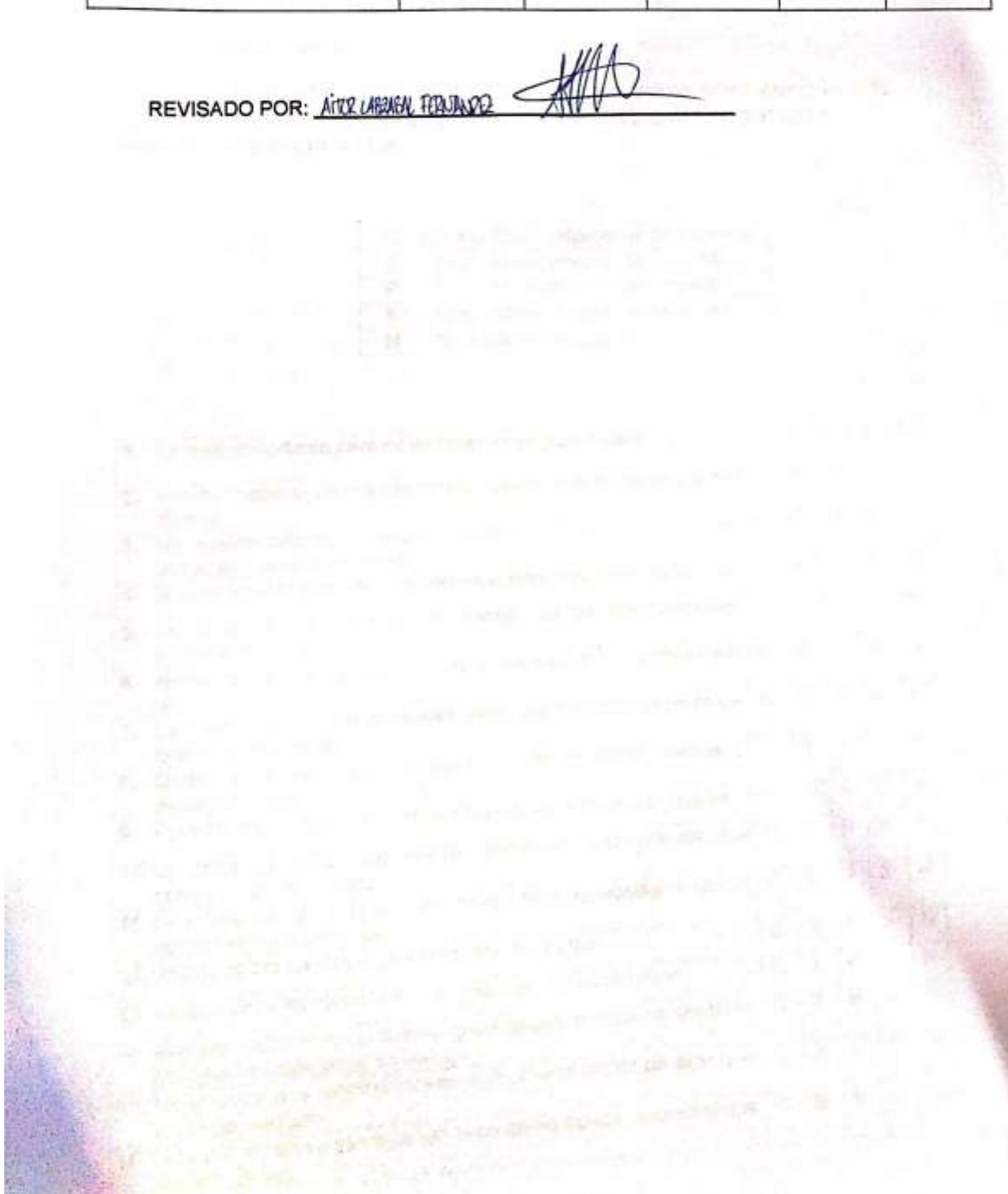
CUESTIONARIO NTP

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asigna					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa					
10. El modo en la que la empresa está gestionada					
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
12. Tu horario de trabajo					

13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
14. Tu estabilidad en el empleo					

REVISADO POR: AIRCE LABRAN FERJANDEZ





Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

CUESTIONARIO MbM

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

C	Estoy Completamente de acuerdo
B	Estoy Básicamente de acuerdo
P	Estoy Parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	C	B	P	S	N
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta	C	B	P	S	N
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa	C	B	P	S	N
4. Buscar aquello que me haga feliz es lo más importante en la vida.	C	B	P	S	N
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	C	B	P	S	N
6. Mis compañeros significan más que casi ninguna otra cosa para mí.	C	B	P	S	N
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	C	B	P	S	N
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.	C	B	P	S	N
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.	C	B	P	S	N
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de otra persona.	C	B	P	S	N
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.	C	B	P	S	N
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	C	B	P	S	N
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros compañeros de trabajo.	C	B	P	S	N
15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	C	B	P	S	N
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.	C	B	P	S	N

17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	C	B	P	S	N
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.	C	B	P	S	N
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.	C	B	P	S	N
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.	C	B	P	S	N

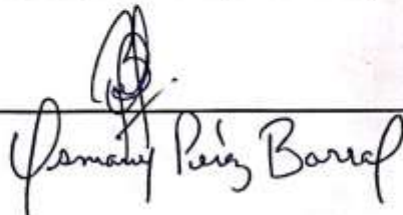
CUESTIONARIO NTP

Validación de expertos para la encuesta que se va a realizar como instrumento de recolección de datos para el tema: PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CIA. LTDA.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te asigna					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa					
10. El modo en la que la empresa está gestionada					
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
12. Tu horario de trabajo					

13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
14. Tu estabilidad en el empleo					

REVISADO POR:



Jemany Pein Barraf

Anexo 5: Entrevista



ENTREVISTA

EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS EN OHM.

1. ¿Qué tiempo de permanencia tiene en la empresa?
2. ¿Usted ha participado en programas de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación de empleados de la empresa?
3. ¿Según su criterio cuáles son las áreas esenciales de trabajo de la empresa?
4. ¿Considera que la conformación de las células de trabajo es la manera ideal para ejecutar las tareas y actividades?

Anexo 6: Validación Plan de Compensaciones



EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA VALIDAR EL PLAN DE COMPEMSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

Paso 1: Especialistas seleccionados

N°	Nombres y apellidos	Escolaridad	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1				
2				
3				
4				
5				

Paso 2: Justificación de selección de especialistas

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados			
2	Experiencia obtenida			
3	Conocimientos de trabajos en el país			
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero			
5	Consultas bibliográficas sobre el tema			
6	Cursos de actualización sobre el tema			

Paso 3: Evaluación a los especialistas del grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia
5: Ninguna presencia

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia					
2	Pertinencia					
3	Flexibilidad					
4	Consistencia lógica					
5	Calidad de los resultados					
6	Creativo e innovador					
7	Suficiencia informativa					
8	Racionalidad					
9	Perspectiva					

Paso 4: Resultados de validación

	Especialistas	Resultado
1		
2		
3		

Anexo 6: Validación especialistas



EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA VALIDAR EL PLAN DE COMPEMSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

Paso 1: Especialistas seleccionados

N°	Nombres y apellidos	Escolaridad	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1	María José Holguín	Pregrado	Gerente general (OHM)	9 años

Paso 2: Justificación de selección de especialistas

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados		X	
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país		X	
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
5	Consultas bibliográficas sobre el tema		X	
6	Cursos de actualización sobre el tema		X	

Paso 3: Evaluación a los especialistas del grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia		X			
3	Flexibilidad			X		
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				

6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa			X		
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva			X		



EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA VALIDAR EL PLAN DE COMPEMSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

Paso 1: Especialistas seleccionados

N°	Nombres y apellidos	Escolaridad	Cargo que ocupa	Años de experiencia
2	José Luis Camacho	Pregrado	Jefe de producción CA (PISA)	20 años

Paso 2: Justificación de selección de especialistas

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados	X		
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país	X		
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
5	Consultas bibliográficas sobre el tema			X
6	Cursos de actualización sobre el tema	X		

Paso 3: Evaluación a los especialistas del grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia		
N°	Atributos	Escala

		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia	X				
2	Pertinencia		X			
3	Flexibilidad		X			
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador	X				
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva		X			



EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPIAR INFORMACIÓN PARA VALIDAR EL PLAN DE COMPEMSACIONES PARA LA EMPRESA OHM CÍA. LTDA.

Paso 1: Especialistas seleccionados

N°	Nombres y apellidos	Escolaridad	Cargo que ocupa	Años de experiencia
3	César Holguín	Pregrado	Jefe de producción (Distrishoes)	12 años

Paso 2: Justificación de selección de especialistas

N°	Fuentes	Escala		
		Alto	Medio	Bajo
1	Estudios teóricos realizados	X		
2	Experiencia obtenida	X		
3	Conocimientos de trabajos en el país	X		
4	Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
5	Consultas bibliográficas sobre el tema			X
6	Cursos de actualización sobre el tema	X		

Paso 3: Evaluación a los especialistas del grado de presencia de atributos en el Plan de Compensaciones

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia
5: Ninguna presencia

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica	X				
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad		X			
9	Perspectiva			X		

Paso 4: Resultados de validación

	Especialistas	Resultado
1	María José Holguín	El Plan de Compensaciones se ajusta a las necesidades de la empresa. Este será de mucha ayuda para la mejora de la productividad y el rendimiento de los empleados.
2	José Luis Camacho	El Plan de Compensaciones evaluado es una herramienta que servirá de apoyo y guía para lograr subir la productividad de la empresa y de igual manera mejorar la motivación y satisfacción de los empleados.
3	César Holguín	Una vez evaluado el Plan de Compensaciones se ve que este va de la mano con las necesidades de la empresa, por lo que se espera que dé resultados positivos, es primordial, la mejora de la productividad en la organización.