ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD CASO: CREACIONES DFONTEX´S

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de empresas

Autora:

Sylvia Johana Pullutaxi Achachi

Director:

Hernán Paul Ortiz Coloma

Ambato – Ecuador

Marzo 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD CASO: CREACIONES DFONTEX´S

Línea de Investigación:

Gerencia, planificación, organización, dirección y/o control de Empresas

Autora:

Sylvia Johana Pullutaxi Achachi

Hernán Paul Ortiz Coloma. Ing. Mg. f _____

CALIFICADOR

Nelson Danilo Bombón Orellana. Ing. Mg. f _____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López. Ing. Mg f _____

CALIFICADOR

Cristian Andrés Barragán Ramírez. Ing. MBA f _____

DIRECTOR ECUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel. Dr. f _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Marzo 2022

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

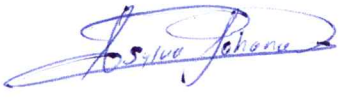
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **SYLVIA JOHANA PULLUTAXI ACHACHI**, con **CC. 1850102276**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLAN DE COMPENSACIONES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD CASO: CREACIONES DFONTEX´S", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, 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, marzo 2022



Sylvia Johana Pullutaxi Achachi
CC. 1850102276

AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a:

Dios por darme la dicha de sonreír por cada logro de mi vida.

A mi tutor Eco. Paúl Ortiz por sus conocimientos aportados en el desarrollo de este proyecto.

A mi padre por estar ahí para mí y supo escucharme cuando lo necesité.

A mi madre por el apoyo constante que recibí de ella, no se compara con ningún otro.
De la misma manera a mis hermanos por acompañarme en este arduo camino.
A la Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por haberme abierto las puertas y darme la oportunidad de alcanzar una meta más.

DEDICATORIA

Mi trabajo investigativo se lo dedico a Dios y a mi familia que son mi inspiración diaria, mi refugio y mi paz.

RESUMEN

Esta investigación permite captar lo determinante del factor humano dentro de las compañías, debido a ello el punto medio del estudio está directamente relacionado con la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Creaciones Dfontex´s, donde se pretende detallar los factores motivacionales que guíen al personal a la ejecución de sus objetivos profesionales y como consecuente los personales. La empresa Creaciones Dfontex's se dedica a la maquila y comercialización de pantalones y bermudas de hombre a nivel nacional, 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 de mejora de las condiciones mencionadas. El marco teórico se soporta a este trabajo, posterior a la descripción y contextualización con el objetivo general "proponer un modelo de Plan de Compensación para la empresa Creaciones Dfontex´s que permita la mejora en la productividad", hace referencia con los conceptos relacionados con el sistema remunerativo de la empresa. La metodología es de enfoque mixto y de tipo descriptivo, lo que permite medir los factores importantes para los colaboradores de la empresa y en función los criterios obtenidos para proponer alternativas que mejoren su desempeño laboral. Una vez implementado los instrumentos y recolectado los datos, se obtiene un resultado, Plan de Compensaciones, cuya implementación oriente a desarrollar programas integrales de remuneración direccionados hacia el bienestar y la satisfacción laboral, ajustes en las estrategias de reconocimiento del desempeño de las personas dentro de la organización, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, su productividad y motivación en el puesto de trabajo.

Palabras Clave: Plan de Compensaciones, satisfacción laboral, factores motivacionales, productividad.

ABSTRACT

The present investigation captures the determining factors of human resources in a company, due to this, the aim of the study is directly related to employee's satisfaction from Creaciones Dfontex's. The investigation intends to provide motivational factors that guide human resources to the execution of their professional goals, and therefore, personal ones. Creaciones Dfontex's, a textile and commercialization company of men's pants and bermudas, operate on a national level. Currently they present low productivity, demotivation and laboral insatifaction, which justifies the elaboration of the investigation to obtain a compensation plan as an enhancement tool to the mentioned conditions. The theoretical framework shows content that supports the investigation, prior a description and contextualization that goes accordingly to the scope of this paper, "To propose a model of compensation plan for the company Creaciones Dfontex's which allows productivity enhancement", which also refers to concepts related with the remuneration system of the business. The methodology of the the investigation is mixed and counts with a descriptive approach, allowing to measure the important factors for the employees, based on the criteria obtained to propose alternatives that can enhance job performance. Once the instruments are applied and data collected, the final outcome is a compensation plan. Its application is to develop integral remuneration programs oriented to well-being and job satisfaction, adjustments in strategies to recognize employee's performance that allow improvement in the quality of life of the employees, productivity and motivation in the workplace.

Keywords: Compensation plan, job satisfaction, motivational factors, productivity

ÍNDICE

PRELIMINARES
AGRADECIMIENTO iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 7
1.1.Plan de Compensaciones 7
1.2.Productividad Laboral 15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 23
2.1.Definición de tipo y enfoque de investigación 23
2.3.Diseño metodológico del Plan de Compensaciones para la empresa Creaciones Dfontex's. 38
CAPÍTULO III. PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA CREACIONES DFONTEX´S 40
3.1.Manual de Funciones 41
3.2.Estructura de la compensación empresarial 49
3.3.Modelo del Plan 57
CONCLUSIONES 62
RECOMENDACIONES 63
BIBLIOGRAFÍA 65
ANEXOS 67
Anexo 1: Cuestionario NTP 67
Anexo 2: Cuestionario MbM 70
Anexo 3: Validación Cuestionarios 73
Anexo 4: Cuestionarios Validados 79
Anexo 5: Entrevista 85

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de desempeño en los procesos 20
Tabla 2: Resultados necesidades de seguridad y protección.....288
Tabla 3: Resultados necesidades sociales.....2929
Tabla 4: Resultados necesidades de autoestima 300
Tabla 5: Resultados de Autorrealización 321
Tabla 6: Resultados cuestionario NTP 394 333
Tabla 7: Respuesta 1 377
Tabla 8: Respuesta 2 377
Tabla 9: Respuesta 3 377
Tabla 10: Respuesta 4 37
Tabla 11: Planeación de recursos humanos gerencia general..... 44
Tabla 12: Planeación de recursos humanos auxiliar contable..... 44
Tabla 13: Planeación de recursos humanos producción..... 45
Tabla 14: Planeación de recursos humanos operarios 46
Tabla 15: Planeación de recursos humanos ventas..... 47
Tabla 16: Planeación de recursos humanos corte 47
Tabla 17: Planeación de recursos humanos confección 48
Tabla 18: Planeación de recursos humanos acabado..... 49
Tabla 19: Compensación individual de la empresa 511
Tabla 20: Indicador de eficacia por área de producción 543
Tabla 21: Indicador de eficiencia de producción y tiempo 54
Tabla 22: Relación entre indicadores de producción..... 56
Tabla 23: Compensación propuesta individual de la empresa Creaciones Dfontex's 57
Tabla 24: Análisis incremento de productividad con bonos.....610

INDICE CUADROS

Cuadro 1: Plan de Compensación 8
Cuadro 2: Atributos de un buen Plan de Compensaciones 11
Cuadro 3: Resumen plan de compensaciones en empleados 14
Cuadro 4: Consejos Productivos 17
Cuadro 5: Preguntas Cuestionario MbM 26
Cuadro 6: Preguntas Seguridad y Protección 27
Cuadro 7: Preguntas Sociales y de Pertenencia 29
Cuadro 8: Preguntas Autoestima 30
Cuadro 9: Preguntas Autorrealización 31
Cuadro 10: Factor Intrínseco 35
Cuadro 11: Factor Extrínseco 36

ÍNDICE ESQUEMAS

Esquema 1: Plan de Compensaciones 10
Esquema 2: Métodos para mejorar la productividad 18
Esquema 3: Plan de Compensación empresa Creaciones Dfontex's 38
Esquema 4: Organigrama estructural empresa Creaciones Dfontex's 411
Esquema 5: Organigrama funcional empresa Creaciones Dfontex's 422

INTRODUCCIÓN

El sistema de compensaciones se refiere al conjunto de incentivos, herramientas y programas para dirigir a la empresa por los miembros, formado por equipos de trabajo para fomentar el alcance que se orienta en logros específicos para producir confort y gusto por el trabajo. Es fundamental nombrar que los últimos tiempos la indemnización va más allá del simple salario debido a que incluye horarios flexibles, seguros de vida, seguros médicos, días libres, actividades fuera de la oficina, entre otros, es por esto, el diseño de una estrategia de compensaciones pertenece a los desafíos donde se enfrentan las organizaciones.

La Administración es el arte de hacer las cosas por medio de individuos, las compensaciones son parte de los componentes motivacionales que conducen a ejecutar sus fines expertos y resultados individuales, dentro del talento humano construyen procesos en los cuales poseen efectos motivadores, tienen la posibilidad de crear alineamientos en las normativas de procesos, llevándolos a ser efectivos y competentes, para brindar una mejor demanda con responsabilidad en la formación profesional y organización personal según los colaboradores en las empresas.

Todo plan cumple con reglas claras y precisas, comprende a detalle con todos los involucrados o participantes del plan, no existe mucha comunicación por parte de los colaboradores y estos extiendan no sólo las conductas que se esperan recibir, con un ambiente laboral desagradable y los indicadores que cumplen, sino también cómo funciona el sistema de compensación, cómo se relaciona su desempeño y contribución en el trabajo con las compensaciones que reciben.

Es importante mencionar que a nivel internacional los planes de compensación están regidos en base al comportamiento del mercado laboral. MERCER (2016) afirma que Brasil, México y Argentina son los países que cuentan con la mayor prevalencia de incentivos a largo plazo para sus colaboradores, como opciones de compra de acciones, acciones restringidas o bono diferido. Por otro lado, Brasil es el territorio que proporciona más planes de retiro, con un 62% de compañías, en México, por el contrario, el cambio en la política fiscal impositiva desincentivó la construcción de planes de pensiones y solo 34% de las organizaciones

permanecen otorgado esta prestación. En lo demás del territorio, los planes de pensión privados son incipientes.

El rubro que encabeza México y Brasil es la prevalencia de planes con automóvil de la empresa, con el 81% y 70% respectivamente. El seguro de los gastos médicos es la compensación que se da entre la mayoría de países evaluados dentro de estos estudios están: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Todos están por encima del 90%.

De igual manera el grupo MERCER en el estudio investigado nos dice que en países como Argentina y Perú se otorgan a los empleados las licencias de paternidad y que incluso estas licencias se superan a las de maternidad, esto como manera de compensación y de motivación a largo plazo de los empleados, esto hace que a los colaboradores de la empresa sientan comodidad y satisfacción en áreas de trabajo, pero también que sientan el apoyo como empresa que se les da a sus hijos.

Los planes de compensación laboral han tomado gran relevancia, es esta la motivación de los empleados para ingresar a una empresa o a su vez estar vinculada a la misma, es por ello que existen países más desarrollados que representan grandes ejemplos multinacionales, en las cuales al implementar estos tipos de planes han dado mayores beneficios para que los empleados se sientan más comprometidos con su trabajo.

En Ecuador la gran parte de las empresas se preocupan por ofrecer planes de compensación laboral, en donde ofrecen un salario atractivo que provea a los empleados en beneficios adicionales y de esta forma satisfacer las necesidades de cada uno. Sin embargo, Ecuador muestra que es un país en donde el gobierno crea fuertes presiones en el sector privado, es por eso que los empleados de esos sectores se han visto obligados a destinar mayor cantidad de recursos para la retribución de la fuerza laboral.

Sobre las condiciones investigadas, las empresas considerarían como uno de sus ejes de gestión la compensación hacia sus empleados. Dentro de un sistema se promueve un plan en donde sea eficiente de compensaciones y este en plena capacidad de estructurar adecuadamente la escala de las remuneraciones no solo

en el ámbito monetario, sino también que acojan factores adicionales para complementar el método de compensación dentro de las organizaciones, se forman campañas competitivas y así no solo beneficiara como empresa, sino que también ayudará como métodos de investigación.

Los planes organizacionales influyen de manera directa en el grado del compromiso del colaborador hacia la compañía, producir conocimientos a fondo sobre las organizaciones. En Ecuador estos generan oportunidades de crecimiento y de apoyo como la satisfacción dentro de las empresas, pero, la mayoría de las organizaciones son conformistas en el ámbito laboral y productivo, poseen la tendencia a ser organizaciones familiares, dentro del proceso de sucesión existen puestos de relevancia ya sean entre parientes solamente o extranjeros, esto elimina en los individuos su deseo de mostrar que son mejores, en este caso, se denota la carencia de idealización de los superiores, para sustentar una estrategia de compensación.

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 para proponer alternativas que mejoren su desempeño laboral. El resultado que se obtiene es un Plan de Compensaciones, 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.

La empresa Creaciones Dfontex´s se dedicada a la maquila de Pantalones, Bermudas *jeans* y Bermudas de colores, es una empresa destacada en sector textil a nivel nacional; sin embargo, al transcurrir los años han ocurrido problemas por parte de los colaboradores de la empresa, estas son: baja productividad, desmotivación e insatisfacción laboral, lo que justifica realizar un proyecto de investigación cuya finalidad es obtener un Plan de Compensaciones como herramienta de mejora en las condiciones mencionadas.

En la empresa Creaciones Dfontex´s existe la carencia de un plan que permita manejar de manera apropiado los aspectos que se relacionan con el sistema remunerativo del talento humano, ha desembocado en una fundamental disminución de los índices de productividad, esto provoca, la desmotivación en las áreas productoras, incomunicación por parte de empleado a empleador y sobre todo, bajos ingresos a la organización, lo que la empresa busca son tácticas que les ayude a mejorar para ser más competitivos y más que nada que su personal se sienta satisfecho en el puesto laboral.

El problema que se ahonda aún más es, una vez que las prácticas de la gestión administrativas permanecen fundamentadas en los enfoques estrictamente tradicionales. En la empresa Creaciones Dfontex´s se percibe en los empleados problemas de desmotivación, insatisfacción y falta de sentido de pertenencia en la misma, por esa razón se infiere el sistema remunerativo que se maneja en la actualidad, en la cual no se sienten comprometidos con la organización, es la causa de implementar un Plan de Compensaciones para los empleados y de esta forma impulsar en ellos la motivación, el bienestar colectivo y el sentido de pertenencia y compromiso.

Para la empresa Creaciones Dfontex´s contar con un equipo humano enfoca a las metas y objetivos organizacionales, son retos alcanzables 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.

El compensar no está enfocado en satisfacer las necesidades del colaborador, sin embargo, desarrolla una mejora económica al empleado, de tal forma que, se implementa ganancias en superficies productoras, donde se obtiene un equilibrio remunerativo al recompensar a dichos obreros.

De tal sentido se plantea una pregunta de estudio, es viable la implementación de un modelo de Plan de Compensación para la empresa Creaciones Dfontex´s.

En la empresa Creaciones Dfontex´s, se desconoce las estrategias en cuanto a la gestión administrativa, el mismo que ha construido problemas por parte de empleados y empleador, en donde ha generado grandes dificultades en el rendimiento laboral de la organización lo que ocasiona problemas de productividad, clima organizacional, insatisfacción en las zonas de trabajo y desmotivación.

Para ello se plantea como objetivo fundamental, realizar un modelo de plan de compensaciones dentro de la empresa Creaciones Dfontex´s, en donde se va a visualizar la implementación de un modelo en la organización para que este plan genere interés y motivación en cuanto a los empleados de la compañía.

Como objetivo general de la investigación se tiene: Proponer un modelo de Plan de Compensación para la empresa Creaciones Dfontex´s que permita la mejora en la productividad.

Los objetivos específicos que se presentan en este trabajo son:

1. Fundamentar los referentes teóricos en planes de compensaciones y productividad
2. Diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad.
3. Identificar un modelo de plan de compensación aplicable a la empresa Creaciones Dfontex´s

La empresa Creaciones Dfontex´s propone un Plan descriptivo, a ello se ha considerado que la población investigada se encuentra dividida en trabajadores internos y externos de la empresa, al ser una investigación descriptiva se aplica los siguientes métodos: análisis, síntesis, estadístico y método científico, se realiza la técnica de encuestas para la recolección de información de las muestras tomadas por parte de los empleados.

El enfoque que se hace en la empresa al tomar de forma cualitativa y cuantitativa, se da cuantitativo por las encuestas que se realiza a los empleados de la organización, los datos obtenidos se realizan de forma estadística. Por otro lado,

también es cualitativa por las entrevistas que se aplican a los dueños, los cuales conocen la orientación actual de la compañía.

La empresa no maneja un proyecto remunerativo, por lo que se ha visto la necesidad de empezar con uno hacia los trabajadores de la organización para la mejora de la producción, toma en cuenta que cada uno de ellos se han sentido insatisfechos en las áreas de trabajo, es por esto que, la compañía opta por un cambio de calidad y mejora en sus productos.

El sueldo que se genera en el personal no es justo, el elemento de mayor relevancia para permanecer en la organización, la indemnización es todo aquello que, los individuos reciben a cambio por su esfuerzo laboral, cambia y modifica el lapso del tiempo de tal forma que tiene en cuenta la utilización de indemnizar, retribuir prestación no monetaria, que se obtiene en un colaborador a cambio de su participación gremial, o sea, todos los componentes no involucrados con el salario, sino con otro tipo de elementos como el reconocimiento, ejecución de personal, incremento profesional y soberanía, que contribuyen al incrementar la satisfacción en los empleados y garantizan su permanencia en la compañía.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1.Plan de Compensaciones

La compensación es una estrategia remunerativa, que pertenece a un sistema laboral para compensar a los individuos de forma significativa, los objetivos estratégicos y la cultura deseada, pone en el énfasis de motivar o fomentar únicamente aquellas acciones, actitudes y logros que ayudan a desplazar a una organización hacia las metas claramente definidas. Para Jiménez (2013) “La clave está en corregir el mix adecuado de planes, combina lo tradicional con los nuevos tipos de compensaciones que se analizan en distintas organizaciones” (p.268).

Al hablar de compensaciones se refiere 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” (p.57).

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

Una estrategia de compensaciones se refiere a todos los elementos de la indemnización mencionados, se dá de forma no monetaria, con el propósito de dar algo mejor para los empleados, busca satisfacer las necesidades de los colaboradores en la empresa.

Los planes de indemnización surgen del efecto que tiene el funcionamiento de las personas con los resultados alcanzados dentro de una organización. De tal forma que, el sistema inadecuado de gratificaciones desemboca una afectación severa de la productividad laboral, por consiguiente, el punto clave es conseguir la igualdad entre la responsabilidad que demanda el puesto de trabajo, con el sueldo que la compañía oferta a sus empleados (Becker, 2017).

En el Diccionario de la Lengua Española, el término compensar es; “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto quiere decir que, en sentido extrínseco, la indemnización es aquello que la compañía otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les provoca su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las empresas actuales no ocurre una situación de este tipo. Por consiguiente, quizás es más conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa (Juárez, 2014).

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 los colaborades 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 como 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 investigaron establecen los siguientes componentes a tomar en cuenta, los cuales se muestran a continuación en el cuadro 1.

Cuadro 1: Plan de Compensación

Autor	Año	Plan de Compensación
Cruz	2018	Existen dos tipos de compensaciones: fija, la cual se refiere si 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 compañía.
González	2013	Las habilidades tecnologícas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y aportes de impacto para la organización, son los que obtienen una mayor atención a la hora de valorar los factores de importancia para lograr un crecimiento sustentable y reforzar la permanencia en el mercado de características universales.
Hernandéz	2009	La compensación tiene tres funciones: alineamiento estratégico que ayuda a que exista una convivencia con la estrategia del negocio planteado, con el fin de que la empresa cumpla con sus objetivos planteados u optimice su rendmiento; equidad interna

		se refiere a la paga que reciben los empleados según el impacto del cargo que ocupan en la empresa; y finalmente competitividad extrema 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.
Villanueva & Gonzalez	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 es el sueldo o salario percibido por el empleado; finalmente las recompensas son aquellos no monetarios; vacaciones, seguros (salud y vida).

Fuente: Elaboración Propia

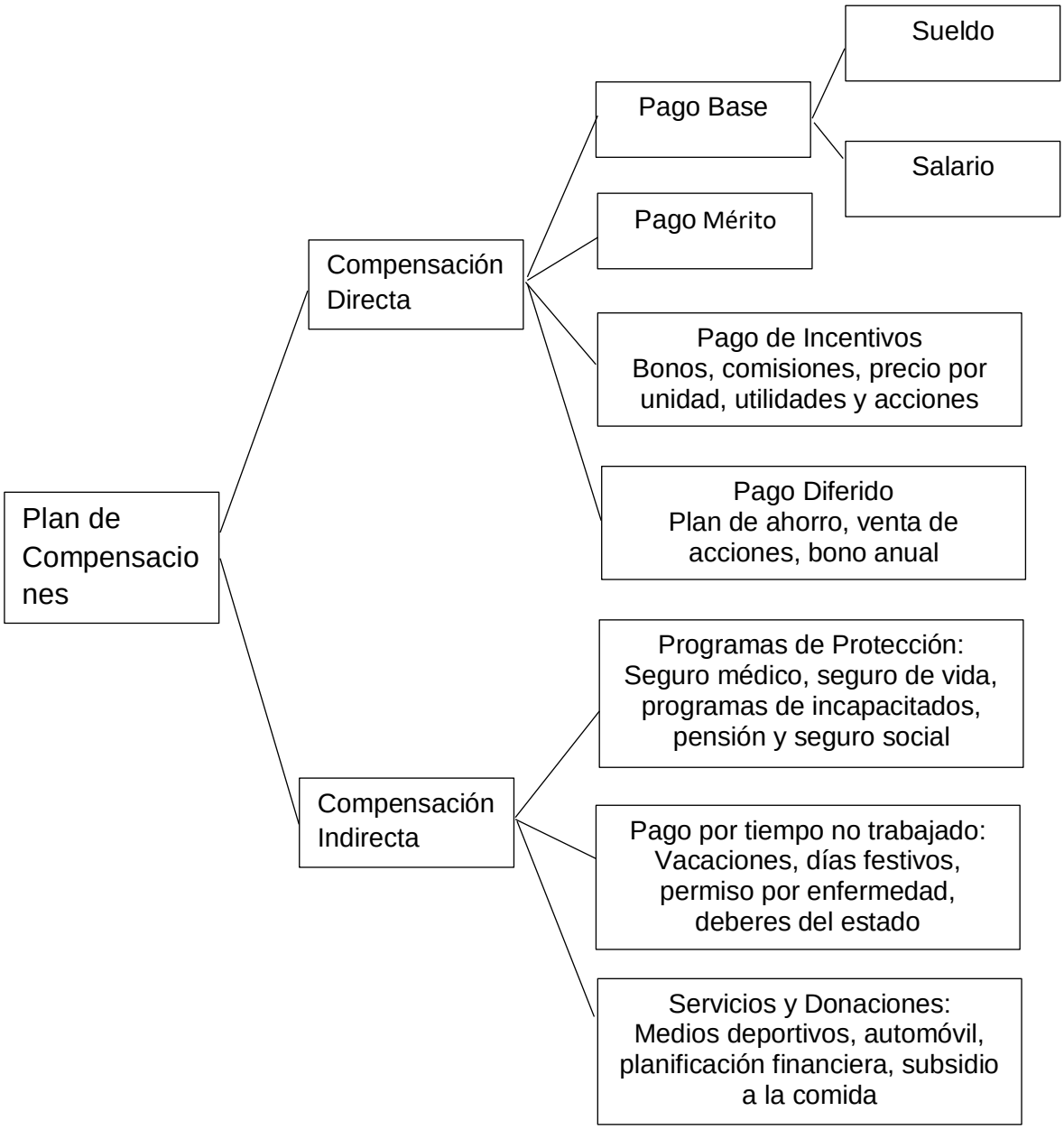
El plan de compensaciones varía mediante los diferentes autores mencionados anteriormente, en los párrafos a continuación se detallan los contenidos que proponen por cada uno de ellos.

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

- El primer factor consiste en definir estrategias en donde se indican los motivos y los métodos que se cumplen por cada departamento que desempeñan en la empresa.
- Como segundo factor, consiste en cuantificar el rendimiento de los colaboradores, en el cual se crean técnicas para evaluar el rendimiento que se tiene por cada área de la empresa y que estén enfocadas al cumplimiento de las metas.
- Finalmente, el tercer factor y el más importante mencionado por la autora consiste en la fórmula de pago donde se definen de una manera correcta como recibir a los empleados de cada área de la empresa sus compensaciones fijas y variables.

Dentro de las variables mencionadas anteriormente, los componentes, se ven por cada área el rendimiento se toma en cuenta lo que se tiene, y de esta forma conceptualizar si los empleados logran cumplir con las metas planteadas para ser acreedores a los bonos, incentivos o comisiones.

Esquema 1: Plan de Compensaciones



Fuente: Modificado a partir de Fisher (1999)

Los factores mencionados anteriormente muestra la forma en el cual está dividido la compensación, de forma directa e indirecta esto nos dice que, existen empresas de las cuales no se obtienen ningún beneficio por lo que, los empleados se sienten desmotivados y no se integran al área de trabajo, ni logran alcanzar sus metas.

A continuación se muestra algunos atributos del Plan de Compensaciones que ayudan a evaluar los mismo que se muestran en el siguiente cuadro 2, tomado de Alarcón Quinapanta (2019).

Cuadro 2: Atributos de un buen Plan de Compensaciones

N°	Atributo	Significado
1	Parsimonia	La estructura de los elementos del plan, su consistencia lógica y flexibilidad que 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 en diferentes ámbitos.
3	Flexibilidad	El plan se aplica total o parcialmente en diferentes ambitos del análisis.
4	Consistencia Lógica	Coherencia entre los elementos del plan y la capacidad de reflejar la realidad.
5	Calidad de los resultados	La estructura del plan permite suponer que mediante su aplicación se obtiene resultados valiosos y confiables.
6	Creativo e Innovador	El plan evalúa de manera original y aporta elementos no tomados en cuenta en otros estudios.
7	Suficiencia informativa	El plan prevé la disponibilidad de una báse informativa adecuada para realizar las mediciones necesarias.
8	Racionalidad	En 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 contenido.

Fuente: Tomado a partir de Alarcón 2019

Dentro de los principales factores que han bajado en la productividad, es cuando los empleados no se encuentan satisfechos ni motivados en sus áreas laborales, es por esto que Warr, Cook y Wall en 1979 con la colaboración de Herberg han

creado el Cuestionario de Satisfacción Laboral: en una escala general de satisfacción (NTP), también se ha creado el cuestionario de Gestión por motivación (MbM) de Marshall Sashkin y la colaboración de Abraham Maslow.

Según el autor Herzberg (1959) la satisfacción laboral es denominada, la teoria de los dos elementos de satisfacción, donde nos señala que existen dos grupos laborables entre estas: factores estrínsecos 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. Los factores instrínsecos serían aquellos que son similares al empleo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, satisfacción, etc.

La teoría planteanda anteriormente marca que, la satisfacción laboral solo genera los factores intrínsecos a los que Herzberg llamó “Factores motivadores”, mientras que a la insatifacción laboral tiende a ser generada por los factores extrínsecos los que se denominó “Factores higiénicos”.

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

La escala que se sitúa en la línea de quienes establecen una separación de factores y están diseñadas para abordar tanto los aspectos instrinsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo.

Está formada por dos subescalas:

- Factores Intrínsecos: Este factor aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, ect. Estas escalas están formadas por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 11 y 13).

- Factores extrínsecos: Este factor 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 se forma de siete ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 10, 12 y 14).

Por consiguiente la teoria de motivación de Abraham Maslow es tomada como base para la elavuación del cuestionario MbM y la metodología que se utiliza, donde divide las preguntas del mismo y 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), entonces por cada categoría se obetiene 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 4 categorías dentro 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 que no son para nada importantes.

El modelo abarca primero la compensación total, con recompensas directas e indirectas (recompensas extrínsecas); y segundo las recompensas intrínsecas, no financieras que consideran el aprendizaje y desarrollo, experiencia en el trabajo e incluye todo lo que el colaborador de la empresa valoriza en la relación con el empleo. El objetivo final es maximizar un impacto que combina la satisfacción, la motivación y el compromiso de las personas con la empresa porque son desarrolladas con un plan total integrado y coherente.

El resumen del plan de compensaciones para empleados de la empresa se observa una síntesis de recompensas, componentes y propuestas sugeridas para la organización. A continuación, en el cuadro 3 se resume lo que se inspira en el plan el diseño por León (2013) denominado “La recompensa Total”.

Cuadro 3: Resumen plan de compensaciones en empleados

Recompensas	Compensación	Propuesta
Extrínsecas	Total	• Desarrollar la primera “Descripción de cargos” de la organización • Realizar la primera “Valuación de cargos” de la organización • Usar como insumos la “Descripción de cargos” y la “Valuación de cargos” implementar el sueldo base de acuerdo a “Bandas salariales” • Considera los resultados de los empleados encuestados, implementar un programa de Beneficios que considere bonos de vacaciones, aguinaldo de fiestas patrias, aguinaldo de navidad y convenios de salud, como necesidades identificadas por los empleados.
Intrínsecas	Lugar de trabajo	• Implementar un programa de Calidad de vida en el trabajo que se considere el reconocimiento, seguro de vida – trabajo y más participación. • (Aplicar el cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales en el trabajo)
	Capacitación y desarrollo	• Implementar el primer programa de capacitaciones anual de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa • Implementar el primer programa de Evaluación de desempeño • Identificar los cargos críticos para la organización y fortalecer su desarrollo en la empresa
	Organización	• Declarar una visión y visión que se sostengan en los valores de la justicia, equidad, la transparencia y consistencia • La declaración de principios fundaría una nueva filosofía en la empresa que tenga como objetivo: atraer, retener y motivar a los colaboradores actuales y a los colaboradores que se incorporen en el futuro.

Fuente: Elaboración a partir de León (2013)

1.2.Productividad Laboral

La productividad es una medida, de qué tan eficientemente es utilizado en el trabajo y en el capital para generar interés económico. Una alta producción involucra que se logra obtener mucho valor económico con poco trabajo o con poco capital. Un incremento en la producción implica que se produsca más con lo mismo. Según Galindo (2015) “El crecimiento de la productividad es la clave para impulsar el aumento económico, principalmente en economías con un nivel más desarrollado”. De hecho es común que las reservas de ingresos medios enfrenten periodos de bajo crecimiento relacionados con la desaceleración del incremento en la productividad que a su vez, le impide alcanzar los niveles de bienestar de las economías desarrolladas (p.3).

Se entiende por Productividad, la interacción que se tiene de la cantidad de productos elaborados con la proporción de recursos que se usan. Según Drucker (2002) nos relata que “la productividad significa aquel equilibrio que se tiene entre todos los factores de la producción que suministra el más elevado producto con el mínimo esfuerzo” (p.64). Por lo tanto el rendimiento es la interacción entre la producción obtenida por un sistema de productos o servicios y los recursos usados para obtenerla. La autora Martínez (2007) confirma que “la productividad es un indicador que refleja que tan bien se utiliza los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una interacción entre recursos utilizados y productos obtenidos” (p.95).

Existen 3 recursos constantes que se realizan presentes en la productividad según Nuñez (2007) estos son: producción, hombre y dinero.

- Producción: a travéz de esta procura interpretar la efectividad y la eficiencia de un determinado proceso de trabajo en lograr productos o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

- Hombre: Este recurso es quien pone aquellos objetivos 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 y sus productos o servicios y su impacto en el entorno.

Van Der (2005) explica que, la productividad laboral es como el acto más valioso de la empresa en el capital humano, pero especificamente si los colaboradores que utilizan su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, pues en ellos está asegurar su futuro y el crecimiento de la empresa, por lo tanto se considera como un activo, no como un costo para tener en cuenta sus resultados y no un salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización tiene que cambiar y ser más activos. Los principios para una buena productividad son:

- Despertar el sentido de pertinencia hacia la empresa
- Motivar al personal
- Considerar la importancia de cada cargo
- Permitir tomar decisiones
- Compensar salarialmente acorde con los resultados
- Aplicar la mega gerencia

La productividad mide la relacion entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo, así como los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por lo tanto la producción laboral es la relación entre el trabajo desempeñado o los bienes producidos por una persona en su trabajo, de tal manera que la productividad es una medida importante dentro de las organizaciones.

Según Coll Morales (2020) nos relata que, existen determinados factores que tienen una clara influencia en la productividad de los empleados, así como de la maquinaria utilizada dentro de la empresa (p.73). Entre estos factores cabría destacar los siguientes:

- Salario

- Clima laboral
- Motivación Laboral
- Equipamiento y recursos
- Entorno
- Liderazgo
- Diseño de los productos o servicios
- Estabilidad de los diseños
- Calidad de las materias primas
- Calidad y estado de la maquinaria

El autor Drucker (2002) presenta tres consejos para ser más productivos, entre estas son: eliminar las actividades que ya no son productivas, pririodades y postergaciones y coraje. Acontinuación, se muestra el concepto de cada una, en el cuadro 4.

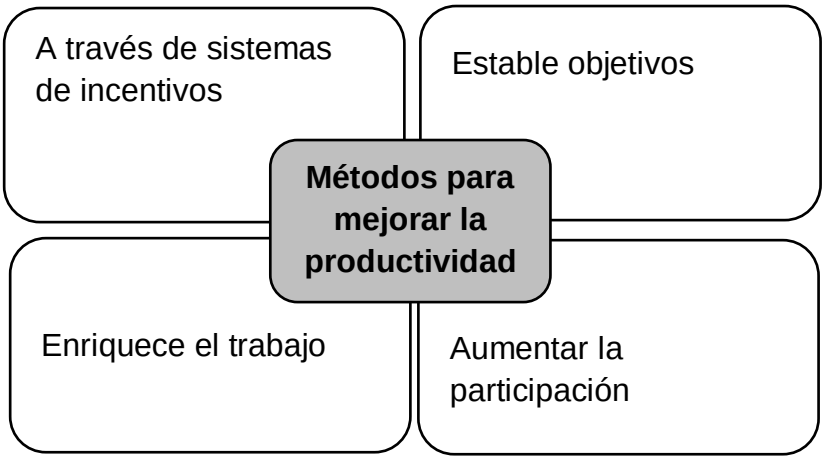
Cuadro 4: Consejos Productivos

N°	Consejo	Significado
1	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.
2	Pririodades y postergaciones	Siempre hay más tareas útiles que tiempo para realizarlas y más oportunidades que personas para aprovecharlas, es por ello que, se deciden qué tareas merecen prioridad y cuáles son menos importantes.
3	Coraje	Los profesionales eficientes no se comprometen más allá de la tarea única que se realizan en el presente, si acaban estudian la situación y afrontan la nueva tarea que surgue.

Fuente: Tomado a partir de Drucker 2002

Según Lawler (1992) afirma que “cualquier medida que se tome dentro de la empresa tiene que estar relacionada con el sistema de compensación. 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” (p.87).

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 prosupuesto en el modelo de productividad total operativo de de Sumanth (1990) estan son:

- Medición: Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifistan 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 Nacional Business Research Institute* (EE.UU.) 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 trabajar con indicadores, se establece todo un sistema que vaya desde la correcta percepción del hecho, hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso con el cual se mide.

> Los indicadores de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o de segmento de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel referencia, nos señala una desviación sobre la cual se toma acciones correctivas o preventivas según el caso. Son diferentes a los parámetros físicos o químicos de carácter técnico bajo los cuales opera un sistema, cuyas expresiones son cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se dirige la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de documentos (calidad), etc. (Rodriguez & Gomez, 1991, pág. 35)

Para Rodriguez (1991), un indicador es “la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar” (p.38). Dentro de estos, se señala algunas definiciones de indicadores tales como:

- Porcentaje de defectos por unidades producidas
- Cantidad de defectuosos/semana
- Número de accidentes/mensuales
- Cantidad de sugerencias/ trabajador
- Disponibilidad de la línea 1 de producción
- Porcentaje de cumplimiento de estándar
- Rotación del personal
- Número de facturas cobradas antes de los 45 días de vencimiento
- Cantidad de informes retrasados

Para medir la productividad se utilizan algunos indicadores, para esta investigación los indicadores que se manejan son los enfocados en recursos humanos y el trabajo va enfocado al personal de la empresa en estudio.

A continuación, en la tabla 1 se observa los indicadores relacionados con el desempeño de los recursos humanos y la productividad.

Tabla 1: Indicadores de desempeño en los procesos

Indicador	Desempeño	Porcentaje	Fórmula
Eficiencia	Nivel de ejecución del proceso		$= \left[\left(\frac{resultados\ obtenidos}{costo\ real}\right) * (tiempo\ real)\right] * \left[\left(\frac{resultados\ deseados}{costo\ deseado}\right) * (tiempo\ deseado)\right]$
Eficacia	Medir el rendimiento del proceso frente a la	Mientras más cercano al 100%	$= \left(\frac{resultados\ obtenidos}{resultados\ deseados}\right) * 100$

	meta	es más eficaz	
Efectividad	Relación entre la eficiencia y la eficacia		
Lucro	Relación entre la ganancia y el valor total de ventas		$= \left(\frac{lucro}{valor\ total}\right) * 100$

Fuente: Elaboración propia a partir de Silva (2020)

Según López y Gadea (2000), los indicadores de recursos humanos se dividen en siete partes: los de economía, de eficiencia, de eficacia, de efectividad, de resultados, de procesos, de estructura y estratégicos.

- Indicadores de economía:
  Establecen una comparativa de costes entre lo predecible y lo real. Llevan consigo la organización de los recursos (materiales y humanos) y su correcta distribución.

- Indicadores de eficiencia:
  Evalúan los recursos utilizados para la presentación de un bien. Se efectúa una comparativa de las tareas o servicios a desarrollar, con los recursos económicos, humanos o materiales disponibles, con el fin de conseguir el mejoramiento (establecer plazos de tiempo).
    - Ratio de operaciones: el tiempo que el insumo, pasa en espera (tiempo en operación/tiempo total)
    - Retrabajo: se ocasiona si, el producto de una actividad es rechazado y es posible reajustar o eliminar (porcentaje tiempo de personal dedicado a rehacer el trabajo ya realizado)

- Indicadores de Eficacia:
  Evalúan los resultados concretos y el funcionamiento de la institución sobre la población marco que está incluido en la cartera de los bienes.

  - Grado de satisfacción de los clientes internos: Porcentaje de patentes propias a la empresa, incremento del valor agregado y procesos)

- Indicadores de efectividad:
  Buscan el resultado final óptimo, para lo cual comparan los resultados reales con los que se marcaron como objetivos.
  - Cumplimiento de la cantidad: porcentajes de cargos vacantes por falta de reclutamiento y selección, porcentaje de personal atendido en los servicios del total planificado.
  - Cumplimiento en la entrega: porcentaje (o días) de retraso en tiempo prometido en la selección del personal del total seleccionado, retraso en la tramitación de pagos al personal.
  - Concordancia en la calidad: porcentaje de quejas y reclamos por: inadecuada remuneración, pagos mal elaborados, servicios deficientes (médicos, comedores, transporte, etc.)

- Indicadores de resultados:
  Miden directamente los resultados obtenidos y los comparan con los esperados.

- Indicadores de proceso:
  Miden la situación de lo que ocurre con el proceso sin finalizar, valoran los aspectos relacionados con las actividades y su eficacia.

- Indicadores de estructura:
  Comparan los recursos disponibles y la infraestructura empleada, con los costes que de ellos se deriva.

- Indicadores estratégicos:
  - Indicadores de actividad: evalúan y cuantifican la actividad desarrollada por la organización.

- Indicadores de recursos humanos: evalúan la cantidad y calidad de los trabajos desarrollados por el personal, el número de recursos que se precisan y sus costes.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.Definición de tipo y enfoque de investigación

El enfoque que utiliza esta investigación es mixto (cuantitativo y cualitativo). Dentro del enfoque cuantitativo se obtiene un alcance descriptivo, se analiza los datos obtenidos estadísticamente en los cuestionarios realizadas a los colaboradores de la empresa Creaciones Dfontex´s, en donde se conoce cuáles son las necesidades que tiene cada uno. La investigación también es de enfoque cualitativo, en donde se realiza una entrevista a cada uno de los supervisores o encargados superiores de la empresa, los cuales contribuyen el diagnóstico situacional actual de la empresa y los empleados.

El tipo de investigación que se utiliza es de forma descriptiva, en donde se busca los factores que ocasionan la baja productividad los cuales son: falta de capacitación laboral, largas jornadas laborables, problemas personales de los colaboradores, insatisfacción, malas condiciones laborales y la mala actitud para realizar las actividades por parte de los empleados de la empresa. Estos factores se miden a través de los distintos indicadores enfocados en los recursos humanos que lleva a cabo la eficacia, efectividad y eficiencia.

Como población para realizar las encuestas se tiene un total de 20 empleados (operarios), en donde 9 colaboradores son internos y 11 son externos, estos forman parte del nivel productivo de la empresa Creaciones Dfontex´s.

La técnica de recolección de datos es la encuesta y el instrumento el cuestionario, los cuestionaros son: NTP 394 de Warr, Cook y Wall y el cuestionario MbM de Marshall Sashkin. Las entrevistas se realizan a los 2 superiores (dueños) que cuentan la empresa. Los dos cuestionarios mencionados anteriormente son validados por el director del proyecto de investigación de la PUCE – Ambato quien es conocedor del tema.

Los cuestionarios se aplican a los 20 empleados de la empresa Creaciones Dfontex´s los cuales permiten conocer más a fondo cuáles son las necesidades de los colaboradores, para así corregirlas y lograr satisfacerlos a través del Plan de Compensaciones. Por otro lado, se aplica la entrevista a los dos supervisores (Dueños) de la empresa, los cuales nos ayuda a conocer la posición actual de la empresa.

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 Creaciones Dfontex´s, por considerarse que no es de mucha relevancia y no es aplicable dentro de esta, de momento es inexistente este factor de la compañía. Este cuestionario se aplica a la población mencionada anteriormente y se recoge la respuesta efectiva al contenido del propio trabajo, en función de las respuestas de cada pregunta.

El cuestionario MbM fue elaborado por Marshall Sashkin y Abraham Maslow, consta de 20 preguntas donde se conoce 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 20 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. Este cuestionario está proyectado para apoyar al personal y entender las circunstancias más importantes en la vida laboral dentro los colaboradores de la empresa.

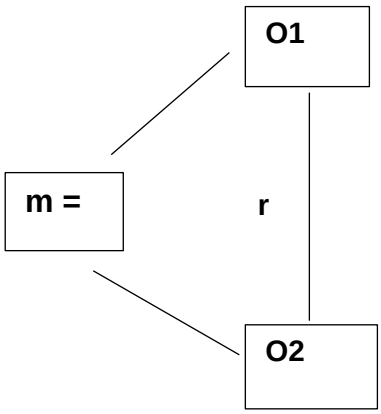
El diseño de la investigación es de enfoque cuantitativo y cualitativo, dentro de lo cuantitativo se obtiene un diseño no experimental – transaccional, impulsa a conocer las mediciones estadísticas en las que se obtienen resultados de un determinado conjunto de datos en este caso a la población obtenida por la empresa Creaciones Dfontex´s, se procede a interpretar y organizar de modo de obtener la mayor cantidad posible de datos relevantes. Dentro de lo cualitativo se obtiene un diseño fenomenológico, donde se comprende las percepciones de los colaboradores de la empresa, así como las perspectivas e interpretaciones a una pregunta de estudio. Según Arcos (2016), los temas correspondientes al diseño

fenomenología son los fundamentales para las experiencias de vida de los colaboradores, estos son:

- El significado del estrés para una persona sometido a un trabajo de altas exigencias
- La experiencia de una persona desde su infancia
- La calidad de vida con una enfermedad crónica como Cáncer, HIV, entre otras
- Como es la vivencia para una persona en un aula de ciertas características
- Estudio sobre la violencia en la casa o trabajo

Gracias al método fenomenológico se conoce las ramas basadas en la psicología, politología y sociología, para ayuda profesional y también para conocer más a fondo el motivo por el cual existe desmotivación en el área de trabajo.

El diagrama representativo del diseño cuantitativo es el siguiente:



Donde:

m: 20 empleados de la empresa Creaciones Dfontex's

O1: Observación sobre la gestión del talento humano

r: Relación entre variables

O2: Observación sobre el desempeño laboral

2.2.Análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico

Cuestionario MbM:

El cuestionario MbM se aplica al total de la población, al momento de realizar la encuesta a los colaboradores de la empresa 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 producción (coordinadora del área) de la empresa por demostrar que realiza un trabajo bien elaborado, dicho por parte de los dueños de la empresa y debido a que la encargada ocupa un puesto administrativa en la misma.

Para el cuestionario MbM se han realizado las siguientes preguntas, que se muestras a continuación en el cuadro 5.

Cuadro 5: Preguntas Cuestionario MbM

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

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

Fuente: Elaboración Propia

Para los resultados de la tabulación del cuestionario MbM se utiliza la metodología propuesta por Maslow mencionada anteriormente en el capítulo 1 epígrafe 1.1 y se obtienen los siguientes resultados: Se expresa en el cuadro 6 las preguntas obtenidas de los resultados de Seguridad y Protección:

Cuadro 6: Preguntas Seguridad y Protección

N°	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 disponer de ingresos regulares.
13	Un buen empleo incluye un plan de jubilación sólido
17	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de

	seguros de enfermedad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Resultados necesidades de seguridad y protección

Necesidad	Variables	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad y Protección	Muy importantes	20 puntos o más	10	50%
	Relativamente importantes	15 y 19 puntos	7	35%
	Escasamente importantes	10 y 14 puntos	0	0%
	No son importantes	9 puntos o menos	3	15%
			20	**100%**

Fuente: Elaboración propia

La relación de las respuestas consolidadas con respecto a las necesidades de protección y seguridad, el 50% de los encuestados centran su interés, es decir son muy importantes en la necesidad de seguridad, en consecución de una vida razonable.

Estas respuestas obtenidas 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 50% 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 la empresa “Creaciones Dfontex’s”.

Las preguntas obtenidas mediante las encuestas se presentan con la escala donde se muestra en el cuadro 7:

Cuadro 7: Preguntas Sociales y de Pertenencia

N°	Preguntas
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.
18	Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Resultados necesidades sociales

Necesidad	Variables	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Sociales y de Pertenencia	Muy importantes	20 puntos o más	9	45%
	Relativamente importantes	15 y 19 puntos	5	25%
	Escasamente importantes	10 y 14 puntos	3	15%
	No son importantes	9 puntos o menos	3	15%
			20	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Como resultado se tiene que las necesidades sociales para la mayoría de los empleados (45%) son muy importantes, es decir que les interesa tener buena relación de amigos y así comunicarse más a menudo con los compañeros de trabajo, creen que es preferible tener una relación estrecha con los compañeros;

sin embargo el 25% de los encuestados considera que las necesidades sociales son relativamente importantes y sugieren que no 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.

A continuación, se muestra en el cuadro 8 las preguntas de sección de Autoestima:

Cuadro 8: Preguntas Autoestima

N°	Preguntas
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.
19	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Resultados necesidades de autoestima

Necesidad	Variables	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Autoestima	Muy importantes	20 puntos o más	6	30%
	Relativamente importantes	15 y 19 puntos	8	40%
	Escasamente importantes	10 y 14 puntos	4	20%
	No son importantes	9 puntos o	2	10%

		menos		
			20	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Mediante las encuestas realizadas se analiza las necesidades de autoestima un 40% 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 40% de las personas que dicen sentirse valorados y felices por los logros obtenidos y del 50% creen que son muy importantes las necesidades de seguridad y protección un 50% 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.

Por último, las preguntas obtenidas en el apartado de Autorrealización se muestran en el cuadro 9:

Cuadro 9: Preguntas Autorrealización

N°	**Preguntas**
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, y así encontrar mis propios límites.
20	Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Resultados de Autorrealización

Necesidad	Variables	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Autorrealización	Muy importantes	20 puntos o más	6	30%
	Relativamente importantes	15 y 19 puntos	5	25%
	Escasamente importantes	10 y 14 puntos	5	25%
	No son importantes	9 puntos o menos	4	20%
			20	**100%**

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se tiene que, las necesidades de autorrealización donde un 30% creen que son muy importantes, es decir que piensan que es importante buscar aquello que les haga felices para perseguir sus sueños, también les gusta aprender nuevas cosas, lo que evidencia de cierta manera la motivación y coincide también con las malas relaciones interpersonales , de cierta forma existe un poco amor propio y conductas buenas de autorrealización, muy difícilmente se logra ambientes de desarrollo laboral porque no todos concuerdan con estas afirmaciones, se necesita varios propicios para el crecimiento de todos como grupo en la empresa.

Cuestionario NTP 394:

El cuestionario NTP se aplica a los 20 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 el cuestionario sea aplicado por la persona responsable de producción (coordinadora del área).

Se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 6: Resultados cuestionario NTP 394

Preguntas	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderado insatisfecho	Ni Satisfecho ni insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Total
1. Condiciones físicas del trabajo	2		2	10	5	1	20
	10%	0%	10%	50%	25%	5%	100%
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo		2	5	8	5		20
	0%	10%	25%	40%	25%	0%	100%
3. Tus compañeros de trabajo	2		3	12	3		20
	10%	0%	15%	60%	15%	0%	100%
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	2		5	5	8		20
	10%	0%	25%	25%	40%	0%	100%
5. Tu superior inmediato			2	7	11		20
	0%	0%	10%	35%	55%	0%	100%
6. Responsabilidad que se te ha asignado				8	10	2	20
	0%	0%	0%	40%	50%	10%	100%
7. Tu Salario	2		3	8	6	1	20
	10%	0%	15%	40%	30%	5%	100%
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades			2	10	8		20
	0%	0%	10%	50%	40%	0%	100%
9. Relación entre dirección y trabajadores en la empresa		1	3	13	3		20
	0%	5%	15%	65%	15%	0%	100%
10. El modo en la que la empresa está gestionada			3	11	6		20
	0%	0%	15%	55%	30%	0%	100%
11. La atención que se presta a las sugerencias que haces			1	12	7		20
	0%	0%	5%	60%	35%	0%	100%

12. Tu horario de trabajo			1	7	11	1	20
	0%	0%	5%	35%	55%	5%	100%
13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo			2	10	8		20
	0%	0%	10%	50%	40%	0%	100%
14. Tu estabilidad en el empleo			2	12	5	1	20
	0%	0%	10%	60%	25%	5%	100%

Fuente: elaboración propia

En el cuestionario NTP 394, muestra los resultados arrojados en la tabla y da a entender que 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 adjunta las preguntas en dos escalas dentro de estas se obtiene las siguientes:

- factores intrínsecos.
- factores extrínsecos

En cuanto a los factores intrínsecos se aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción y aspectos relativos al contenido de la tarea. A continuación, en el cuadro 10 se muestra la primera escala del cuestionario NTP 394.

Cuadro 10: Factor Intrínseco

Factor	**Pregunta**
Intrínseco	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
	13. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 5, se observa que la mayoría de los colaboradores manifiestan que, sienten un nivel de satisfacción intrínseca positivo, se observa que existe un número importante de personas que no tienen esta percepción, y sería por estrés laboral.

Por otro lado, las preguntas que se consideran como los factores extrínsecos las preguntas que se toman en cuenta se muestran en el cuadro 11. Estos aspectos son aquellos que analiza sobre la satisfacción del empleado con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, entre otras.

Cuadro 11: Factor Extrínseco

Factor	Pregunta
Extrínseco	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
	12. Tu horario de trabajo
	14. Tu estabilidad en el empleo.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de este factor se observa que la mayoría de los investigados manifiestan sentir un nivel de satisfacción extrínseca negativa, la cual se origina por el estrés laboral. Sin embargo, existe un porcentaje importante de personas que tienen un nivel de satisfacción extrínseca positiva.

Los resultados totales de los dos cuestionarios aplicados a los colaboradores de la empresa Creaciones Dfontex's, 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 que se maneja dentro y fuera de la empresa es baja.

Entrevista:

La entrevista se aplica a los supervisores (dueños) de la empresa con el fin de conocer la situación actual de la empresa en cuanto a sus 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 en las siguientes tablas:

Tabla 7: Respuesta 1

¿Qué tiempo de permanencia tiene en la empresa?
Es importante conocer el tiempo que se labora en la empresa, el contar con personal antiguo y capacitado se cumple firmemente con los objetivos planteados en la empresa, se siente comprometido con la organización y uno mismo como persona.

Tabla 8: Respuesta 2

¿Usted ha participado en programas de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación de empleados de la empresa?
Los dos dueños entrevistados de la empresa concuerdan en que, si han participado con programas de capacitación, los cuales, se han aplicado en la empresa para obtener mejores resultados, se tiene un mejor manejo en el proceso de producción.

Tabla 9: Respuesta 3

¿Según su criterio cuáles son las áreas esenciales de trabajo de la empresa?
Los dueños de la empresa concuerdan en que las áreas más importantes son: el área administrativa, producción y mantenimiento; todas estas áreas son esenciales y de mayor importancia debido que, para el funcionamiento de la empresa, el área productivo y administrativo cuentan con varias fases secuenciales y sin una de ellas, esta no se llevaría a cabo.

Tabla 10: Respuesta 4

¿Considera que la conformación de las células de trabajo es la manera

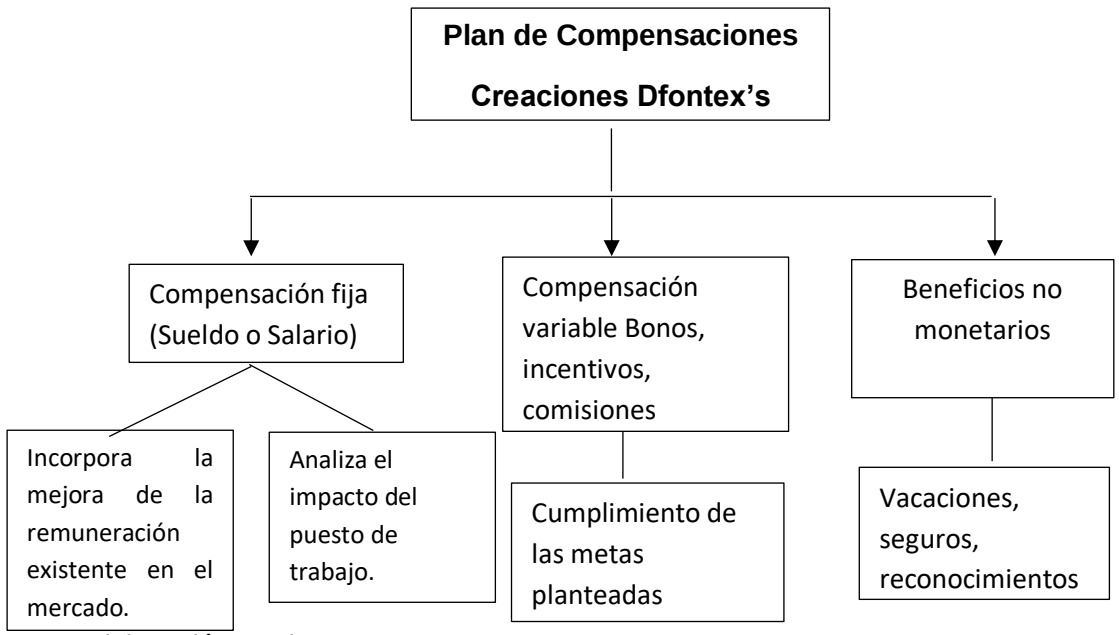
ideal para ejecutar las tareas y actividades?
Ambos consideran que si es ideal que se dé cumplimiento al orden, compromiso y mayor seguridad dentro del área de trabajo y de tal forma fomentar el trabajo en equipo, se obtiene una buena comunicación entre compañeros de trabajo.

2.3.Diseño metodológico del Plan de Compensaciones para la empresa Creaciones Dfontex's.

Dentro de la empresa Creaciones Dfontex's el Plan de Compensaciones está compuesto por los aportes de Cruz (2018); González (2013); Hernandéz (2009) y Villanueva & Gonzalez (2005), 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 tal manera, 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 Compensación empresa Creaciones Dfontex's



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 Plan de compensaciones de la empresa Creaciones Dfontex’s, la Compensación fija Sueldo o Salario Incorpora la mejora de la remuneración existente en el mercado Analiza el impacto del puesto Compensación variable Bonos, incentivos, comisiones Cumplimiento de metas planteadas Beneficios no monetarios Vacaciones, seguros, reconocimientos descripción a detalle de las actividades propias de cada puesto de trabajo con los cargos.

CAPÍTULO III. PLAN DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA CREACIONES DFONTEX´S

Se toma en consideración los distintos datos de información dentro de la empresa, que se han utilizado en el capítulo II como instrumentos (encuestas), para la obtención de resultados, de identifica el conjunto de problemáticas que afectan a la empresa “Creaciones Dfontex’s”.

La propuesta de intervención que se expone en la empresa consiste en: restituir prácticas en compensaciones, instaurar prácticas de compensaciones que se usan en el rubro para que la organización se iguale con el mercado, pero sólo aquellas que tienen posibilidad concreta de aplicación que por sus características se adapta a la organización.

Objetivo General

Identificar un modelo de plan de compensación aplicable a la empresa Creaciones Dfontex´s.

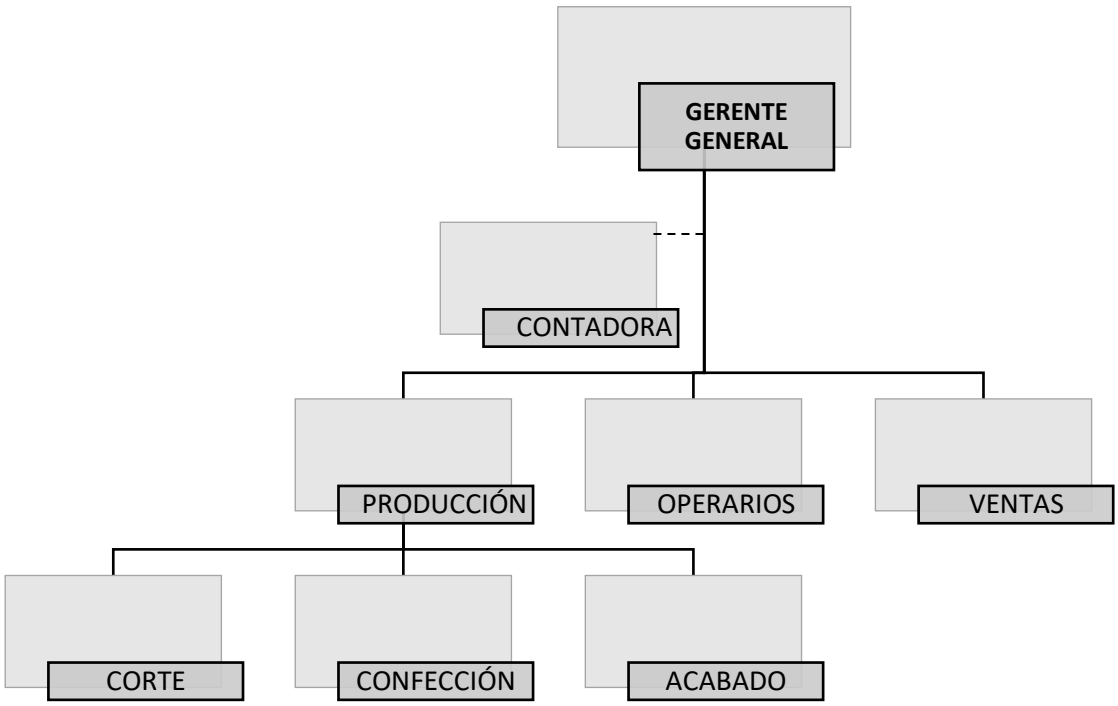
Objetivos Específicos

1. Diferenciar con equidad. Esto quiere decir que los trabajos que requieren mayores habilidades, más responsabilidades y tareas más complejas, recibirán una compensación mayor. Es decir, dar a cada uno lo que se merece en función de su mérito.

2. Desarrollar grados y rangos salariales para medir objetivamente las contribuciones que hacen los empleados para conseguir las metas del negocio de la organización en base a los criterios de: productividad, desempeño y competencias.

3.1.Manual de Funciones

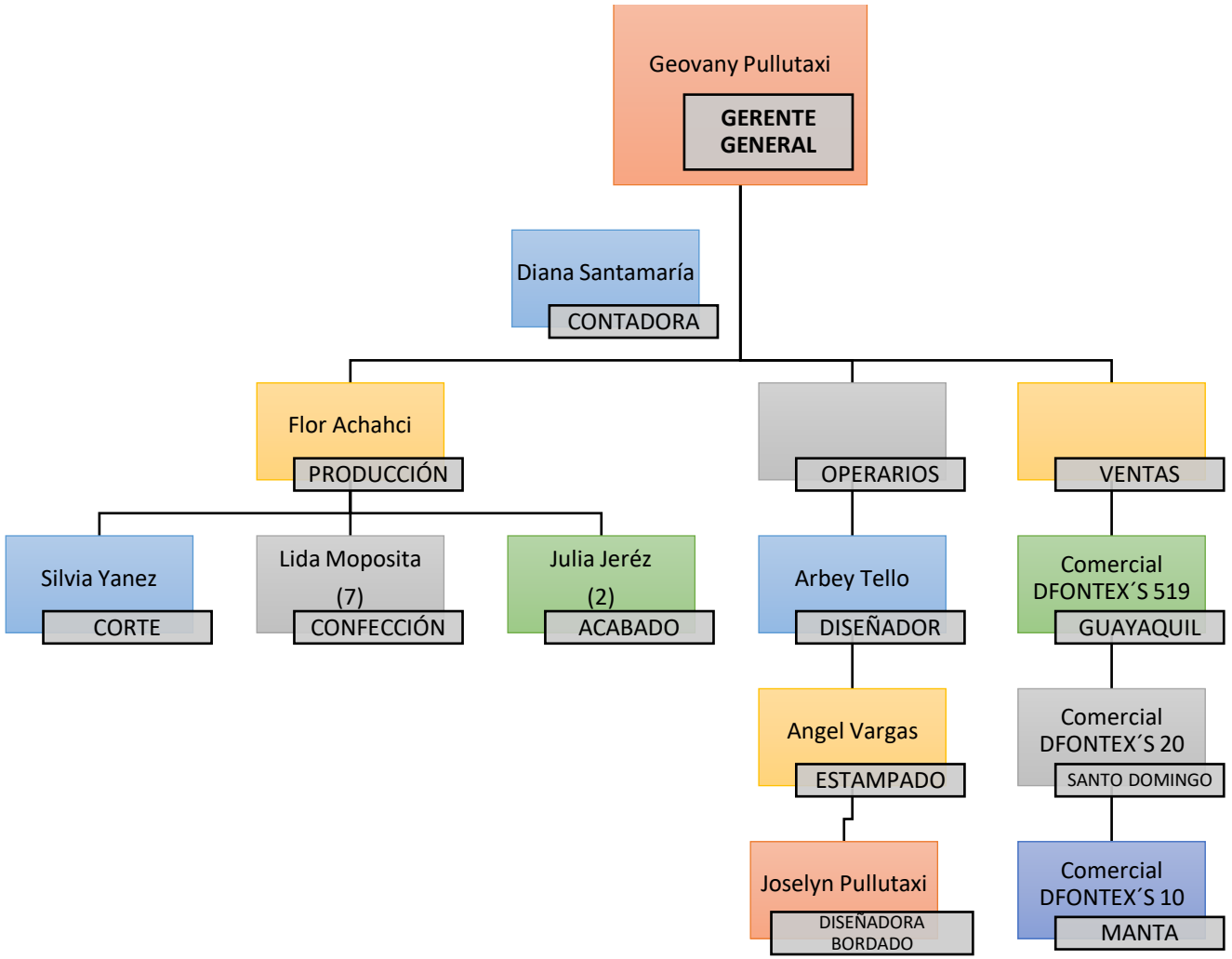
Esquema 4: Organigrama estructural empresa Creaciones Dfontex's



Fuente: Elaboración propia

La empresa Creaciones Dfontex's cuenta con cuatro áreas funcionales: el área directiva donde se encuentra la gerencia general; el área administrativa en la que se encuentra la auxiliar contable; área designados de producción; y por último el área de desarrollo del producto (Operarios), donde se encuentran diseñadores de cada función y ventas.

Esquema 5: Organigrama funcional empresa Creaciones Dfontex's



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta con 8 departamentos las cuales son:

1. Gerencia: La labor que realiza el gerente general de la empresa se encarga en la toma de decisiones en general de la empresa.
2. Producción: Cuentan con un director de área y 5 trabajadores, tiene que enviar a maquilar la producción después de dichos cortes de cada modelo.
3. Operario: El operario tiene el conocimiento de organización y control del personal de diseño de la empresa.
4. Ventas: Persona encargada de comercializar el producto final de la empresa.
5. Corte: la labor que el cortador realiza es tender la tela de acuerdo a que cantidad de pantalones desean sacar el dicho modelo.
6. Confección: Su labor es maquilar los pantalones de acuerdo al modelo del corte que realiza el cortador.
7. Acabado: El director de área la labor que realiza es revisar si hay la misma cantidad de pantalones que terminaron de maquilar para que así los trabajadores de acabado saquen hilos, planchen, y enfunden para que así envíen a bodega.
8. Bodega: director de área y 3 trabajadores, los trabajadores registran los pantalones que ingresan a bodega y los también que salen, la labor de los trabajadores es guardar los pantalones de acuerdo con su modelo y por cada talla.

Se cuenta con un puesto adicional el cual es la contratación externa: auxiliar contable quien se encarga del manejo de toda la contabilidad de la empresa.

A continuación, se plantea el manual 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 11: Planeación de recursos humanos gerencia general

Gerente General	
Jefe Directo:	Ninguno
Supervisión a Ejercer:	Información dada por el administrador
Formación Académica:	Secundaria
Años de Experiencia:	4 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Planificar, Dirigir y controlar
Conocimientos o Competencias obligatorias:	La toma de desiciones, La planificación, La organización y ser un buen líder.
Habilidades deseables:	Director de la empresa del cual planifixa y organiza la empresa.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Controla todos los departamentos de la empresa • Realiza Loguisticas • Dirigue la empresa mediante ordenes de trabajo
Funciones adicionales del puesto:	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Planeación de recursos humanos auxiliar contable

Contadora	
Jefe Directo:	Gerente General
Supervisión a Ejercer:	Supervisar todos los documentos contables
Formación Académica:	Ingeniaria en Contabilidad y Auditoria
Años de Experiencia:	5 años de experiencia

Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Realizar todos los metodos de contabilidad para la realización de estados financieros de la empresa.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Ser una persona ordenada y sobre todo especializada en el conocimiento contable, una persona dispuesta a dar todo por la empresa para realizar documentaciones financieras.
Habilidades deseables:	Deseable conocimiento en cuanto a los roles de la contabilidad, documentación y actualización de normas.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Ordenar y revisar la documentación contable • Realizar roles de pagos para los trabajadores. • Realización de facturas en cuanto a las ventas dadas • Realizar conciliaciones de las cuentas bancarias de la compañía • Realizar reportes de los ingresos y egresos que exitan en la empresa.
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Planeación de recursos humanos producción

Jefe de Producción	
Jefe Directo:	Administradora
Supervisión a Ejercer:	Control de la producción en la empresa
Formación Académica:	Secundaria
Años de Experiencia:	3 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Controlar la calidad del producto y la gestión de procesos

Conocimientos o Competencias obligatorias:	Ser responsable de su trabajo en cuanto a la labor que realiza es un poco fuerte mirar el control que resalizan cada ofrero.
Habilidades deseables:	Conocimiento total del producto para supervisar si lo hacen bien.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Verificar que los trabajadores cumplan con sus labores de manera satisfactorio • Supervisa la entra y salida del personal de esa área
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Planeación de recursos humanos operarios

Operarios	
Jefe Directo:	Gerente General
Supervisión a Ejercer:	Al personal de dieño que exista en la empresa
Formación Académica:	Secunadaria
Años de Experiencia:	2 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Mantener el mandato con los respectivos diseños que salgan en la producción.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Tener un conocimiento intachable con los supervisores del dieño, en cuanto al manejo general de la empresa.
Habilidades deseables:	Conocimiento de organización y control del personal de la empresa.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Realizar la documentación del reporte de asistencia de los trabajaores • Supervisar y capacitar al personal de la empresa.
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Planeación de recursos humanos ventas

Ventas	
Jefe Directo:	Gerente General
Supervisión a Ejercer:	Comercializar el producto final
Formación Académica:	Secundaria
Años de Experiencia:	3 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Cumplir a cabalidad con los ingresos que generan las ventas.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Estar totalmente capacitado para saber el manejo de atencion al cliente.
Habilidades deseables:	Conocimiento en cuanto a llevar a cabo todos los productos que salgan de bodega.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Manejar el control de salidas de los prouctos • Comercializar todos los productos que se encuentren en el área de bodega.
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Planeación de recursos humanos corte

Corte	
Jefe Directo:	Jefe de producción
Supervisión a Ejercer:	Control del corte de la producción en la empresa
Formación Académica:	Secundaria
Años de Experiencia:	4 años de experiencia

Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Controlar la calidad de la tela que se va a cortar
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Ser responsable de su trabajo en cuanto a la labor que realiza, es el área en donde se tiene mucho cuidado con los modelos que salgan a la perfección en cuanto envien a la confección.
Habilidades deseables:	Conocimiento total de las telas que se utilizan en la empresa y cuidado total de los moldes que se utilizan.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Verificar que las telas estén de acuerdo a las medidas que nos envian los proveedores. • Analizar si los modelos de los diseñadores están en condiciones de usarlos. • Enviar con indicaciones a cada maquilador de acuerdo al modelo que se corte.
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Planeación de recursos humanos confección

Confección	
Jefe Directo:	Jefe de producción
Supervisión a Ejercer:	Maquilar la producción que se les envía
Formación Académica:	Primaria, Secundaria
Años de Experiencia:	5 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Maquilar de acuerdo al modelo indicado por sus superiores.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Ser conciente con la labor que realiza, tiene que ser responsable con la confección.
Habilidades deseables:	Tener un conocimiento total en la confección del producto

Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Maquilar dichos productos con sus respectivos materiales.
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Planeación de recursos humanos acabado

Acabado	
Jefe Directo:	Jefe de producción
Supervisión a Ejercer:	Control final de la producción en la empresa
Formación Académica:	Secundaria
Años de Experiencia:	2 años de experiencia
Idiomas:	Español
Objetivo del Puesto:	Supervisar el producto final.
Conocimientos o Competencias obligatorias:	Tener un conocimiento altamente capacitado para analizar el producto final.
Habilidades deseables:	Conocimiento total del producto para supervisar si lo hacen bien.
Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):	• Supervizar que el producto final este correctamente terminado. • Verificar que todo el producto ingrese a bodega
Funciones adicionales del puesto:	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

3.2.Estructura de la compensación empresarial

La empresa Creaciones Dfontex's cuenta con 3 tipos de compensación:

- Compensación Fija
- Compensación Variable
- Beneficios no Monetarios

En donde la compensación fija incluye el salario fijo remunerado de la empresa, los colaboradores reciben este salario por acatar su trabajo profesional, hace alusión a que la cantidad recibida no varía, sino que es el mismo periodo a periodo.

Dentro de la compensación variable los métodos se basan en el pago de retribuciones a los empleados en base a una serie de compensación variables y medibles, pero en la empresa no incluyen bonos ni incentivos por lo que ha generado que, los colaboradores no se sientan satisfechos en su área de trabajo.

En cuanto a los beneficios no monetarios, la empresa opta por esta opción para mejorar las condiciones de los empleados, son estas sus vacaciones, seguros y reconocimientos personales, optados por los dueños de la empresa.

Tabla 19: Compensación individual de la empresa

	Compensación Fija			Compensación Variable		Beneficios no Monetarios		
	Sueldo	**Sueldo del mercado**	**Impacto**	**Bonos**	**Incentivos**	**Vacaciones**	**Seguros**	**Reconocimiento**
Gerente general	$2500	$1500	Alto	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Auxiliar contable	$400	$395	Alto	-	-	X	X	-
Jefe de producción	$350	$400	Medio	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Operarios	$300	$395	Bajo	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Ventas	$400	$400	Medio	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Corte	$400	$400	Medio	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Confección	$300	$395	Bajo	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Acabado	$300	$395	Bajo	-	-	X	X	Reconocimiento personal

Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con una compensación individual que genera impacto empresarial en los colaboradores, la remuneración está estructurado en:

- Gerente general:
  Cuenta con un sueldo de $2500, no recibe bonos e incentivos, su sueldo es representativo, este cargo recibe vacaciones, seguros y reconocimiento personal.
- Auxiliar contable:
  Cuenta con un sueldo de $400, no cuenta con bonos e incentivos, también cuenta con vacaciones y seguros.
- Jefe de producción:
  Cuenta con un sueldo de $35, no cuenta con bonos e incentivos, si cuenta con vacaciones, seguros y los reconocimientos personales.
- Operario:
  Cuenta con un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto, no cuenta con bonos e incentivos este puesto, tiene vacaciones, seguros y de igual manera reconocimiento personal.
- Ventas:
  Cuenta con un sueldo de $400 con un impacto medio del puesto, no cuenta con bonos e incentivos, tiene vacaciones, seguros y reconocimientos personales.
- El área de corte:
  Tiene un sueldo de $400 y un impacto medio del puesto, no tienen bonos e incentivos, cuentan con vacaciones, seguros y reconocimiento personal.
- Confección:
  Tiene un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto, no cuentan con bonos e incentivos, cuenta con vacaciones, seguros y reconocimiento personal.
- Acabado:
  Cuenta con un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto, no cuentan con bonos e incentivos, se le otorga el reconocimiento personal, vacaciones y seguro. A continuación, en la tabla 20 se muestra los indicadores obtenidos según el área de producción para el mejoramiento

del desempeño y de acuerdo a los resultados se dan a conocer las compensaciones adquiridas.

Tabla 20: Indicador de eficacia por área de producción

Ciclo de producción	Indicador	Resultados	Análisis
Jefe de producción	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{2000}{3000}\right) * 100$ =66,67%	En el departamento de producción, obtiene un total de 2000 prendas al mes, comparado a lo que se desea producir cada mes de 3000 prendas da un valor del 66,66% de eficacia, por lo cual, la empresa se encuentra en una posición alta para mejorar la producción.
Corte	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{2000}{3000}\right) * 100$=66,66%	En el área de corte, se observa que lleva la misma cantidad de corte a producir desde las prendas obtenidas, con un 66,66% de eficacia en cada mes.
Operarios	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{1997}{3000}\right) * 100$ =66,56%	En el departamento de operarios, cada operario detiene una prenda para la obtención de nuevos diseños, es por ello que, se obtiene 1997 prendas, equivalente a un 66,56% de eficacia.
Confección	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{1950}{3000}\right) * 100$ =65%	Para la confección, se obtiene un total de 1.950 prendas, dentro de las 50 prendas faltantes, constan en: (dañados), por lo que esta área se encuentra en un 65% de eficacia, con un porcentaje alto de mejora para los maquiladores.
Acabado	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{1900}{3000}\right) * 100$ =63,33%	En acabado, se obtiene un total de 1.900 prendas, por lo que en el transcurso del terminado se quedan en stock las prendas por: - Daños de lavadora - Fallas de maquilador - Fallas por terminado El área tiende a tener varios problemas por las prendas que se detienen, es por ello que se obtiene un 63,33% de eficiencia.
Ventas	Eficacia	E= $\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{producción\ deseados}\right) * 100$ E= $\left(\frac{1900}{3000}\right) * 100$ =63,33%	Para las ventas se obtiene una misma cantidad de prendas desde el área de acabado, son estas un 63,33% de eficiencia, lo cual genera un total de eficacia igual a la producción obtenida del acabado.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el cuadro 21 se muestra los indicadores de eficiencia según el área de producción y su tiempo.

Tabla 21: Indicador de eficiencia de producción y tiempo

Ciclo de producción	**Indicador**	**Resultados**	**Análisis**
Jefe de producción	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right] * \left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{2000}{10*240h}\right)\right] * \left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=86,81%	Si se quiere alcanzar una eficiencia del 86,81% en base al tiempo y al costo, se recomienda ser más eficiente en esta área donde se tiene un nivel alto de mejora.
Corte	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right] * \left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{2000}{10*240h}\right)\right] * \left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=86,80%	Dentro de ambas áreas tanto de producción como en el de corte tienen una eficiencia del 86,81%, demostrando una alta gama de mejora.
Operarios	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right] * \left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{1997}{10*240h}\right)\right] * \left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=86,68%	Para esta área, contar los tiempos de producción es alta, porque mediante la producción deseada se obtiene un 86,68% de eficiencia.
Confección	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right] *$	Dentro del área de confección se obtiene un 84,64% de eficiencia de acuerdo con el tiempo y costos de la prenda.

		$\left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{1950}{10*240h}\right)\right]*\left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=84,64%	
Acabado	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right]*\left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{1900}{10*240h}\right)\right]*\left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=82,47%	En el área de acabado se obtiene un 82,47% de eficiencia con respecto a los límites de tiempo que tienen los colaboradores de la empresa.
Ventas	Eficacia	E= $\left[\left(\frac{producción\ obtenidos\ (mensual)}{Producción\ real(costo\ real)}\right)\right]*\left[\left(\frac{producción\ deseados}{costo\ deseado*(costo\ deseado)}\right)\right]$ E= $\left[\left(\frac{1900}{10*240h}\right)\right]*\left[\left(\frac{3000}{12*240h}\right)\right]$ E=82,47%	Para las ventas se obtiene el mismo valor de un 82,47%, en cuanto a las cantidades obtenidas y esperadas para el próximo mes.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 22, se compara la eficiencia y eficacia de cada departamento de producción.

Tabla 22: Relación entre indicadores de producción

Producción	Eficiencia	Eficacia
Jefe de producción	86,81%	66,67%
Corte	86,80%	66,66%
Operarios	86,68%	66,56%
Confección	84,64%	65%
Acabado	82,47%	63,33%
Ventas	82,47%	63,33%

Fuente: Elaboración propia

Dados el nivel de eficiencia y eficacia se obtiene una relación de productividad, de acuerdo a cada mes. Medidos con la producción obtenida de cada área y la producción deseada, para la obtención de compensación de estas áreas.

3.3.Modelo del Plan

Compensación Individual

Después de revisar el manual de funciones se realiza una tabla sobre la compensación individual, en donde se da a conocer sobre la compensación fija, variable y beneficios no monetarios.

Una vez planteada la planeación de los recursos humanos se diseña la compensación individual de los puestos de trabajo de la empresa y estas a su vez con su respectiva remuneración.

Tabla 23: Compensación propuesta individual de la empresa Creaciones Dfontex's

	Compensación Fija			Compensación Variable		Beneficios no Monetarios		
	Sueldo	**Sueldo del mercado**	**Impacto**	**Bonos**	**Incentivos**	**Vacaciones**	**Seguros**	**Reconocimiento**
Gerente general	$2500	$1500	Alto	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Auxiliar contable	$400	$395	Alto	-	-	X	X	-
Jefe de producción	$400	$400	Medio	$80 Supervisión	-	X	X	Reconocimiento personal
Operarios	$400	$395	Bajo	$100 Supervisión	-	X	X	Reconocimiento personal
Ventas	$400	$400	Medio	-	$15	X	X	Reconocimiento personal
Corte	$400	$400	Medio	-	-	X	X	Reconocimiento personal
Confección	$400	$395	Bajo	$120 buen maquilador	-	X	X	Reconocimiento personal
Acabado	$400	$395	Bajo	-	$30	X	X	Reconocimiento personal

Fuente: Elaboración propia

La compensación individual empresarial está formada de la siguiente manera:

- El gerente general cuenta con un sueldo de $2.500, 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
- Auxiliar contable tiene un impacto alto del puesto, cuenta con un sueldo de $400, no cuenta con bonos e incentivos, al igual que los demás cargos cuenta con vacaciones y seguros, no cuenta con reconocimiento personal.
- El cargo de jefe de producción tiene un impacto medio y cuenta con un sueldo de $350, este cargo tiene que tener una capacitación continua, ser puntual tanto en su horario como con sus responsabilidades de trabajo, llevar el control adecuado de las plantas de producción y así recibir dichos bonos de $80 por supervisión, no cuenta con incentivos, si cuenta con vacaciones, seguros y los reconocimientos personales por parte del directorio.
- Operario cuenta con un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto, tiene un bono de $100 por supervisión en base a su cumplimiento determinado por gerencia; no cuenta con incentivos este puesto, tiene vacaciones, seguros y de igual manera reconocimiento personal.

  Para los operarios se ha optado dar un bono de $100 dólares por el cumplimiento de sus roles que van adquirir, dentro de estas son: Ser responsable con su trabajo, llevar el control adecuado de las prendas que ingresan a bodega, del mismo modo las prendas que salen, para mantener un informe final al jefe de producción.
- Ventas tiene un sueldo de $400 con un impacto medio del puesto, no cuenta con bonos, tiene un incentivo de $15 por asistencia, el que se mide con 0 ausencia al mes, tiene vacaciones, seguros y reconocimientos personales, no cuenta con incentivos.

  Dentro de las ventas, los colaboradores tienen que cumplir con todos los roles que se les otorgue para adquirir un incentivo de $15 dólares, dentro de las cuales se ha optado por: La puntualidad en el local, responsabilidad

con las prendas que se encuentren en el estante y llevar un informe adecuado de las ventas de cada mes.

- El área de corte tiene un sueldo de $400 y un impacto medio del puesto, no tienen bonos; tienen cuenta con incentivos. Cuentan con vacaciones, seguros y reconocimiento personal.
- Confección tiene un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto tiene un bono de $120 por ser un buen maquilador; no cuenta con incentivos, cuenta con vacaciones, seguros y reconocimiento personal.

  Para esta área se ha otorgado un bono de $120 dólares por lo cual, la persona que cumple con los requerimientos adquiridos obtiene dicho bono, dentro de estas son: entrega inmediata de los pantalones, ser responsable con las prendas que se les otorga, mantener firme su manera de maquilar y si no lo fuera, mejorar su trabajo de costura.
- Por último, acabado cuenta con un sueldo de $300 y un impacto bajo del puesto. No tienen un bono y cuentan con el incentivo de $30 en la realización de un buen acabado, el que se mide con 0 ausencias en el mes. Se le otorga el reconocimiento personal, vacaciones y seguro.

  Dentro de esta área de trabajo se otorga un incentivo de $30 dólares a las personas que cumplan las siguientes actividades: Manejo adecuado de los insumos, materia prima y maquinaria que se les otorga para el acabado de los pantalones, tener cuidado al momento del terminado de las prendas y así enviarlas a bodega sin ningún inconveniente.

A continuación, en la tabla 20 se presenta un análisis final de la remuneración de los trabajadores con sus respectivos bonos adquiridos.

Tabla 24: Análisis incremento de productividad con bonos

Ventas mensuales (valor bruto)	$10000-$14000
Aumento con bono (productividad)	10% - 40% (incremento)
Incremento 10%	Suben las ventas $4000 (mes)
Gasto bono (total empleados)	$1200 (aproximadamente)
Utilidad	$2800 (mes)

Fuente: Elaboración propia

El incremento mencionado en la tabla 20 se ve que, si se brindan los bonos, incentivos y reconocimiento personal, presentados en la tabla 19 sin duda se mejora la productividad de la empresa, dado esto se recude los pagos de horas extras, se motiva al personal y se cumple con los estándares de tiempo.

CONCLUSIONES

La compensación laboral es un constructo importante y vital para la supervivencia de una organización, así como para su permanencia y crecimiento, al igual que contar con personas alineadas y motivadas en sus puestos de trabajo. Cada persona tiene necesidades y motivaciones diferentes para trabajar y la única forma de satisfacerlas es que la empresa se interese por el bienestar de sus colaboradores y de esta manera saber cuáles son sus aspiraciones y motivaciones.

Un Colaborador insatisfecho no solo cuesta a la empresa en rendimiento y calidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente o se ausente de su puesto de trabajo, es la empresa quien se encargue de pagar el costo de la insatisfacción. De igual forma un empleado que no se encuentre satisfecho con su trabajo es más susceptible de dejar su oficio, lo cual genera reproceso para la organización.

- Se encontró que la empresa Creaciones Dfontex's, posee en su mayoría un personal que trabaja menos de 5 años aproximadamente, por lo que, se genera una desmotivación e insatisfacción que afecta a la totalidad de la percepción de la empresa, puesto que no se cumple el principio de equidad interna y externa mínimos para la retención y motivación laboral. Se confirma que las oportunidades de desarrollo, los beneficios e incentivos de la empresa influyen en la satisfacción laboral de los empleados, debido a que los estímulos para la formación y bienestar del colaborador están direccionados y no llegan a todos los niveles de la organización.

- 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

- Inicialmente se sensibiliza a cada uno de los trabajadores acerca de las ventajas de un sistema de compensación a partir del salario emocional, para que no se perciba que únicamente se utiliza para producir o generar más utilidad para la empresa. Se concientiza a todos los trabajadores que intervengan en el proceso de cambio, que el Plan de Compensación presenta una ventaja para ambas partes, mostrar la importancia del beneficio mutuo y evidenciar la preocupación de la dirección de la organización por el bienestar no solo laboral sino también personas de sus empleados.

- Pagar por sobre la media ya no es más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los colaboradores, como permitirles conciliar de mejor forma la vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida, por eso, se propone implementar desde su área de bienestar social y apoyo emocional, para que no solo se entienda como una oportunidad obligada y formal de generar espacios familiares dentro del lugar de trabajo, sino que se perciba la preocupación y la importancia de la entidad al núcleo familiar de sus trabajadores.

- Implementar, medir y mejorar el Plan de Compensaciones propuesto para lograr que el personal se sienta motivado y comprometido con la empresa, y vea a la organización 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 empresa.

- Finalmente, como recomendaciones generales y concluyentes para la empresa Creaciones Dfontex´s, no se olvida que es de vital importancia generar espacios de crecimiento profesional para el colaborador, en este sentido el nivel de satisfacción que se tenga se vea reflejado en el desempeño y la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón Quinapanta, M. (2019). Modelo de responsabilidad social empresarial a partir de la gestión del talento humano. Ambato.

Arcos, L. (2016). Métodos fenomenológicos. México.

Barnat, J. (1995). Compensar. Diccionario enciclopédico Nauta Maior.

Becker, G. (6 de Agosto de 2017). La Nación. Obtenido de La Nación : https://www.lanacion.com.py/harvard-business-review/2017/08/06/gary-becker-y-el-capital-humano/

Bedoya, J. (31 de Octubre de 2018). Sistemas Humanos. Obtenido de Sistemas Humanos: https://www.shdemexico.com/2018/10/31/plan-compensaciones/

Burbano, A. (2019). Métodos de compensaciones para instituciones públicas y privadas. Quito.

Chiavenato, I. (2016). Planeación estratégica . México: McGraw-Hill Interamericana.

Coll Morales, F. (16 de Julio de 2020). Economipedia. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/productividad-laboral.html

Cruz, S. (31 de Octubre de 2018). Sistemas Humanos. Obtenido de Sistemas Humanos.

Der, V. (2005). Gestión y gerencias empresariales. Eco ediciones.

Drucker, P. (2002). Escritos fundamentales, el Management. Argentina: Sudamérica: Guido Stein.

Fisher, C. (1999). Human resource management. Boston.

Galindo, M., & Ríos, V. (2015). "Productividad" en serie de estudios económicos, Vol.1. México: DF: México.

González, Á. (2013). Métodos de Compensación basados en competencias. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

Hernandéz, I. (2009). La gestión de compensaciones como posibilidad valórica. Buenos Aires, Argentina: El Cid.

Jiménez, A. (2013). Compensación. Madrid: Edisiones Diaz de Santos.

Juárez, O. (2014). Administración de la Compensación, sueldos, salarios, insentivos y prestaciones. México: Grupo editorial PATRIA S.A de C.V.

Martínez, M. (2007). El concepto de productividad en el análisis Económico . México.

Mejía, M. (2012). Diseño de indicadores como herramienta para medir la gestión de los recursos humanos, mteriales y financieros en el departamento del servicio al cliente del hospital Santa INES. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana-Ecuador.

MERCER. (2016). Planes de Compensación en el mercado laboral . MERCER.

Moposita, E. (2019). MODELO DE ORIENTACIÓN AL MERCADO PARA LAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE PASTAZA. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Pérez, J., & Fidalgo, M. (1997). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. España: INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

Rodriguez, F., & Gomez, L. (1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Venezuela: Editorial Nuevos Tiempos.

Sashkin, M. (1996). Horarios Centros. Obtenido de Horarios Centros: http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdF

Silva, D. (2020). Bliblioteca zendesk. Content & SEO Associate, LATAM.

Stewart, B., & Lyman, P. (2006). Administración General. Pearson Educación.

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

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario NTP



Cuestionario NTP para trabajadores empresa Creaciones Dfontex´s

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 indique 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:

Anexo 1: Cuestionario NTP 394

	Muy Insatisfecho	**Insatisfecho**	**Moderado 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 ha asignado						
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						

Fuente: Tomado a partir de Pérez (1997).

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2: Cuestionario MbM

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Cuestionario MbM para trabajadores empresa Creaciones Dfontex's

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 indique 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

Anexo 2: Cuestionario MbM

1.- Lo más importante para mí es 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 de la empresa	C	B	P	S	N
4.- Buscar aquello que me haga feliz es lo	C	B	P	S	N

más importante en la vida					
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 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 incluira 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, y asi 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 se 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

Fuente: Tomado a partir de Sashkin (1996)

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3: Validación Cuestionarios

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Plan de Compensación como herramienta de mejora en la productividad caso: Creaciones Dfontex´s

Estudiante: Sylvia Pullutaxi

Fecha: jueves, 15 de abril de 2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Cuestionario para diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la satisfacción laboral, dirigido a los trabajadores de la empresa Creaciones Dfontex's"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumentos	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							

Congruencia							
Redacción							
Orden							
Presentación del Instrumento							
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la implementación del plan de compensación dentro de la investigación.							
Total Parcial							
Total							

Calificación del Instrumento

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**

Escala			**(X)**
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	

Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del Experto:	
Formación Académica:	
Firma:	

Fuente: Tomado a partir de Moposita 2019

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Plan de Compensación como herramienta de mejora en la productividad caso: Creaciones Dfontex´s

Estudiante: Sylvia Pullutaxi

Fecha: Jueves, 15 de Abril de 2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Cuestionario para diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la motivación, dirigido a los trabajadores de la empresa Creaciones Dfontex's"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumentos	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad							
Congruencia							
Redacción							
Orden							

Presentación del Instrumento							
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación							
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la implementación del plan de compensación dentro de la investigación.							
Total Parcial							
Total							

Calificación del Instrumento

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**

Escala			**(X)**
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del Experto:	
Formación Académica:	
Firma:	

Fuente: Tomado a partir de Moposita 2019

Anexo 4: Cuestionarios Validados

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Plan de Compensación como herramienta de mejora en la productividad caso: Creaciones Dfontex´s

Estudiante: Sylvia Pullutaxi

Fecha: jueves, 15 de abril de 2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Cuestionario para diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la satisfacción laboral, dirigido a los trabajadores de la empresa Creaciones Dfontex's"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumentos	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		

Redacción				x			Se sugirió mejorar la redacción del proyecto.
Orden					x		
Presentación del Instrumento					x		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la implementación del plan de compensación dentro de la investigación.					x		
Total Parcial				4	34		
Total					34		

Calificación del Instrumento

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
34 / 35	97,14

Escala			**(X)**
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	

Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del Experto:	Dr. Paúl Ortiz Coloma
Formación Académica:	Doctor en Contabilidad y Auditoría Magister en Gerencia Financiera Empresarial
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Plan de Compensación como herramienta de mejora en la productividad caso: Creaciones Dfontex´s

Estudiante: Sylvia Pullutaxi

Fecha: jueves, 15 de abril de 2021

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Cuestionario para diagnosticar la situación actual de los factores que inciden en la productividad a través de la motivación, dirigido a los trabajadores de la empresa Creaciones Dfontex's"** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de Validez	Puntuación					Argumentos	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		
Redacción				x			Se sugirió mejorar la redacción del proyecto.
Orden					x		
Presentación del Instrumento					x		

Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la implementación del plan de compensación dentro de la investigación.					x		
Total Parcial				4	34		
Total					34		

Calificación del Instrumento

Puntuación Recibida (Sobre 35)	**Porcentaje**
34 / 35	97,14

Escala			**(X)**
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del Experto:	Dr. Paúl Ortiz Coloma

Formación Académica:	Doctor en Contabilidad y Auditoría Magister en Gerencia Financiera Empresarial
Firma:	

Anexo 5: Entrevista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

ENTREVISTA

EL PRESENTE INSTRUMENTO TIENE LA FINALIDAD DE RECOPILAR INFORMACIÓN PARA DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS DE “CREACIONES DFONTEX’S”.

Instrucciones: Intervenir con los dueños de la empresa, conocedores sobre la situación actual de la empresa.

Cuestionario

Por favor responda las siguientes preguntas

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?

¡Muchas gracias por su colaboración!