



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD
PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Mynor Gustavo Tiguila Monroy

Asesorado por la MSc. Paola Cristina Prera Lobos de Caal

Guatemala, agosto de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD
PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MYNOR GUSTAVO TIGUILA MONROY

ASESORADO POR LA MSC. PAOLA CRISTINA PRERA LOBOS DE CAAL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO a.i.	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton De León Bran
VOCAL IV	Ing. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Juan Carlos Jerez Juarez
EXAMINADORA	Inga. Sherly Gabriela Herrera Escobar
EXAMINADORA	Inga. Lidia Valentina Jácome Cucú
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD
PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 14 de enero de 2022.



Mynor Gustavo Tiguila Monroy



EEPFI-PP-0309-2022
Guatemala, 14 de enero de 2022

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Ing. Urquizú

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Sistemas Integrados de Gestión - Gestión de recursos humanos**, presentado por el estudiante **Mynor Gustavo Tiguila Monroy** carné número **201403577**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"

Paola Prera Lobos

MSc. Licda. Administración de Empresas

Mtro. Paola Cristina Prera Lobos
Asesor(a)

Mtro. Hugo Humberto Rivera Perez
Coordinador(a) de Maestría



Mtro. Edgar Darío Alvaréz Cotí
Director
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería





EEP-EIMI-0309-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Mynor Gustavo Tiguilá Monroy**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad e Ingeniería

24189101- 24189102

LNG.DECANATO.OIE.59.2023

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN POR PRODUCTIVIDAD PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ROTULACIÓN UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por: **Mynor Gustavo Tiguila Monroy** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Firmado electrónicamente por: José Francisco Gómez Rivera
Motivo: Orden de impresión
Fecha: 22/08/2023 13:48:13
Lugar: Facultad de Ingeniería, USAC.

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Decano a.i.



Guatemala, agosto de 2023

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2023 Correlativo: 59 CUI: 2700874860101

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad

ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por guiarme por el camino correcto, porque nunca me ha abandonado, gracias por haberme dado una excelente familia, por permitirme conocer excelentes profesores y amigos y porque has llenado mi corazón con la luz de tu espíritu, dejando que cumpla esta meta.

Mis padres

Jorge Tiguila y Carmen Monroy, quienes me inspiraron, me ayudaron a llegar donde he llegado, me brindaron de su ayuda en los momentos críticos de la carrera, su cariño y motivación.

Mis hermanos

Julio y Daniel Tiguila, por su ayuda y amor incondicional en todo momento durante toda mi carrera.

Mi hermano

Ubaldo Tiguila, por ser de las personas que siempre creyeron y confió en mí.

Mi novia

Quien me brindó su amor y apoyo incondicionalmente, sin importar las circunstancias.

AGRADECIMIENTOS A:

- Universidad de San Carlos de Guatemala** La casa de estudio que me acogió y abrazó forjándome con un ideal revolucionario de justicia y conocimiento, la cual llevaré en mi corazón y mente por siempre.
- Facultad de Ingeniería** Por la formación académica y profesional que recibí por medio de los docentes que me guiaron en este camino y que forman parte de los mejores años de mi vida.
- Mi asesora** MSc. Paola Prera, por guiarme y apoyarme durante mi trabajo de graduación.
- Mis amigos** Por acompañarme en mi carrera y hacer este sueño realidad, Julio Cristales, Selyn Monroy, Fernando Paz, Alexander Rosales, Edgar Vela, Bryan Galicia, Melissa Rivas, Brandon Chacón.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
3.1. Contexto general	5
3.2. Descripción del problema	5
3.3. Formulación del problema	6
3.4. Delimitación del problema.....	6
4. JUSTIFICACIÓN	9
5. OBJETIVOS	11
5.1. General.....	11
5.2. Específicos	11
6. NECESIDADES PARA CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN	13
7. MARCO TEÓRICO.....	17
7.1. Administración de recurso humano.....	17

7.2.	Ámbito laboral	17
7.2.1.	Satisfacción laboral	18
7.2.2.	Carga laboral.....	18
7.3.	Bono de productividad.....	18
7.4.	Comisión como incentivo	19
7.5.	Competencias empresariales	19
7.6.	Cultura organizacional.....	20
7.7.	Desempeño.....	21
7.7.1.	Medición de rendimiento.....	21
7.8.	Empresa.....	21
7.8.1.	Personal	22
7.8.2.	Rotación de personal.....	22
7.9.	Competencias personales	22
7.10.	Competitividad	23
7.11.	Trabajo en equipo	24
7.11.1.	Equipo de trabajo	25
7.11.2.	Grupo de trabajo.....	25
7.12.	Comunicación organizacional.....	26
7.13.	Motivación	27
7.14.	Liderazgo	29
7.14.1.	Tipos de líder.....	29
7.15.	Satisfacción laboral	29
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO.....	31
9.	METODOLOGÍA.....	35
9.1.	Características del estudio	35
9.1.1.	Enfoque.....	35
9.1.2.	Alcance	35

9.1.3.	Diseño	36
9.2.	Unidad de análisis	36
9.3.	Variables	36
9.4.	Fases de estudio	37
9.4.1.	Fase 1: revisión documental	37
9.4.2.	Fase 2: análisis de información	38
9.4.3.	Fase 3: recolección de datos cuantitativos y cualitativos	38
9.4.4.	Fase 4: determinar puntos clave	38
9.4.5.	Fase 5: proceso de diseño del plan de compensación.....	38
9.4.6.	Fase 6: evaluación de resultados.....	39
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	41
11.	CRONOGRAMA.....	43
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	45
13.	REFERENCIAS.....	47
14.	APÉNDICES	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

Figura 1.	Esquema de solución.....	16
Figura 2.	Beneficios de la utilización de las competencias.....	20
Figura 3.	La importancia de la competitividad	24
Figura 4.	Etapas del ciclo motivacional	28
Figura 5.	Ciclo de motivación y compensación	28
Figura 6.	Cronograma de actividades	43

TABLAS

Tabla 1.	Diferencias de equipo y grupo de trabajo.....	25
Tabla 2.	Unidad de análisis.....	36
Tabla 3.	Presupuesto.....	45

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Bonificación	Se llama bonificación al acto y resultado de bonificar y otorgar a alguien un descuento sobre un monto que debe abonar o un aumento sobre una cantidad que debe cobrar.
CNC	Control Numérico Computarizado.
Descuento	El término descuento alude al acto y el resultado de descontar: reducir una cantidad, dar algo. La idea de descuento suele emplearse respecto al monto que, en ciertos momentos o circunstancias, se rebaja de un precio, una tarifa, una cuota o un salario.
Efectividad	La efectividad es la capacidad de conseguir el resultado que se busca. El concepto que se relaciona a eficacia y eficiencia.
Eficacia	La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
Eficiencia	Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).
Emoción	La emoción es la variación profunda pero efímera del ánimo, la cual puede ser agradable o penosa y presentarse junto a cierta conmoción somática.
Empresa	Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y

	técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.
Equipos de trabajo	El grupo de personas que se organiza para alcanzar un objetivo común recibe el nombre de equipo. Se conoce como trabajo, por otra parte, al esfuerzo humano y a la actividad productiva por la cual se recibe una remuneración.
Estándar	El concepto se utiliza para nombrar a aquello que puede tomarse como referencia, patrón o modelo.
Evaluación	El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.
Falla	Hace referencia a un defecto, falta o incumplimiento.
Ganancia	Ganancia es la acción y efecto de ganar (adquirir caudal o aumentarlo, obtener un sueldo en un trabajo, quedarse con lo que se disputa en un juego, conquistar una plaza). El término suele referirse a la utilidad que resulta de un trato o una acción.
Glosario de siglas	Son palabras formadas por siglas o abreviaturas. Cada sigla o abreviación representa una palabra, es decir, agrega un significado.
Grupo	Hace referencia a la pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto, ya sea material o mentalmente considerado.
Hora efectiva	Se entiende como hora efectiva de trabajo todo el tiempo que un trabajador permanezca en su puesto de

	trabajo, y esté a disposición de la empresa para cumplir con sus obligaciones.
Horarios laborales	Es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su servicio. La duración dependerá del horario en que se presten los servicios.
Implementación	Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, entre otros, para llevar algo a cabo.
Incentivo	Incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.
Indicador	Refiere a la representación de una realidad de forma cuantitativa.
Involucramiento	Es un compromiso activo para prestar atención, cumplir con trabajos y encontrar algún valor inherente en lo que se realiza.
KPI'S	Hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto.
Metas	Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.
Negocio	Negocio es cualquier ocupación, que hacer o trabajo que se realiza para obtener un beneficio de efecto

lucrativo, por medio de actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.

Ocio

Ocio es el tiempo de una persona para descansar y aprovecharlo en actividades que no sean meramente laborales, es un tiempo para realizar todo aquello que al individuo le guste y le divierta.

Pago

Un pago, por su parte, consiste en entregar dinero a cambio de un bien o de un servicio.

Participación

Participación es la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva.

Plan

El plan es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos.

Procedimiento

Consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Remuneración

Se conoce como remuneración al pago o retribución de un servicio o trabajo establecido en el contrato de trabajo. La remuneración es la cantidad de dinero o cosas que se da a una persona como pago de su servicio o trabajo.

Tarea

Lo que debe hacerse en un tiempo específico recibe la denominación de tarea.

RESUMEN

El objetivo principal de dicha investigación es tener un desempeño excepcional dentro de la empresa con un entorno laboral de las personas competitivo, poder lograr el éxito al conectar de una forma precisa y clara las estrategias de negocio con los procesos de producción y esto a la vez con las funciones y competencias del personal operativo.

La metodología es de enfoque mixto de tipo descriptivo, lo que permite medir los factores importantes para el personal de la organización y en función de los criterios obtenidos proponer alternativas que mejoren su desempeño laboral, cuyo diseño tiene como objetivo 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.

El presente trabajo de graduación busca demostrar la propuesta para la mejora de la productividad laboral, realizando una investigación descriptiva de tipo no experimental, enfocado al desarrollo organizacional para diseñar un plan salarial emocional en el cual sea satisfactorio para la empresa y los trabajadores que permita minimizar el índice de rotación de personal, los constantes permisos, demoras en los proyectos que reduce la eficiencia del departamento de Producción.

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del área de Producción de la empresa de rótulos requiere de supervisión continua para que los trabajos sean de calidad, se debe de obtener un sistema de medición que involucre el control y ejecución de proyectos dentro de un antes, durante y después, esto se logra por medio de una planificación confiable que promueva las oportunidades de generar mayor ingreso e incentivos tanto para la empresa como para los trabajadores.

Determinar los factores que debilitan el proceso de producción y desempeño es de suma importancia, el evaluar durante un proceso de investigación; las técnicas de recolección de datos y cada uno de los aspectos que lleva un mapeo de procesos, que durante el tiempo de recolección promueve un análisis de actividades operativas de la empresa interpretando resultados que generan propuestas o posibles soluciones aportando un plan para la mejora de la motivación del personal y efectividad del trabajo realizado.

El plan de compensación se basa la productividad evaluada y el desempeño del personal de producción, dando a conocer consecuencias en el impacto económico y operativo en la finalización de los proyectos, tomando en cuenta que los objetivos van encaminados a la identificación de las causas determinadas en un impacto positivo o negativo en un plan económico.

Por lo tanto, se consideraba oportuno generar cambios que vayan ligados a un proceso de compensación satisfactorio para la empresa y los trabajadores, se presenta la línea de investigación y posibles soluciones a la problemática en el ámbito laboral.

2. ANTECEDENTES

La importancia del inicio de la inmersión de la maquinaria en la producción es un gran logro en la historia de la humanidad. En primer término, la máquina, al desplazar al hombre, creó el problema del desempleo; los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo, y para pagar salarios más bajos, en vista de la sencillez en el manejo de algunas máquinas (Varela, 2013).

“En la introducción de las máquinas en la industria, la primera etapa fue terrible para el obrero, pues resultó víctima de una explotación excesiva, que afectó su salud y su estado de ánimo” (Varela, 2013, p. 7).

A pesar de que los salarios en las empresas se retribuyen por la fuerza de trabajo y horas establecidas por el empleador de esta, se han implementado estrategias que buscan la conformación de nuevos modelos que aporten motivación a los empleados y así una mejor contribución en la mano de obra con salarios óptimos.

Se hace mención un plan de productividad estratégico con metodología que permita tener objetivos alcanzables y medibles durante el periodo de trabajo y realización de actividades que mejoren el ambiente laboral y el salario se atractivo y competitivo.

Para la Federación Colombiana de Gestión Humana el diseño de un es la forma de buscar estrategias que persigan objetivos que los trabajadores puedan

ver, al trabajar por compensación los trabajadores son motivados, por lo cual es importante que se reflejen metas alcanzables (ACRIP, 2020).

El principal motivo es la retención y la atracción de talento, un objetivo que cada vez resulta más complicado para las empresas. Un 70 % de las empresas tienen un plan de compensación o, al menos, están trabajando en él.

La retención de talento es uno de los mayores retos en Recursos Humanos a los que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI. Mantener talento es precisamente uno de los principales objetivos del plan de compensación, que busca el agrado y la responsabilidad de los trabajadores cuando realizan sus tareas.

“Las empresas necesitan programas de compensación y beneficios para mantener su competitividad dentro del sector así atraer y retener talento. Las organizaciones que, sencillamente, paguen lo que deben a sus trabajadores irán perdiendo su atractivo y los mejores profesionales” (KENJO, 2021, párr. 1).

“El establecer criterios para la asignación de una buena retribución, evita que los incentivos sean otorgados de una manera arbitraria, así mismo va ligado a la mejora del clima laboral que pueda aportar impacto a la productividad de la empresa” (Conexión Esan, 2016, párr. 2).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Contexto general

No existe un sistema de medición que evalúe la productividad y desempeño de ejecución de los proyectos, la ausencia de estos sistemas de medición genera inconformidad entre los colaboradores debido a que la percepción es que la distribución del trabajo está mal aplicada.

Esto ha contribuido en un ambiente de trabajo negativo donde no se sienten valorados como trabajadores, no existe un método de motivación entre los trabajadores, esto genera constantes permisos de los trabajadores, demoras en los proyectos, lo que reduce la eficiencia del departamento y contribuyen en las consecuencias que se ven reflejadas en el impacto económico y operativo en la finalización de los proyectos.

3.2. Descripción del problema

Los síntomas de la problemática se reflejan en ambas vías, tanto desde la perspectiva de la parte laboral como de la parte patronal.

Desde la parte laboral los empleados, en muchos casos, perciben que reciben una remuneración más baja respecto a sus compañeros de trabajo que hacen la misma cantidad de trabajo o trabajo de menor calidad, ya que el pago se realiza según la cantidad de horas extras que cada trabajador hace durante un periodo de tiempo en lugar de medir la productividad y calidad del trabajo que cada uno hace.

Desde la perspectiva de la parte patronal se percibe trabajadores desmotivados, improductivos, que buscan tardarse más en realizar tareas rutinarias con el fin de que pasen más tiempo trabajando y por consiguiente generen más ingresos. Esto deriva en incremento en el costo de la mano de obra y problemas de productividad serios.

3.3. Formulación del problema

La formulación del problema de investigación es la etapa en la se estructuran las ideas, delimitando el campo de investigación, donde se desarrollará el proyecto.

- Pregunta central

¿Qué estrategias o indicadores se pueden utilizar para el aumento de la productividad de los trabajadores de la empresa de rótulos?

- Preguntas auxiliares
 - ¿Cuál es el impacto económico por el incremento de costos de la materia?
 - ¿Qué métodos de evaluación de desempeño se podrían utilizar?
 - ¿Qué tan productiva es la empresa actualmente?

3.4. Delimitación del problema

El problema será analizado en una empresa dedicada a la fabricación de rótulos en el departamento de Producción que está ubicada en la ciudad de Guatemala en el municipio de Mixco.

La problemática generada se refleja en la baja productividad de los empleados que ven pérdidas monetarias al momento de la mala implementación de recursos y horas trabajadas efectivas, además se denota el poco cumplimiento de un orden y organización por ello surge inconformidad por los incentivos que no son igualitarios, sin embargo, esto se controla por medio de puntuaciones desde la gerencia en su evaluación de personal.

Del lado de los empleadores surge bajo rendimiento con la mano de obra que en su mayoría no es completado en las horas efectivas creando pérdidas monetarias para ellos y generando salarios que no son acordes al desempeño en las tareas asignadas.

Se hace mención que los empleados no son motivados al trabajo en equipo y no generan ingresos igualitarios o atractivos que los incentive a mejorar en conducta y productividad.

4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca el análisis para conocer la baja producción de una empresa de rótulos, que ha ido disminuyendo por causas ya sean externas o internas.

La producción debe de visibilizarse como un proceso competitivo con las distintas empresas que buscan estandarizar los procesos y productos de calidad.

El mejorar la calidad, presentación y los métodos que se emplean para que el producto, se busca la eficiencia y eficacia dentro de la empresa, asimismo conocer a profundidad la problemática, que se refleja en factores como la disminución de la calidad de los productos a entregar, porque se presiona a los trabajadores a terminar los proyectos, esto para cumplir con los requerimientos de clientes y buscar su satisfacción inmediata con el producto.

Sin embargo, esto devalúa la calidad de la entrega, por otro lado, existe demora en la entrega de productos a los clientes por no contar con tiempo suficiente o no establecido, tanto con los clientes como con los trabajadores, se hace mención que el espacio es un factor determinante para el almacenamiento volviéndose un costo al no estar organizado ni en un lugar específico.

El costo de los productos; esto es causado por el alza de la materia prima, con esto van duplicando el costo tanto de realización del producto y de la mano de obra, la empresa debe de mantener un equilibrio con la producción sin que existan pérdidas para la mano de obra.

Visualizando la problemática se requiere dar una respuesta donde se elabore un diseño, desarrollando un estudio que proporcione recursos estratégicos para el área de Producción de la empresa de rótulos.

Planificar, organizar y rediseñar procesos que con técnicas busquen el alza de la productividad y que los costos no desfavorezcan a la empresa como a los empleados, en busca de resultados positivos.

Los métodos de compensación buscan mayor producción que prevea la eficacia y eficiencia de la mano de obra al momento de trabajar cada uno de los proyectos o solicitudes que se emplean.

Cuando se habla de eficacia se pretende que los trabajadores cumplan con las metas requeridas al momento de completar tareas y que sean eficientes con la producción y manejo de materiales para tener menos pérdidas y mayor ganancia.

El contribuir con la efectividad tanto de los trabajos realizados como con la mano de obra, donde serían los trabajadores motivados a conseguir mejoras para la empresa, esto de la mano a mejoras hacia su trabajo que de tal manera llevarán a una mejor producción en el área.

El trabajo investigativo resaltarán su importancia teórica, para la búsqueda de un mejor ambiente de trabajo con una adecuada motivación hacia los trabajadores, ya que se debe recordar que compensación no habla específicamente de un incentivo salarial, buscando la adquisición de nuevos conocimientos o incentivos de crecimiento dentro de la empresa, generando un ambiente de trabajo en el que los trabajadores se sientan satisfechos, comprometidos y motivados.

5. OBJETIVOS

5.1. General

Diseñar un plan de compensación por productividad para el personal del departamento de Producción de una empresa de rótulos.

5.2. Específicos

- Identificar las causas que afectan el índice de productividad en el departamento de Producción de la empresa.
- Determinar el impacto económico que la empresa tiene por el aumento de la materia prima y otros factores.
- Analizar los aspectos positivos o negativos que tendrá el diseñar un plan de compensación de la empresa de rótulos.

6. NECESIDADES PARA CUBRIR Y ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN

La principal necesidad que se cubrirá con este proceso de investigación es la búsqueda de factores que disminuyan y aumenten la productividad en la línea de producción, además de analizar los aspectos relevantes se denoten en el ambiente laboral y en el manejo de tiempo efectivos de trabajo.

De esta manera identificar la utilización de recursos al momento de realizar trabajos, mejores prácticas, cuidados en los equipos y la utilización de métodos que mejoren la productividad desde el control de personal con motivación salarial, entre otros, por lo que un análisis que aporte una mejora en el recurso humano en cada etapa del proceso es de vital importancia para la eliminar o disminuir considerablemente la problemática.

Actualmente se ofrecen rótulos a empresas de prestigio estos siendo de alta calidad, por lo tanto, se debe garantizar que el producto final con acabados e instalación sea de agrado visual para los clientes a los que se les trabaja.

Para el diseño del plan de compensación se tienen bases fundamentales, teniendo en cuenta un proceso sistemático, que en conjunto garantizan el buen funcionamiento, tanto en la producción con la mano de obra y el aprovechamiento de recurso humano.

Los aspectos a continuación presentados serán un cimiento para la planificación y diseño del presente plan, por lo que a continuación se definirán las fases en las que se dividirá el mismo:

- Fase 1: revisión documental. En esta etapa se debe revisar toda la documentación que puede servir de apoyo para la investigación y el diseño del plan de compensación, se tiene un tiempo estimado de realización de 20 días.
- Fase 2: cuantificar horas de procesos por área. Se hará un estudio de tiempos para el mejor reconocimiento de las actividades productivas, se tiene un tiempo estimado de realización de 15 días.
- Fase 3: recolección de datos con trabajadores. Se recolectarán datos que aporte ideas al momento de diseñar y analizar el plan, se tiene un tiempo estimado de realización de 15 días.
- Fase 4: estandarizar procesos. Riesgos laborales, pérdida de materiales, tiempo de ocio de los trabajadores y analizarán las fallas de producción, se tiene un tiempo estimado de realización de 15 días.
- Fase 5: definir los indicadores de rendimiento. En esta etapa se identificar cada indicador que demuestre el buen rendimiento de los trabajadores, se tiene un tiempo estimado de realización de 15 días.
- Fase 6: analizar e identificar los indicadores de rendimiento. Se establecerán los indicadores que permitirán obtener un análisis actual del rendimiento de los trabajadores, se tiene un tiempo estimado de realización de 15 días.
- Fase 7: obtener los resultados de la recolección y cuantificación de datos. Se creará documentos de recolección de datos con los trabajadores que permitirá obtener opiniones de cada factor que se registrará para el diseño

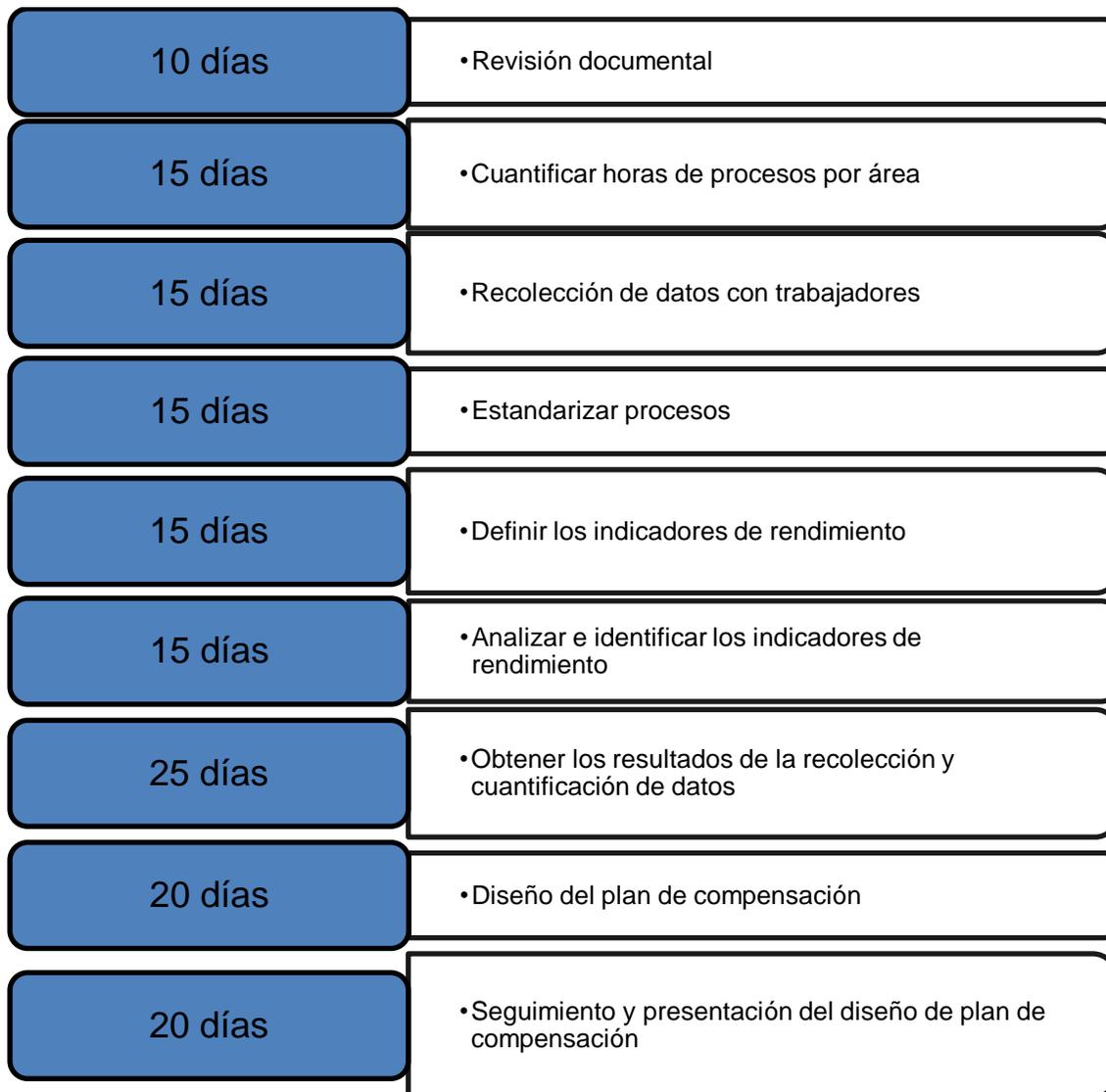
del plan de compensación buscando la mejora en la producción, se tiene un tiempo estimado de realización de 25 días.

- Fase 8: diseñar el plan de compensación. En esta etapa se estructurará el documento escrito para su revisión final, se tiene un tiempo estimado de realización de 20 días.
- Fase 9: seguimiento y presentación del diseño plan de compensación. Teniendo todas las etapas anteriores concluidas se elaborará una propuesta como diseño estructurado al finalizar la investigación para el personal del área de Producción, se tiene un tiempo estimado de realización de 20 días.

El desarrollo de todas las fases tiene un tiempo estimado para su desarrollo de 150 días hábiles y 3 días por inconvenientes que puedan surgir con un total de 153 días.

Figura 1.

Esquema de solución



Nota. Descripción de las fases de solución de acuerdo con el proyecto de investigación. Elaboración propia, realizado con Word 365.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. Administración de recurso humano

Es la forma de liderazgo dentro de una empresa u organización, el tener un buen desarrollo de la organización pretende vigilar las operaciones que se manejan cotidianamente, involucrando el sistema de administración del personal.

Para poder tener un buen manejo se necesita que las personas encargadas obtengan conocimientos sobre motivación, esto para que el personal pueda actuar y generar habilidades por medio de la capacitación constante e instrucciones propiciando un buen desempeño, recordando que en la empresa de rotulación se necesita un mejor trabajo en equipo y participación de los trabajadores, promoviendo así una comunicación bidireccional.

7.2. Ámbito laboral

Se refiere a el clima que el empleador a gran mediad propicie dentro de la empresa, esto buscando la mejora en el rendimiento y productividad de los trabajadores, se relaciona con la implementación de valores como: respeto, colaboración, responsabilidad, dinamismo entre otros, tomando en cuenta que es un punto clave para mejorar el trabajo tanto global como individual en el lugar de trabajo, si el empleador logra aumentar la calidad de la tarea asignada y las buenas relaciones entre trabajadores logrará un mejor rendimiento.

El sentir comodidad es importante para que las funciones y procedimientos a trabajar dentro de la empresa de rótulos se cumplan.

7.2.1. Satisfacción laboral

“La satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo” (Hannou, 2011, p. 15), se considera como la práctica de valores y creencias del empleado, asimismo la motivación con su trabajo, la estabilidad laboral, crecimiento haciendo mención a una balanza perfectamente equilibrada con la vida que genere satisfactores dentro de la empresa e individualmente.

7.2.2. Carga laboral

Es necesario el poder definir que la carga laboral dentro de una empresa se refleja en su mayoría como aspecto negativo en los siguientes contextos: individual (emocional), familiar y dentro de la empresa; donde el trabajador se desempeña, esto desemboca diversos factores que no atribuyen ganancias a la empresa, Rivera (2017), hace referencia que “La carga de trabajo incluye la voluntad física y mental a los que un sujeto se ve involucrado en un determinado periodo de tiempo; está relacionada directamente con el rendimiento, se considera un factor de riesgo en el ámbito laboral” (p. 5).

7.3. Bono de productividad

Según De Las Casas (2018), “Una práctica frecuente para incentivar la productividad en los trabajadores es el fijar premios o pagos por el esfuerzo, a los que se les da diversas denominaciones (en la generalidad de casos bono o pago por productividad)” (párr. 1).

7.4. Comisión como incentivo

La comisión es una parte del valor total de una transacción. Suele utilizarse como un mecanismo para incentivar el esfuerzo de los trabajadores. De tal manera, se considera que el trabajador debe esforzarse por completar sus tareas dentro de la empresa y así su incentivo crecerá, generando ganancias para la empresa y para el individuo.

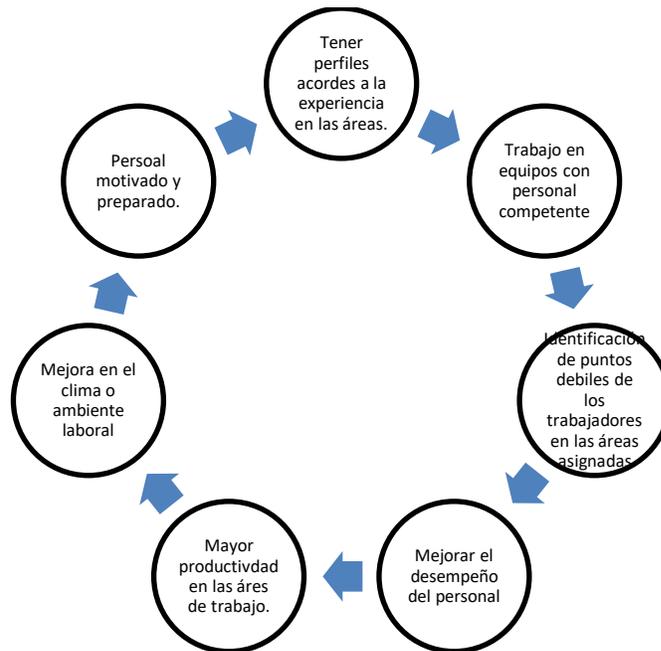
7.5. Competencias empresariales

Dentro de una empresa de rótulos, debe diseñar programas o un perfil que desarrolle las competencias como un desempeño propiciando comportamientos específicos en los trabajadores basado en competencias y habilidades.

Si se logran medir y diseñar las competencias se podrán obtener los siguientes beneficios.

Figura 2.

Beneficios de la utilización de las competencias



Nota. Aprovechamiento del modelo de gestión por competencias. Elaboración propia, realizado con Word 365.

7.6. Cultura organizacional

Según Cavedon (2003), percibe la cultura organizacional como una red de significaciones circulando dentro y fuera del espacio organizacional, siendo simultáneamente ambiguas, contradictorias, complementarias, dispares, análoga, lo que conlleva a considerar tanto homogeneidades como heterogeneidades en una organización.

Se busca que dentro de una empresa que los trabajadores persigan una cultura organizacional en conjunto para lograr una homogeneidad al momento de realizar sus tareas y esto contribuya en la generación de ganancias.

7.7. Desempeño

En su tesis de postgrado Guisela Vásquez y Sandra Wissie indican que, el desempeño laboral se visibiliza a través del comportamiento del trabajador cuando se encamina a objetivos que se han establecido, este constituye la estrategia individual para cumplir el objetivo organizacional.

7.7.1. Medición de rendimiento

Para verificar el desempeño se debe de realizar con regularidad una evaluación donde obtengan datos que aporten a reducir costos y mejorar la efectividad de las tareas realizadas o que se van a realizar, Se debe tomar en cuenta un KPI dentro de las empresas para la medición de objetivos de la empresa y rendimiento de los trabajadores.

7.8. Empresa

Está constituida por recursos tanto legales como prácticos y se cimienta por la administración para lograr sus objetivos, Según Idalberto Chiavenato, "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos" (Chiavenato, 1993, p. 6). Por lo tanto, es un ente que busca una organización social que generan ingresos para varias personas, al momento de ser una organización social busca cumplir objetivos y metas trazadas.

7.8.1. Personal

Es el conjunto de personas las cuales realizan diferentes actividades de una empresa, entidad u organismo se requiere de una cantidad necesaria logrando sus objetivos o metas que se plantean.

7.8.2. Rotación de personal

Según Chiavenato (1993):

La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.
(p. 35)

7.9. Competencias personales

Son de suma importancia porque se refleja la competitividad por medio de las capacidades efectivas al momento de realizar las tareas que se le asignan dentro de su entorno de trabajo, las competencias son habilidades laborales respecto a su profesión u oficio que les permiten ejecutar de manera que se cumplan objetivos establecidos.

Los cargos de trabajo y las funciones que desempeñan han sufrido ciertas modificaciones en los últimos años, para desempeñar una ocupación no solo debes tener conocimientos técnicos y teóricos, también se requiere

conocimientos transversales, aptitudes y destrezas que puedas aplicar en otros empleos, como resolver problemas de forma autónoma y flexible. Eso forma parte de la importancia de las competencias laborales. (School, 2021, párr. 6)

7.10. Competitividad

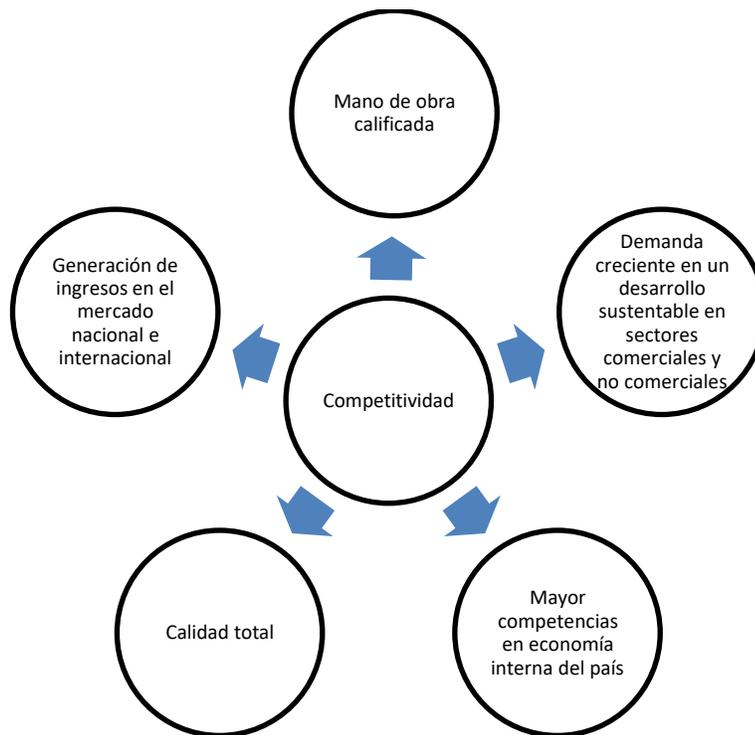
Según Labarca (2007), menciona que: “la competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores” (p. 160).

De acuerdo con una definición estándar de la Unión Europea (2001), “La competitividad, a nivel regional y nacional, es la capacidad de un determinado país o región de generar mayores tasas de crecimiento y empleo de manera sostenible” (p. 2).

La competitividad es definida como la capacidad que tienen las empresas de buscar estrategias que aporten a mantener o aumentar las ganancias y el sector de producción con trabajadores, por medio de procesos que provienen de la administración.

Figura 3.

La importancia de la competitividad



Nota. Alcance de los objetivos de la competitividad. Elaboración propia, realizado con Word 365.

7.11. Trabajo en equipo

“Se trata de un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, une sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de los mismos” (Aguilar y Ander, 2001, p. 11).

El trabajo en equipo se ve reflejado por medio de la práctica de valores como el respeto, confianza, cooperación, espíritu, responsabilidad y cooperación

con ellos cumpliendo con tareas y actividades que busquen satisfacer los objetivos y el resultado sea gratificante.

7.11.1. Equipo de trabajo

Se ve reflejada la responsabilidad individual y la que está basada en el equipo para que logren alcanzar metas.

7.11.2. Grupo de trabajo

Existe la ayuda a cada persona que lo integra para que logre realizar de mejor manera su trabajo, sin embargo, no tiene una responsabilidad de los trabajos que sean de alguien más.

En la siguiente tabla se denotarán las diferencias que existen en varios ámbitos en un equipo de trabajo o bien un grupo de trabajo.

Tabla 1.

Diferencias de equipo y grupo de trabajo

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Liderazgo	Claramente asignado.	Responsabilidad compartida.
Objetivo	Se enlaza a lo que se quiere en general de la organización	Se busca que esté bien definido para que este se pueda alcanzar.
Producto	Eso que se obtiene de la tarea realizada.	Se busca que sea individual y en conjunto.
Efectividad	Cada uno se calcula por medio del esfuerzo que realizan los miembros.	Se calcula según el trabajo finalizado del equipo.
Responsabilidad	Solo existe responsabilidad personal.	Existe responsabilidad de un individuo o del conjunto.
Reconocimiento	Se reconoce y recompensa el aporte individual.	Se reconocen y celebran los esfuerzos individuales que contribuyen al éxito del equipo.

Continuación de la tabla 1.

	GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
Reuniones	Las reuniones suelen ser de larga duración y formales.	Son cambios sinceros que buscan soluciones a las problemáticas.
Decisiones	Se busca entablar una conversación donde se resuelven y delegan	Los miembros discuten, deciden y buscan la forma de hacerlo conjuntamente.

Nota. Objetivos entre grupos de trabajo y equipos de trabajo. Obtenido de M. Aguilar y E. Ander (2001). *El trabajo en equipo*. (p.12.) Progreso, S.A. de C.V.

7.12. Comunicación organizacional

Alcaraz (2006), explica que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros).

El proceso de comunicación inicia por medio del emisor que envía el mensaje y el receptor lo recibe, traduciéndolo y comprendiéndolo, el mensaje debe de ser claro, preciso, objetivo, oportuno y de interés para los receptores o el receptor, para que el proceso sea más efectivo.

La comunicación debe de ser eficiente sin embargo no siempre debe ser positiva basta con que los receptores hagan llegar la información, ya sea de manera verbal o escrita sabiéndose interpretar y que se dé el sentido que se requiere.

En su tesis Díaz (2014) menciona que, “se puede hablar de seis objetivos fundamentales dentro de una empresa, control, motivación, expresión de

emociones, información, ayuda en la resolución de problemas y promoción de la acción” (p. 17).

7.13. Motivación

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Cuando se le motiva a un trabajador se logra que ellos transmitan esfuerzo en el trabajo y se vea reflejado en su desempeño, además se le insta a que tenga un disfrute de sus tareas a realizar, el esfuerzo de cumplir las metas tomará un giro donde cada uno logrará satisfacer sus necesidades individuales.

Para Chiavenato (2007):

De forma general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente. (p. 49)

Existen 3 variables que buscan explicar las conductas humanas:

- Cuando la conducta se ve afectada por estímulos internos o externos
- Las personas tienen una conducta que va ligada a una finalidad
- Se relejará la conducta con objetivos planteados

Figura 4.

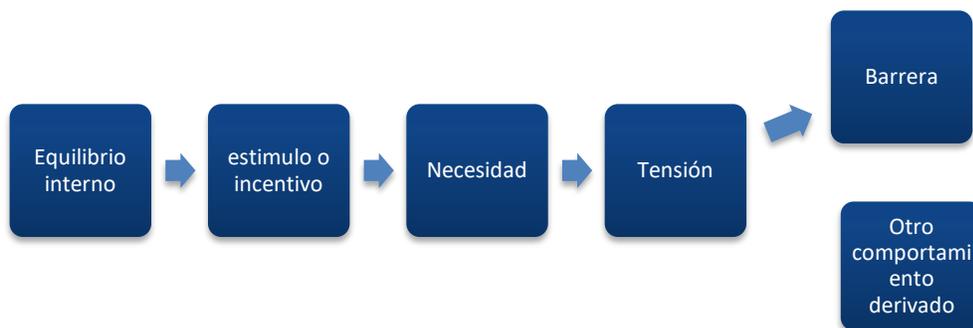
Etapas del ciclo motivacional



Nota. Fases del proceso motivacional. Obtenido de I. Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (p. 27.) McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Figura 5.

Ciclo de motivación y compensación



Nota. Sucesión de las etapas de la motivación y compensación. Obtenido de I. Chiavenato (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* (p. 28.) McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

7.14. Liderazgo

Se define como la influencia que tiene alguien sobre las demás personas que permite buscar motivarlas e incentivarlas a que trabajen de una mejor forma, buscando un objetivo en común, la persona que logra ser un líder tiene la capacidad de la toma de decisiones que influyan a una participación activa.

La acción de un líder va encaminada a trascender sin afectar a las personas que están a su cargo, el dejar huella en sus acciones y en el caminar de las distintas personas que estén en su equipo de trabajo.

7.14.1. Tipos de líder

- **Carismático:** tiene la facilidad de que las personas lo admiren, sientan cariño y empatía, las personas que están a su cargo no necesitan de un trato obligatorio para realizar sus tareas.
- **Emprendedor:** busca la participación activa de los trabajadores, y que sean partícipes de la toma de decisiones, unificando al grupo por la confianza brindada.
- **Proactivo:** busca el bien de los integrantes que conforman su equipo de trabajo, esto llevándolo a tener un grupo con unión.

7.15. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos

como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo y la vida en general. (Blum, 1988, p. 24)

8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Administración de recurso humano

1.2. Ámbito laboral

1.2.1. Satisfacción laboral

1.2.2. Carga laboral

1.3. Bono de productividad

1.4. Comisión por incentivo

1.5. Competencias empresariales

1.6. Cultura organizacional

1.7. Desempeño

1.7.1. Medición de rendimiento

1.8. Empresa

1.8.1. Personal

1.8.2. Rotación de personal

1.9. Competencias personales

1.10. Competitividad

- 1.11. Trabajo en equipo
 - 1.11.1. Equipo de trabajo
 - 1.11.2. Grupo de trabajo
 - 1.12. Comunicación organización
 - 1.13. Motivación
 - 1.14. Liderazgo
 - 1.14.1. Tipos de líder
 - 1.15. Satisfacción laboral
-
- 2. INSTRUMENTOS DE MEDICION
 - 2.1. Indicadores
 - 2.1.1. Formato a utilizar
 - 2.1.2. Fijación de estándares de desempeño
 - 2.2. Sistema de valoración de puestos
 - 2.2.1. Método de valoración
 - 2.2.2. Método de factores y puntos
 - 2.3. Calidad de vida
 - 2.4. Variables e hipótesis
 - 2.3.1. Definición de variables
 - 2.3.2. Clasificación de variables
 - 2.3.3. Planteamiento de hipótesis
 - 2.5. Tipo de investigación
 - 2.4.1. Selección de muestra
 - 2.4.2. Encuestas
 - 2.4.3. Evaluación
 - 2.4.4. Plan de análisis
 - 2.4.5. Nivel de satisfacción

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

9. METODOLOGÍA

9.1. Características del estudio

Dentro del estudio se tendrá contempladas las siguientes características.

9.1.1. Enfoque

La investigación tendrá un enfoque mixto donde se recabará información de forma cualitativa que por ser inductiva el proceso inicia de lo particular a lo general y cuantitativa basándose de lo deductivo que va de lo general a lo particular en los datos estadísticos, esto aportando resultados más amplios a la identificación de las problemáticas y así el poder analizar con profundidad cada dato recabado.

Con este enfoque se pretende interpretar resultados para poder iniciar un proceso de diseño un plan de compensación efectivo, con esto lograr observar cada aspecto negativo o positivo que permita tener métodos y metodologías correctas para que el recurso humano del departamento de Producción de la empresa logre metas y objetivos planteados.

9.1.2. Alcance

El alcance será descriptivo, y tendrá como objetivo presentar por medio un análisis características de la información recabada dentro del departamento de Producción de la empresa de rótulos, los resultados de los instrumentos realizados para obtener información aportarán en la toma de decisión y

establecerán bases que identifiquen la ruta a trabajar en el diseño del plan de compensación esto para la disminución de inconformidades dentro y fuera de las áreas de trabajo y así aumentar la producción.

9.1.3. Diseño

Será experimental basándose en la investigación para la estructuración de un plan de compensación, se obtendrán datos y registros de manera directa con el recurso humano, cada dato tendrá como fin una análisis y descripción del mismo para un mejor entendimiento.

9.2. Unidad de análisis

Se tomará como unidad de análisis el departamento de Producción de la empresa de rótulos dentro del municipio de Mixco, Guatemala, tomando en cuenta al recurso humano del departamento de Producción.

9.3. Variables

Tabla 2.

Unidad de análisis

Variables	Definición Teórica	Definición operativa	Indicador
Productividad	Es la relación de lo que se obtiene con los recursos que se han empleado.	Medición del trabajo que se ha producido con las horas efectivas.	• Estudio de tiempos y procesos.
Identificación de factores de bajo rendimiento.	Falta de capacidad y habilidades al momento de realizar tareas y funciones.	Identificación de cada falta injustificada en la realización de tareas o funciones establecidas.	• Se enlista las faltas y cada factor cometidos con mayor regularidad.

Continuación de la tabla 2.

Variables	Definición Teórica	Definición operativa	Indicador
Identificación de trabajadores modelo.	Contribuye y es innovador, aportando valor dentro de la empresa con acciones y proyectos concretos con objetivos claros.	Identificación de personal en distintas áreas que refleje en sus actividades diarias competitividad y cumplimiento de tareas.	<ul style="list-style-type: none"> Definir un trabajador por las 8 áreas de producción.
Determinación un plan de compensación.	En un plan donde se mencionan y especifican condiciones de pagos y beneficios que tiene cada trabajador.	Se determina cada condición que aporte a la competitividad de la empresa desde los trabajadores dentro del área de Producción.	<ul style="list-style-type: none"> Entregable donde se verifique el cumplimiento de tareas de cada trabajador para constatar pagos.

Nota. Detalle de las variables de estudio de la investigación. Elaboración propia, realizado con Excel 365.

9.4. Fases de estudio

En el siguiente apartado se busca desarrollar cada fase que la presente investigación abordará para tener mejores resultados.

9.4.1. Fase 1: revisión documental

Dentro de la siguiente fase se pretende concretar y recolectar información de relevancia, ya sea escrita en formatos digital que buscará la integración y estructura de un sustento teórico, también posturas de distintos autores donde se desarrolle el análisis propio de lo que se pretende dar a conocer.

9.4.2. Fase 2. análisis de información

Dentro de la fase número dos se realizará el análisis de la información recabada para obtener de mejor forma la relevancia que se le quiere dar a conocer a los posibles lectores y sustento a la investigación.

9.4.3. Fase 3: recolección de datos cuantitativos y cualitativos

En esta fase se pretende analizar y conocer el pensamiento de los trabajadores de la empresa de rótulos, además de recabar información que facilite la realización en su diseño del plan de compensación, estructurándolo de mejor forma a partir de la recolección de datos.

9.4.4. Fase 4: determinar puntos clave

Por medio de esta fase se logrará encontrar las problemáticas con relevancia analizarlas y dar respuesta a interrogantes planteadas, graficar y posteriormente dar inicio al diseño del plan de compensación.

9.4.5. Fase 5: proceso de diseño del plan de compensación

En esta fase se desarrollará y estructurará por medio de los datos antes recabados, un programa de evaluación para verificar el rendimiento de los trabajadores, y así comprobar cuáles son las motivaciones y utilizarlas para que diseñar un plan propio dando respuesta a la problemática, con base a la investigación y el diseño se logrará remunerar a los trabajadores de la empresa de rótulos de forma correcta valorando su trabajo y motivándoles, siendo así trabajadores productivos, si esto se concreta se logrará un efectivo planteamiento

de tareas y cumplimiento de estas para que la empresa no se vea afectada ni los trabajadores con su rendimiento.

9.4.6. Fase 6: evaluación de resultados

Se logran identificar los posibles beneficios del diseño del plan de compensación dentro de la empresa de rótulos, analizando y recabar datos con apoyo de minutas de monitoreo sobre el funcionamiento competente dentro de las áreas de trabajo, recordando que se buscó tener trabajadores modelos dentro de la investigación como muestra para las variables y así buscar objetivos que puedan ser medibles.

En esta fase se requiere evaluar todo el proceso esto por medio de una minuta general que aportará un análisis significativo para que el diseño del plan demuestre mejoras continuas.

10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Las técnicas de análisis que se llevarán a cabo para el desarrollo de la investigación son:

- Recorrido y llenado de minutas, con esto se busca recolectar datos que aporten en tiempos y procesos de trabajos en rótulos de distintos tamaños según especificaciones de rótulos e indicaciones del cliente, determinando asignación de tareas que busquen el mejor manejo de habilidades, los tiempos serán especificados por medio de diagramas de flujo de procesos.
- Recolección de datos cualitativos de los trabajadores de la empresa de rótulos por medio de entrevistas y cuantitativos por medio de encuesta, ya sea de forma virtual o presencial con esto se pretende buscar respuestas para la realización del diseño del plan de compensación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores del área de Producción.
- Al ser identificadas cada una de las respuestas más comunes y analizarlas, se buscará por medio de minutas de evaluación el proceso, asimismo consultar por medio de una tabla de ponderación a los trabajadores modelo para conocer nuevas perspectivas puntos críticos.
- Cuando la información recolectada durante el proceso de investigación y diseño del plan de compensación esté analizada y especificada se utilizará una por minuta o escala de rango que aportarán los últimos datos e información que proporcionará ponderación positiva o negativa para el diseño del plan de compensación.

12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

La ejecución del proyecto de investigación es factible debido a que se posee los recursos necesarios para la ejecución y desarrollo del proyecto.

Tabla 3.

Presupuesto

	ITEM	CANTIDAD	COSTOS		PORCENTAJES
Recurso Humano	Asesor	1	Q	0.00	0 %
	Personal operativo de la empresa	16	Q	0.00	0 %
	Tiempo de investigación	-	Q	0.00	0 %
Recursos Materiales	Papelería y útiles	1	Q	500.00	8 %
	Impresora	1	Q	700.00	11 %
Transporte	Depreciación de vehículo	-	Q	2,000.00	31 %
	Gasolina	-	Q	1,000.00	16 %
Recursos tecnológicos	Computadora	1	Q	0.00	0 %
	Internet	-	Q	250.00	4 %
Alimentación	Alimentación	-	Q	500.00	8 %
Varios e imprevistos	Pagos universitarios	-	Q	1,500.00	23 %
TOTAL			Q	6,450.00	100 %

Nota. Detalle de los recursos para la realización del proyecto de investigación. Elaboración propia, realizado con Excel 365.

13. REFERENCIAS

- ACRIP. (30 de abril de 2020). *¿Sabe Cómo hacer un plan de compensaciones estratégico para su empresa?* Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP. <https://www.acripnacional.org/como-hacer-un-plan-de-compensaciones-estrategico-para-su-empresa/>
- Aguilar, M. y Ander, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Progreso, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Coelho, F. (Portugal). *Conocimiento científico*. Significados.com. <https://www.significados.com>
- Conexión Esan. (5 de agosto de 2016). *Consideraciones para diseñar políticas de compensación*. Universidad ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-para-disenar-politicas-de-compensacion/>
- De Las Casas, O. (18 de septiembre de 2018). *La Bonificación por Productividad*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/alerta-legal/la-bonificacion-por-productividad/>

- Díaz, S. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo (Estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango)*. [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Hannou, G. (2011). *Satisfacción laboral*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo]. Archivo digital. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4875/hannouncetrabajodeinvestigacion.pdf
- KENJO. (21 de abril de 2021). *¿Por qué las empresas necesitan un plan de compensación?* Kenjo GmbH. <https://blog.kenjo.io/es/como-elaborar-un-plan-de-compensacion-para-empleados>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Revista Omnia*, 13(2), 158-184. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73713208>
- Medeiros, V., Gonçalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistemático para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 129, 7-29. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45005/1/RVE129_Medeiros.pdf
- Monge, J. (21 de abril de 2021). *5 pasos para diseñar un plan de compensación en tu compañía*. ENDALIA. <https://www.endalia.com/news/pasos-creacion-plan-de-compensacion/>

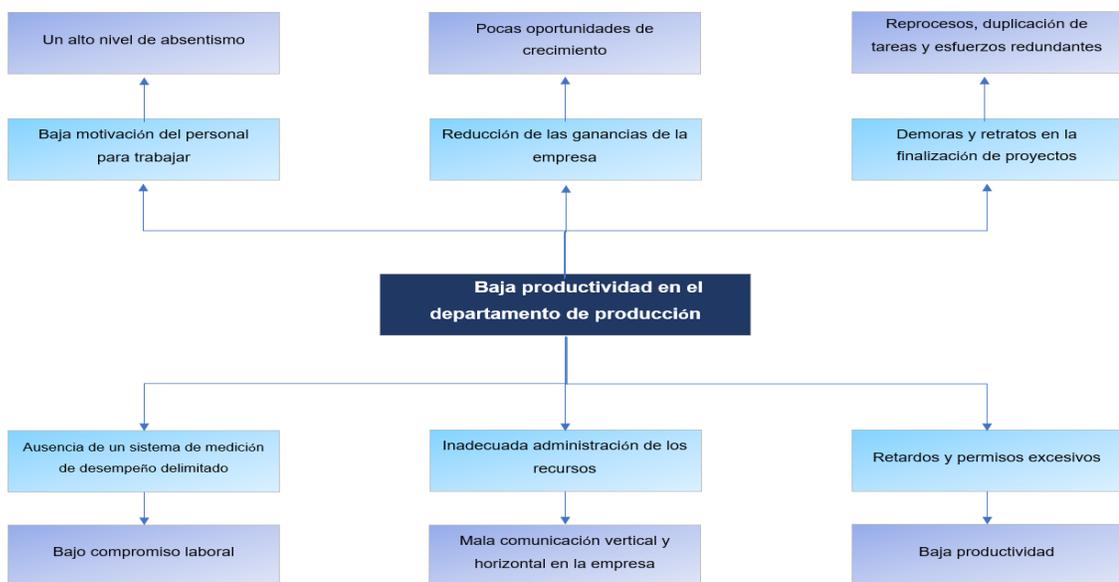
- Rivera, A. (2017). *Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores*. [Tesis de posgrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Archivo digital.
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16216/Rivera_Sanche?sequence=1
- School. (20 de marzo de 2021). *Conoce la importancia de las competencias laborales para lograr un buen empleo*. Euro Innova.
<https://gt.euroinnova.edu.es/blog/importancia-de-las-competencias-laborales>
- SoyEntrepreneur. (02 de julio de 2009). *7 pasos para establecer un sistema de compensaciones eficiente*. Entrepreneur. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-interamericana-del-norte/administracion-general/7-pasos-para-establecer-un-sistema-de-compensaciones-eficiente/22989653>
- Tinoco, O., Quispe, C., & Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de Investigación Industrial Data*, 17(2), 56-66. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81640856007.pdf>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación*. Pearson Educación.

14. APÉNDICES

A continuación, se presenta la herramienta utilizada para detectar el problema que dio origen al proyecto de investigación:

Apéndice 1.

Árbol de problemas



Nota. Causas de la baja productividad en el departamento de Producción. Elaboración propia, realizado con Visio 2019.

Apéndice 2.

Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas e instrumentos.	Metodología
Problema general: ¿Qué estrategias se pueden utilizar para el aumento de la productividad de los trabajadores en el departamento de Producción?	General: Diseñar un plan de compensación por productividad para el personal del departamento de Producción de una empresa de rótulos.	Establecimiento de etapas de un plan de compensación.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de etapas a implementar 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas KPI'S Entrevistas semiestructuradas Diagramas de flujo. 	<ul style="list-style-type: none"> Se desarrollará con los trabajadores del área de Producción.
¿Cuál es el impacto económico por el incremento de costos de la materia?	Determinar el impacto económico que la empresa tiene por el aumento de la materia prima y otros factores.	Identificación de factores económicos que causan baja productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Cotejar datos de costos de materiales en los años del 2019 a la fecha. 	<ul style="list-style-type: none"> Tabla de comparación de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de datos a la empresa de rótulos los cuales aportarán en la realización de comparación de costos.
¿Qué métodos de evaluación de desempeño se podrían utilizar?	Identificar las causas que afectan el índice de productividad en el departamento de Producción de la empresa.	Establecimiento de trabajadores modelo. Determinación de un plan de compensación.	<ul style="list-style-type: none"> Definir trabajadores modelo del departamento de Producción Entregable donde se verifique el cumplimiento de tareas de cada trabajador para constatar pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Escala de rango para medición de tiempos de trabajo y rendimiento. Minutas de evaluación semanales 	<ul style="list-style-type: none"> Se implementará cada semana evaluando los aspectos primordiales para dar mejoras al plan de compensación
¿Qué tan productiva es la empresa actualmente?	Analizar los aspectos positivos o negativos que tendrá el diseñar un plan de compensación de la empresa de rótulos.	Productividad del departamento.	<ul style="list-style-type: none"> Datos de referencia de aspectos negativos y positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula de productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizará la fórmula de productividad para obtener datos.

Nota. Estructura y congruencia lógica de la baja productividad. Elaboración propia, realizado con Excel 365.