UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA COMPENSACIÓN VARIABLE Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE HASTA 700 TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

LCDA. CARMEN DE LOS ANGELES TRUJILLO TRUJILLO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA COMPENSACIÓN VARIABLE Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE HASTA 700 TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Informe final de tesis para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias, con base en el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR:
ING. JUAN CARLOS GONZÁLEZ FUENTES

AUTOR:
LICDA. CARMEN DE LOS ANGELES TRUJILLO TRUJILLO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ

EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN

EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Secretario:	MSc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Vocal I:	MSc. Zulma Violeta Florián Carbonell

ACTA/EP No. 0752

ACTA No. 26-2019

En el Salón No. **3** del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **17 de septiembre** de 2019, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Carmen de los Angeles Trujillo Trujillo,** carné No. **201590554**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado académico de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. ----------

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"LA COMPENSACIÓN VARIABLE Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE HASTA 700 TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA",** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **74** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días calendario.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de septiembre del año dos mil diecinueve.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

MSc. Lisbeth Magaly Morales Cuezzi
Secretario

Dra. Zulma Violeta Florián Carbonell
Vocal I

Licda. Carmen de los Angeles Trujillo Trujillo
Postulante

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Carmen de los Angeles Trujillo Trujillo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 31 de octubre de 2019.

(f)_____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA - ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÒMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00172-2020
Guatemala, 05 de febrero del 2020

Estudiante
Carmen de los Angeles Trujillo Trujillo
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 01-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de enero de 2020, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Recursos Humanos:

Estudiante:		Registro Académico:	Tema de Tesis:
...			
Ref. 01-2020	Carmen de los Angeles Trujillo Trujillo	201590554	LA COMPENSACIÓN VARIABLE Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN LA INDUSTRIA TEXTIL DE HASTA 700 TRABAJADORES DEL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

...
3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECRETARIO

m.ch

ACTO QUE DEDICO

A Dios:	Porque su voz me llama y me conduce siempre a donde tengo que estar, cada vez que mis pasos quieren parar, su espíritu me guía firme y sin titubear.
A mi familia:	Mamá Alba y Mamá Laura por su apoyo y su amor inagotable e incondicional; a mis hermanos por creer en mí y darme su cariño sincero.
A mis familiares:	Por su cariño y palabras de motivación y aliento de siempre seguir adelante.
A la Profesional del área de Recursos Humanos:	Evelyn Barrera , Por brindarme su tiempo y compartir sus conocimientos para poder desarrollar con éxito esta investigación.
A mi asesor de tesis:	Ing. Juan Carlos González Fuentes, por su apoyo y respaldo en el desarrollo de esta investigación.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	A la facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Estudios de Postgrado, por las invaluables enseñanzas y experiencias brindadas.
A usted:	Estimado lector, que me honra con su interés en leer este documento, mi mayor deseo ha sido aportar información valiosa a su vida profesional.

ÍNDICE

RESUMEN i

INTRODUCCIÓN iii

1. ANTECEDENTES 1

2. MARCO TEÓRICO 6

2.1. Administración de Recursos Humanos 6
2.1.1. Recursos Humanos como Estrategia 9
2.1.2. Principales Desafíos de la Administración de Recursos Humanos 10
2.2. Comportamiento Organizacional 11
2.3. Compromiso Organizacional 11
2.4. Disonancia Cognoscitiva 12
2.5. Compensación 13
2.5.1. Salario 14
2.5.2. Sueldos y Salarios 15
2.6. Productividad 17
2.7. Motivación 18
2.7.1. ¿Se Puede Motivar a las Personas? 19
2.7.2. Supuestos Racionales - Económicos 21
2.8. Teorías Motivacionales 22
2.9. Teorías de Contenido 22
2.9.1. Maslow - Teoría de la Jerarquía de las Necesidades 23
2.9.2. Teoría de Alderfer 25
2.9.3. Teoría x , y de Mcgregor 26
2.9.4. Teoría de las Necesidades de McClelland 27
2.9.5. Teoría Z 28
2.9.6. Teoría Bifactorial de Frederick Hezberg 29
2.10. Teorías de Proceso 32
2.10.1. Teoría de las Expectativas de Vroom 33

2.10.2. Teoría de Equidad Interna 35
2.10.3. Teoría del Refuerzo de B.F. Skinner 38
2.10.4. Teoría de las Metas 39
2.10.5. Teoría de los Objetivos Estratégicos 40
2.11. Teoría de la Comparación Social 41
2.12. Análisis Sobre Teorías Motivacionales 41
2.13. Equidad Interna en la Compensación 42
2.14. La Importancia de la Compensación Para el Trabajador 44
2.15. Retribución Individual 45
2.16. Principios de un Sistema de Compensación 46
2.17. Compensación Fija 47
2.18. Compensación Variable 47
2.18.1. Formulación de Objetivos 49
2.18.2. Aplicación de un Sistema de Compensación Variable 50
2.19. Incentivos Monetarios 52
2.20. El Dinero Como Incentivo 54
2.21. Aspectos Legales Sobre la Compensación Variable en Guatemala ... 55
2.22. Método Estadístico de Mínimos Cuadrados 57
2.23. Coeficiente de Correlación de Pearson 57
2.24. Encuesta de Clima Laboral 58

3. METODOLOGÍA 58

3.1. Definición del Problema 58
3.2. Delimitación del Problema 59
3.3. Objetivo General 59
3.4. Objetivos Específicos 59
3.5. Hipótesis 60
3.6. Definición de Variables 61
3.7. Diseño Metodológico 62
3.8. Enfoque y Alcance Metodológico. 63
3.9. Técnicas Utilizadas 64

3.9.1. Técnicas e Instrumentos de Investigación de Campo. 64
3.10. Sujeto de Estudio 64
3.11. Resumen del procedimiento utilizado para la obtención de Información 65
3.12. Período Histórico Sujeto de Estudio 66
3.13. Metodología Estadística 66
3.13.1. Metodología Estadística Para Determinación de Muestra Seleccionada de los Sujetos de Estudio. 67
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 68
4.1. Organigrama General de una empresa de la industria textil de Guatemala. 68
4.2. Diagrama General de Procesos de una planta de producción de la industria Textil de Guatemala. 69
4.3. Sistema de Compensación Variable Actual - Incentivos de Producción .. 70
4.4. Determinación de Resultados Sobre Incentivos 70
4.4.1. Comportamiento de Incentivos Promedio Devengados 71
4.4.2. 77
4.4.3. 77
4.4.4. Análisis del Comportamiento de Datos Sobre Incentivos Pagados ... 77
4.5. Determinación de Resultados Sobre Producción Alcanzada 78
4.5.1. Análisis del Promedio Anual de Productividad Alcanzada 80
5. DETERMINACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES 82
5.1. Datos Obtenidos para la Determinación de la Correlación de Variables .. 83
5.1.1. Análisis Sobre Correlación Incentivos Pagados y Productividad 85
6. CONCLUSIONES FINALES. 87
7. RECOMENDACIONES FINALES 89
8. BIBLIOGRAFÍA 90
9. ANEXOS 93

9.1. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 93
9.2. Instrumento Propuesto 94
9.2.1. Validación del Instrumento 94
9.3. Ficha Técnica del Instrumento 95
9.4. Determinación de la Muestra 99
9.5. Resultados Obtenidos Encuestas de Clima Laboral 100
9.5.1. Análisis Porcentajes de Satisfacción Obtenidos 103
9.5.2. Análisis Específico de los Niveles de Satisfacción en el Rubro de Reconocimiento e Imparcialidad. 105
9.5.3. Resumen de Respuestas Obtenidas Sobre el Factor de Reconocimiento e Imparcialidad 105
9.5.4. Análisis de Resultados del Reactivo Reconocimiento e Imparcialidad 106
9.6. Porcentajes de Satisfacción Alcanzados por Factor a Nivel General. 108
9.7. Niveles de Satisfacción Alcanzados por Línea de Producción 110
9.8. Resumen de Reactivos que Miden el Reconocimiento e Imparcialidad 111
9.8.1. Análisis Línea de Producción No. 1 111
9.8.2. Análisis Línea de Producción No. 2 114
9.8.3. Análisis Línea de Producción No. 3 117
9.8.4. Análisis Línea de Producción No. 4 121
9.8.5. Análisis Línea de Producción No. 5 124
9.8.6. Análisis Línea de Producción No. 6 127
9.8.7. Análisis Línea de Producción No. 7 130
9.9. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 133
9.10. Reportes de Producción Sujeto de Análisis 136

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Evolución del Recurso Humano, Dirección Estratégica del Recurso Humano 8

Ilustración 2, Modelo de las Expectativas simplificado, Administración de la Compensación 35

Ilustración 3, Comparación de dos Enfoques de una Filosofía de la Compensación, Administración de la Compensación. 55

Ilustración 4, Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson, Metodología de la Investigación 57

Ilustración 5, Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson, Metodología de la Investigación. 86

Ilustración 6, Resumen de Respuestas Positivas y Negativas en el Factor de Reconocimiento e Imparcialidad, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Definición de Variables 61

Tabla 2, Diseño Metodológico 62

Tabla 3, Promedio de Porcentajes de Productividad Alcanzados por Línea de Producción, Informe Financiero Productividad 2018 79

Tabla 4, Promedio de Incentivos Pagados a Cada Línea de Producción, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 79

Tabla 5, Determinación de Correlación de Variables 82

Tabla 6, Resumen del Número de Reactivo que Conforma Cada Factor Evaluado, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 98

Tabla 7, Resumen de Puntajes Obtenidos por Línea de Producción en Cada Rubro Evaluado, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 100

Tabla 8, Resumen de Porcentajes de Satifacción Obtenidos, Resultados de Encuestas Clima Laboral 101

Tabla 9, Resumen de Porcentajes de Satisfacción Establecidos en Cada Línea de Producción, Resultados de Encuestas de Clima Laboral 102

Tabla 10, Reactivos que Evalúan la Percepción de Reconocimiento e Imparcialidad en Cada Trabajador, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 104

Tabla 11, Resumen de Respuestas Positivas y Negativas en Cada Reactivo para Medir el grado de Reconocimiento e Imparcialidad, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1, Factores que Afectan la Motivación, Comunicación Estratégica y Trabajo en Equipo 32

Gráfica 2, Análisis Línea de Producción No. 1, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 71

Gráfica 3, Análisis Línea de Producción No. 2, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 72

Gráfica 4, Análisis Línea de Producción No. 3, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 73

Gráfica 5, Análisis Línea de Producción No. 4, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 74

Gráfica 6, Análisis Línea de Producción No. 5, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 75

Gráfica 7, Análisis Línea de Producción No. 6, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 76

Gráfica 8, Análisis Línea de Producción No. 7, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018 77

Gráfica 9, Promedio de Incentivos Pagados Según Productividad Alcanzada, Análisis de Datos Incentivos Devengados y Productividad 2018 79

Gráfica 10, Porcentaje Alcanzado Clima Laboral, Resultados de Encuestas Clima Laboral 101

Gráfica 11, Niveles de Satisfacción Alcanzados por Rubro, Resultados de Encuestas de Clima 102

Gráfica 12, Niveles de Satisfacción Alcanzados por Línea de Producción, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral 110

RESUMEN

En la actualidad todas las empresas se esfuerzan en generar alternativas y métodos que les permitan maximizar el rendimiento de sus trabajadores, acciones que se traduzcan en incrementar su productividad y en generar mayores utilidades.

Una de éstas alternativas ha sido la tendencia a nivel mundial de implementar sistemas de compensación variable, dichos sistemas pretenden otorgar al trabajador un reconocimiento monetario adicional, por el cual éste tendrá que cumplir determinados parámetros y metas establecidas.

Para la presente investigación se identifica como sistema de compensación variable el cálculo y pago de incentivos de producción a los trabajadores del área operativa de la industria textil de Guatemala, los cuales son producto del alcance de las metas de producción establecidas.

Siguiendo un enfoque metodológico cuantitativo, se han analizado los reportes de producción y pago de incentivos mensuales a 700 trabajadores de la industria textil del departamento de Guatemala durante el último año de labores, dichas personas corresponden a 7 líneas de producción de dicha industria.

La información ha sido analizada mediante los reportes de pago de salarios y productividad alcanzada recibidos, diversas entrevistas realizadas a fuentes primarias: directivos de recursos humanos y supervisores de las áreas de producción seleccionadas.

Por medio de dicho análisis se muestra el comportamiento de los datos mediante la presentación de gráficas, en donde se pueden apreciar las diversas tendencias que muestra cada una de las líneas de producción sujeto de estudio, respecto al alcance de metas y compensación obtenida, siguiendo el procedimiento estadístico de mínimos cuadrados y correlación lineal, se observa una correlación importante entre ambas variables (productividad - compensación).

Aspectos emocionales han sido considerados también como parte importante de esta investigación, motivo por el cual se desarrolló una encuesta de clima laboral, la cual se trasladó a una muestra seleccionada de 196 trabajadores, distribuidas en las 7 líneas de producción analizadas, y cuyos resultados se exponen en la parte final del presente documento como anexo al estudio realizado.

Dicha encuesta contiene 25 reactivos y evalúa el grado de satisfacción en las siguientes dimensiones: claridad y coherencia en la dirección, retribución monetaria, sentido de pertenencia y valores colectivos.

El resultado de los porcentajes de satisfacción han sido obtenidos mediante la aplicación del método de escala likert; observando que las líneas de producción que muestran un porcentaje menor de satisfacción en los reactivos que miden el reconocimiento e imparcialidad para el cálculo y pago de incentivos, también reflejan una menor productividad, los resultados relevantes de este análisis son parte de las conclusiones y anexos de esta investigación.

Se concluye en que específicamente para el tipo de industria seleccionado y en el departamento de producción sujeto de estudio si existe una correlación moderada fuerte entre un sistema equitativo de compensación variable y el incremento en la productividad de los trabajadores.

Finalmente se concluye que un sistema de compensación variable será efectivo y auto sostenible solamente si el trabajador lo percibe de una forma clara, justa y equitativa, que lo motive a alcanzar las metas establecidas en la empresa y que al mismo tiempo le ofrezca la oportunidad de obtener un beneficio para sí mismo, no solamente monetario sino de reconocimiento e igualdad de condiciones frente al resto de trabajadores de su misma jerarquía.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, y principalmente en las empresas industriales, se ha observado una mejora en cuanto a la administración de las compensaciones salariales.

Aspectos sociales, políticos y económicos de diversa índole han contribuido a generar cambios significativos respecto a la relación que entablan hoy en día las organizaciones con su recurso humano.

Diversos aspectos, como los cambios en el estilo de vida de la población a nivel mundial, con economías abiertas cada vez más competitivas, conlleva la búsqueda por parte de todo el sector empresarial a convertirse en una entidad realmente capacitada de afrontar estos cambios; esto involucra lograr una identificación de los trabajadores con sus organizaciones, a través de la implementación de estrategias innovadoras de retención y motivación, que a su vez conduzcan al logro de los objetivos planteados.

Una de estas estrategias se refiere a la creciente tendencia de implementar sistemas de compensación variables, basados principalmente en el desempeño y alcance de resultados y metas definidas .

Sin embargo un sistema de compensación basado en: recibir un salario conformado por una compensación fija en conjunto con una compensación variable que se base en la productividad y desempeño del individuo, puede no cumplir con los objetivos esperados en cuanto a motivación y eficiencia, si éste monto variable no se administra de una forma correcta, equitativa y clara. Todo sistema de compensación variable debe basarse en parámetros de medición claros, precisos y adecuados a la naturaleza misma de cada puesto de trabajo en la organización.

El objetivo general de esta investigación es: documentar, analizar y verificar la correlación que existe entre la aplicación de un programa de compensación

variable y la productividad del trabajador en el sector de la industria textil con una población laboral de hasta 700 trabajadores, así mismo analizar los métodos existentes para remunerar a su personal, en el área de producción.

Se analizará el comportamiento de los datos en el último año de labores en el área de producción.

Así mismo se pretende validar la hipótesis siguiente:

El incremento en la productividad del trabajador de la industria textil con una población de hasta 700 trabajadores del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, depende significativamente de un sistema equitativo de compensación variable. Por lo que se sugiere que la correlación es fuerte.

Las diversas teorías expuestas en esta investigación, pretenden demostrar la manera en que históricamente y hasta la época moderna actual las empresas han analizado diversas alternativas y estrategias para remunerar a su fuerza laboral y finalmente lograr el alcance de sus objetivos y convertirlos a objetivos comunes empresa-trabajador.

Respecto a las teorías de motivación, se explica la conducta final en el trabajo, tomando en consideración otras variables tales como las aptitudes o competencias personales, los valores, las experiencias anteriores, la influencia del grupo, los condicionantes de la organización, etc. Así, la nueva visión actualizada de este tema nos lleva a una visión más compleja, a liderar una gestión del compromiso de las personas con su trabajo.

La consultora Internacional Hay Group según último estudio realizado de “Salarios y Beneficios”, efectuado sobre un total de 335 empresas de los seis países de América Central, incluyendo a República Dominicana indica: “En una región donde la inflación es muy baja (3.3 promedio) la mayor preocupación de las empresas pasa por alcanzar una ecuación de compensación que no sobreestime el costo de

vida, porque claro, eso les resta competitividad, explica Diego Barquero Guillén, experto de Hay Group en dicho estudio. (Torres, 2015)

En este nuevo escenario macroeconómico, explica (Torres, 2015) que el desempeño será el principal decisor a la hora de evaluar los salarios. Esto implica un cambio respecto de años pasados, cuando la inflación tenía un papel más decisivo, afirma que a la hora de determinar el aumento por desempeño, también está variando la complejidad y composición de las variables que se toman en cuenta, considerando que buena parte de las empresas son regionales o globales.

Según indica el estudio mencionado anteriormente lo que se ha observado en el último año, también, es una mayor agresividad en las propuestas empresariales para conformar las compensaciones variables", según apuntan los expertos de Hay Group; en República Dominicana, por ejemplo, a nivel de dirección, hasta el 35% (de la compensación total) puede llegar a ser puro bono. (Torres, 2015)

Las compañías siguen manejando una tradicional y efectiva lógica al momento de gerenciar las compensaciones, el salario base es para atraer talento, la compensación variable para motivar y los beneficios para retener, puede concluirse de este estudio.

El foco en el pago por los resultados a corto plazo puede impactar en un riesgo a largo plazo.

La teoría de la motivación desarrollada por John Stacey Adams en 1,963 considera que la motivación procede primariamente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio; para después compararlo con lo que observa que se esfuerzan y reciben sus colegas.

Dicha teoría representa un sustento fundamental en el proceso de validación de la hipótesis planteada en esta investigación, ya que se pretende demostrar como el

trabajador puede motivarse a través de la percepción de que está siendo justamente remunerado según el trabajo y esfuerzo que ha realizado.

Así mismo al analizar los antecedentes planteados surge la siguiente interrogante bajo la cual se enmarca la problemática principal abordada en el presente documento.

¿Cómo determinar el impacto económico que representa un sistema de compensación variable y la disminución o incremento en la productividad de los trabajadores durante el último año de labores, en la industria textil con una población de hasta 700 trabajadores en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

Dicho planteamiento da como resultado las siguientes interrogantes, según las cuales se ha enfocado el desarrollo teórico y metodológico de la presente investigación:

1. ¿Cómo determinar la correlación entre la productividad y un sistema de compensación variable de los empleados de la industria textil de hasta 700 trabajadores del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

2. ¿Qué resultado refleja en la productividad del trabajador el método de compensación variable utilizado, para cada puesto de trabajo sujeto de estudio?

3. ¿Cómo calcular el porcentaje de eficiencia alcanzado por empleado y por línea de producción durante el último año de trabajo, según las metas establecidas en cada área ?

4. ¿Cuáles son los aspectos legales que deben tomarse en cuenta al momento de implementar un sistema variable de compensaciones en una organización en Guatemala?

Los incentivos monetarios en general son un tema de gran importancia para las empresas a nivel mundial, ya que su correcta aplicación puede ser sinónimo de productividad y rentabilidad, son herramientas que sirven para mantener e incrementar la motivación y eficiencia de los trabajadores.

La motivación conduce al individuo a actuar de cierta manera, fijándose por un comportamiento firme hacia un objetivo. Una empresa que logra alinear la conducta de sus empleados para el cumplimiento de las metas organizacionales, tendrá una ventaja competitiva que le traerá grandes beneficios, ya que el individuo actuará entonces por voluntad propia y en busca de lograr sus objetivos y metas personales dentro de la organización como parte de un todo integral.

La presente investigación se ha realizado en la industria textil de Guatemala, en donde actualmente han implementado sistemas de compensación variable como complemento al salario mínimo otorgado a cada colaborador, el cual ha sido de beneficio para algunas áreas y no así para otras áreas inconformes con el método de compensación variable utilizado; datos preliminarmente obtenidos según entrevistas iniciales sostenidas con directivos del área de recursos humanos.

El objetivo general de esta investigación como se mencionó al inicio es documentar, analizar y determinar la correlación que existe entre la aplicación de un sistema de compensación variable y la productividad del trabajador en la industria textil con una población laboral de hasta 700 trabajadores, analizando los datos obtenidos de un año de labores continuo.

Se analizarán los datos del último año de labores.

Los objetivos específicos de la presente investigación son los siguientes:

1. Establecer el impacto que refleja en la productividad del trabajador el método de compensación variable utilizado, para cada puesto de trabajo sujeto de estudio, según los datos obtenidos sobre pago de incentivos y producción mensual.

2. Calcular el porcentaje de productividad alcanzado por empleado y por línea de producción durante el último año de trabajo, según las metas establecidas en cada una.

3. Determinar la correlación existente entre los incentivos pagados y los porcentajes de productividad alcanzados durante el período sujeto de estudio.

Luego se presentan las definiciones sobre productividad y motivación seguido de las principales teorías motivacionales relacionadas a el pago de incentivos monetarios y no monetarios.

Posteriormente se encontrarán las principales definiciones sobre compromiso organizacional, que inevitablemente debe generarse al momento de entablar una relación laboral exitosa, empleado - empleador.

Así mismo, se muestran las principales definiciones sobre compensación y los objetivos de la implementación de un sistema de compensación variable, así como los aspectos que deben considerarse para que dicho sistema pueda ofrecer a una organización los resultados esperados, y principalmente para que éste sea en beneficio de ambas partes, empresa y trabajador.

Finalmente se muestra el resultado de los hallazgos encontrados a raíz de la tabulación de datos obtenidos.

Este estudio demuestra el nivel de correlación entre las siguientes variables: Sistema de compensación variable y Productividad.

Como complemento final al análisis de la data obtenida se muestran como anexo a la presente investigación los resultados obtenidos a través de una encuesta de

clima laboral, en donde se observa el grado de satisfacción que presentan los trabajadores de esta empresa en relación a la compensación salarial que reciben y la manera en que entienden y aceptan el sistema de compensación variable basado en pago de incentivos por producción, que mensualmente reciben como parte de su salario.

Se concluye con la validación de la hipótesis planteada, afirmando que un sistema de compensación variable debe ser administrado correctamente para ser exitoso, tomar en cuenta aspectos relevantes : las funciones específicas de cada puesto y su complejidad, los resultados que se espera obtener de cada uno, la claridad en cuanto a los objetivos planteados para cada trabajador y para cada departamento al cual pertenecen, y sobre todo mantener la equidad interna al momento de determinar la compensación que deberá pagarse a cada uno de ellos.

1. ANTECEDENTES

Mónica Flores, Directora General de Manpower Latinoamérica, sobre el estudio realizado del comportamiento de sueldos y salarios en el año 2016, expone que:

“Los paquetes de compensación se están estructurando en función de dos elementos: un sueldo variable y un sueldo-base digno. Sin embargo, hay una parte hacia la cual las organizaciones están apostando fuertemente, y es hacia el pago por productividad ”. (ManpowerGroup, 2016)

Las empresas han creado esquemas y herramientas para medir estas variables con la mejor precisión posible. De esta manera los empresarios incentivan a los colaboradores que juegan papeles clave dentro de sus organizaciones a pesar del panorama económico del país.

La productividad en el trabajo del líder refleja sus resultados y cumplimiento de objetivos, es importante que identifique en qué momento del día su atención y foco son mayores para alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo. (ManpowerGroup, 2016)

Según este enfoque, la tendencia a remunerar en base a resultados ha sido un factor común en varios países latinoamericanos, que persiguen obtener un incremento considerable en su productividad, eficiencia y competitividad frente a otras empresas locales e internacionales.

Según explica Barquero Guillén, consultor exclusivo de la firma internacional Hay Group, según el análisis exclusivo realizado para la revista Estrategias y Negocios sobre los salarios promedio en Centroamérica en el año 2014, como parte de la compensación que se entrega a los colaboradores, en ese año se mantuvo el desempeño como uno de los principales factores a considerar a la hora de otorgar incrementos. (Torres, 2015)

Esta variable comenzó a tomar mayor importancia desde la crisis económica a finales de la década anterior", explica el experto de Hay Group. Los niveles de desempeño están ligados directamente a la compensación variable de los empleados. Durante 2014, el 90% de las empresas participantes del mercado contaron con alguna política establecida de este tipo.

La práctica del mercado de Centroamérica en cuanto a pagos de compensación variable es que a mayor nivel jerárquico, mayor el número de meses de bono. De este modo: niveles jerárquicos entre analistas, profesionales y jefaturas reciben alrededor de un mes de salario como bono. Las gerencias y profesionales experimentados reciben alrededor de dos meses, mientras que directores y ejecutivos, entre tres y cinco meses de salario de bono. El Salvador es el país donde más se utiliza el formato del bono, y Panamá es el que menos apela a este recurso.

Según Barquero Guillén, todas las industrias se están moviendo hacia el sistema de compensación variable, y no solo con bonos, sino también con incentivos de producción (los aplican las cementeras, por ejemplo) o con comisiones sobre ventas. (ManpowerGroup, 2016)

Torres (2015) indica que Nicaragua es el mercado que más trabaja con el sistema de comisiones, en Costa Rica esta política de compensación variable es escasa. Aunque todavía no es una práctica generalizada en la región, también comenzó a surgir la política de compensación a largo plazo, como opción de acción de las compañías.

Del total de empresas participantes del estudio de Hay Group en 2014, el 84% dijo actualizar sus salarios cada año, el 12% cada dos años y el 2%, cada tres años. Además de hacerlo por inflación y compensación variable. (ManpowerGroup, 2016)

Werther, Davis & Guzmán (2014), definen el concepto de disonancia congnoscitiva "como la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno. Cuando es excesiva, las personas realizan una acción determinada para reducirla; en el caso de un recién empleado, esa acción puede consistir en renunciar al puesto".

Varela (2013), indica Cualquier alteración en lo que el trabajador considera como el punto de equilibrio producirá cambios en sus actitudes o su desempeño.

Varela (2013), también cita a Smith y Cranny (1968), indicando que el punto de equilibrio que fija el individuo es del todo subjetivo; sin embargo, para emitir su juicio, cuenta con una guía objetiva. Por ejemplo, es probable que compare la relación de sus entradas y salidas con la relación de entradas–salidas de otra persona. Esta relación se expresa con la fórmula:

$$\frac{\text{Mis aportaciones}}{\text{Mis resultados}} \quad \text{en comparación con:} \quad \frac{\text{Sus aportaciones}}{\text{Sus resultados}}$$

Franklin & Krieger (2012) afirman que el término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera , o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente de un entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo. Indican que el ser humano desea poder y estatus, y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. El análisis motivacional de dichos autores especifica que la motivación es una meta determinada, en cuya consecución el ser humano gasta energías.

Según la consultora internacional Hay Group, existe una fuerte conexión entre pago y desempeño en las organizaciones, del estudio realizado en 2011: Compensación por desempeño en empresas globalizadas se muestran los siguientes datos:

1. 71% han hecho o piensan hacer cambios a las métricas de desempeño
2. 57% ya lo hicieron o piensan hacer cambios al diseño del sistema de pago por desempeño.
3. 40% de los participantes ven que el primordial objetivo es mejorar el desempeño de la organización.
4. 81% creen que el pago variable es la clave para el logro de los objetivos del negocio.
5. 36% están buscando cuales son las conexiones entre los objetivos generales de la organización y el desempeño individual.
6. Solo el 5% ven el riesgo como el principal motivador del cambio.

Palomo (2008), cita a Vroom quien parte de la teoría de campo formulada por Lewin (1951) y, al igual que él, utiliza el concepto de valencia para definir la satisfacción que se espera obtener de un hecho determinado.

Así mismo indica que la valencia es la atracción de una meta, de modo que Vroom postula que los premios obtenidos con la realización del trabajo serán más o menos valiosos para el trabajador en función del valor que éste les conceda y del grado en que percibe que un aumento en el rendimiento llevará, de hecho, a la consecución de dichos premios.

Para él, los efectos de los premios están siempre relacionados con el valor que la persona concede a los mismos y con la expectativa de conseguir lo que es justo y equitativo.

Los aspectos más destacados de esta teoría son: Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

Según Vroom la motivación del individuo va a depender de tres factores fundamentales:

- Expectativas
- Instrumentalidad
- Valencia

Planteando la siguiente ecuación: $M = E + I + V$

González (2009), explica que Frederick Herzberg estableció la existencia de dos factores que influían en la motivación laboral. Dentro de los factores que establece están :

- Factores de Higiene o extrínsecos Con este tipo de factores se satisfacen las necesidades biológicas primarias. Los trabajadores se sienten insatisfechos porque estos factores no les motivan para la ejecución de sus tareas, aunque si pueden ayudar en la eliminación de algunas preocupaciones de los sujetos. Entre ellos se pueden encontrar las remuneraciones, la planificación organizacional, el ambiente laboral, la seguridad, el status y otros.
- Factores motivadores o Intrínsecos Son aquellos que influyen en el individuo, hacen que su labor sea ejecutada eficazmente, por tanto el trabajador estará satisfecho con su trabajo, logros, responsabilidades y promociónes. Con estos factores se satisfacen las necesidades de autorrelación.

Chiavenato (2002) alega que la principal ventaja de la compensación en base a los objetivos es: “Ajustar la compensación a las diferencias individuales de las personas y a la consecución de las metas y resultados, buscando con esto estimular el desempeño, y por ende la productividad”.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan una serie de definiciones, conceptos y proposiciones que en conjunto persiguen ordenar de una manera adecuada las ideas relacionadas al tema de investigación, y al planteamiento del problema definido. Las mismas representan un fundamento teórico que conducirá al desarrollo de las conclusiones finales y a la validación de la hipótesis planteada por medio del análisis de éstas en conjunto con el trabajo de campo realizado.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Según indica Puchol (2012), La escuela de las Relaciones Humanas se inicia como reacción en el año 1,927 con los conocidos experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

La escuela de los Recursos Humanos, cuya datación no es tan universalmente aceptada es citada por este autor en el año 1,960 con la publicación de The Human side of enterprise de Douglas MacGregor , que engloba nombres tan relevantes como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris entre otros.

Las principales teorías de los autores mencionados anteriormente se detallan en el presente documento como sustento teórico a la presente investigación.

> La administración, como ciencia, se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Por esto se dice que los directores de una organización deben ser buenos administradores, ya que deben buscar las mejores formas para que los recursos se orienten a los resultados requeridos. (Villalpando, 2014, pág. 3)

Al reconocer que uno de los recursos básicos que tiene la empresa son las personas, se justifica la existencia de una administración especializada en ellas .

Según Villalpando (2014), en su obra Administración de Recursos Humanos hace mención a la definición ofrecida por David, A. DeCenzo (2001) en su libro titulado Human Resource Management, en donde define la Administración de los Recursos Humanos como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización.

Así mismo Villalpando (2014), describe que la administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización, enfocándola para ello en cuatro actividades:

- Obtener personas.
- Prepararlas.
- Estimularlas.
- Conservarlas

Cada individuo es un ser con capacidades físicas, emocionales e intelectuales diferentes, producto de una cultura y medio social, en el que éstos han aprendido valores, costumbres y formas de vida.

El integrar esta diversidad de capacidades y costumbres de una manera efectiva, orientando estratégicamente todo ello hacia el logro de los objetivos y metas empresariales, y al mismo tiempo contribuir al desarrollo profesional de las personas, es lo que puede resumirse como una exitosa Administración de Recursos Humanos en una organización.

Alles, (2015), en su obra: Dirección Estratégica de Recursos Humanos ilustra la evolución histórica del papel de la Administración Estratégica del Recurso

Humano. Según su perspectiva es a partir del año 2000 cuando el rumbo de la administración del recurso humano en una organización evoluciona y se dirige cada vez más a convertirse en un aliado estratégico de la empresa, no solo en el alcance de las metas de productividad y ventas, sino también en el desarrollo, bienestar y retención del talento humano.

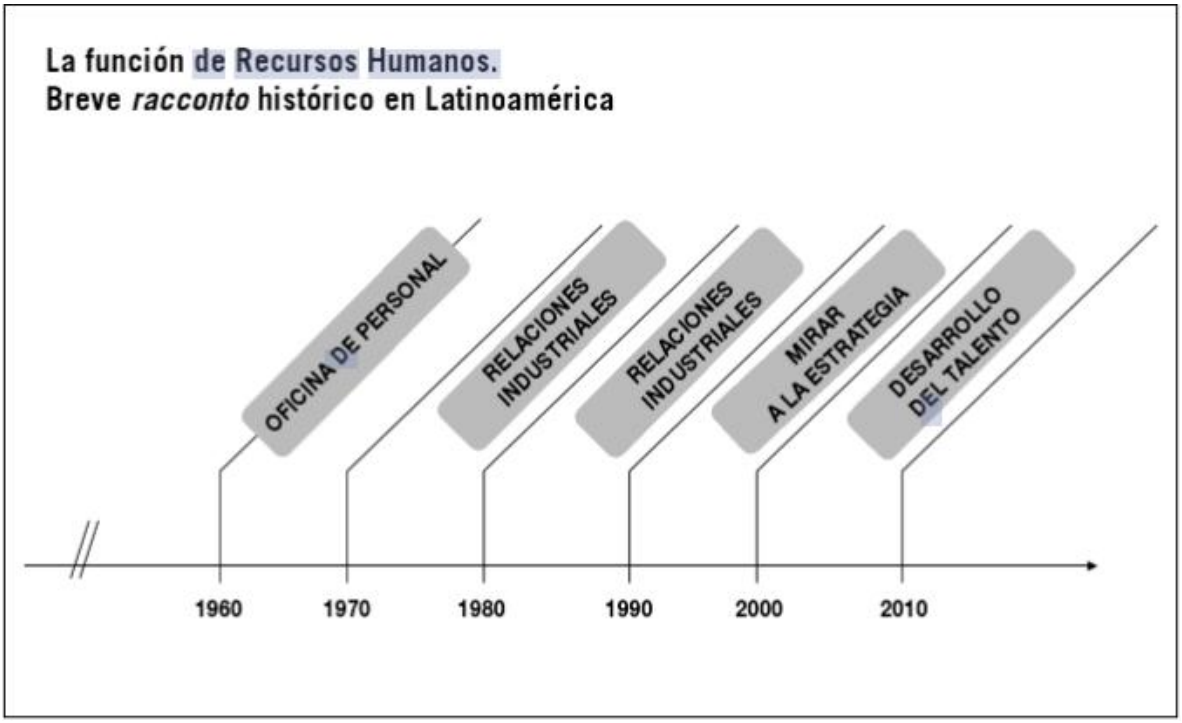


Ilustración 1, Evolución del Recurso Humano, Dirección Estratégica del Recurso Humano

Fuente: Alles (2015)

En el ámbito guatemalteco son varias las herramientas que hoy en día los directivos de las organizaciones utilizan para motivar y retener al personal, entre ellas se puede mencionar: programa permanente de capacitaciones, incentivos laborales monetarios y no monetarios, reconocimientos y premios por alcance de objetivos y metas, entre otros.

2.1.1. Recursos Humanos como Estrategia

Alles (2015), indica: todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otras más intuitivamente. En cualquier circunstancia, se determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo; así mismo menciona que el término “estrategia” se utiliza para designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin; en el contexto de una eficiente Administración de Recursos Humanos se refiere a alcanzar los fines u objetivos organizacionales.

Las organizaciones definen a partir de establecimiento de sus estrategias también su misión , visión y valores.

En su obra: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Alles (2015) cita a uno de los primeros autores que relacionaron las funciones del área de Recursos Humanos (y de los profesionales que allí se desempeñan) con la estrategia organizacional refiriéndose a Ulrich, Dave (1997) en su obra titulada Recursos Humanos Champions, quien entre otros conceptos interesantes ha señalado en esta obra que un profesional de Recursos Humanos debería: convertirse en un socio estratégico. Cuando los profesionales de Recursos Humanos actúan como socios de los negocios cumplen muchas funciones, una de las cuales es convertir la estrategia en acción.

Ulrich (1,997), en la obra mencionada, hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios, como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las prácticas más modernas del área. Surge de esta manera un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos.

En la actualidad, el concepto concebido por Ulrich se aplica en la mayoría de empresas a nivel mundial, no siendo Guatemala la excepción, hoy en día estar a cargo de un departamento de Recursos Humanos o de Talento Humano como

actualmente se le conoce, implica ir más allá de la ejecución de procesos y actividades básicas de un departamento de personal, implica sin duda ser un aliado estratégico y asesorar a la alta gerencia en cuanto al manejo de buenas prácticas, que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y al mismo tiempo al crecimiento y realización personal del trabajador; esta combinación es la que finalmente puede convertirse en una ventaja competitiva importante para la empresa; como ejemplo de esas buenas prácticas se puede mencionar: La correcta ejecución de un sistema equitativo de compensación salarial y definir con claridad al trabajador las metas y objetivos establecidos para su puesto de trabajo.

2.1.2. Principales Desafíos de la Administración de Recursos Humanos

Werther, Davis, & Guzmán, (2014), indican que los profesionales del área deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades abarcan desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas, pero que al mismo tiempo comprenda las necesidades de la organización. Por estas razones, los administradores de capital humano han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

Coinciden en que el desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este reto fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo que se refiere a capital humano; el uso óptimo del talento que posee una empresa, para lograr mejores resultados; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, lo

que permitirá que el departamento de administración de capital humano contribuya de manera positiva a los resultados financieros de la organización.

En este contexto cobra importancia el diseño de un sistema efectivo de compensación que incluya otorgar incentivos laborales que motiven el desempeño del colaborador, orientando estratégicamente ese desempeño al logro de los objetivos empresariales.

2.2. Comportamiento Organizacional

Franklin & Krieger (2012), indican que el concepto de comportamiento organizacional comúnmente conocido como CO, es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de la misma de manera contínua.

Hernández (2014) afirma que la nueva perspectiva que se conoce como comportamiento organizacional, estudia e identifica las actividades administrativas que promueven la eficacia de los empleados mediante el entendimiento de la compleja naturaleza de los procesos individuales, grupales y organizacionales.

El comportamiento organizacional, indica toma elementos de diversas disciplinas, entre las que se encuentran la psicología y la sociología, para explicar el comportamiento de las personas en el trabajo.

2.3. Compromiso Organizacional

Funes (2013), cita a Jimenez (2007) quien en una definición muy precisa indica que el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de ellos con su empresa, y con esto su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto irradian el aspecto importante de la salud de la

empresa. El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le es útil el compromiso del trabajador y a éste ser favorablemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y carrera.

El empleado debe ser capaz de sentirse comprometido de tal forma que identifique dentro del logro de los objetivos organizacionales, el logro de sus propios objetivos y metas personales.

Aceptar las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y formas de compensación será parte de lo que el trabajador debe considerar satisfactorio y suficiente para generar en él el verdadero compromiso de ser parte y querer seguir siendo parte de una organización.

Partiendo de esta definición el compromiso organizacional conlleva la generación de un contrato psicológico entre el trabajador y su empresa, más allá del compromiso contractual escrito, este compromiso interno es el que realmente regirá su conducta y acciones, que conducirán a su vez a alcanzar sus objetivos y metas.

2.4. Disonancia Cognoscitiva

Werther & Davis (2,014), definen la disonancia cognoscitiva "como la falta de concordancia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad del entorno. Cuando es excesiva, las personas realizan una acción determinada para reducirla; en el caso de un recién empleado, esa acción puede consistir en renunciar al puesto".

Como ejemplo aplicable a la presente investigación, cabe mencionar que en la empresa evaluada , según manifestaron algunos directivos del área de recursos

humanos ha ocurrido que en el caso de algunas personas de reciente ingreso, han tenido la experiencia que la persona encargada de realizar la entrevista final y posterior contratación no les ha explicado con claridad las condiciones que deben prevalecer para ser acreedores al pago de incentivos monetarios adicionales, lo que ha generado expectativas no satisfechas para los trabajadores según indica.

2.5. Compensación

Werther, Davis & Guzmán (2014), definen las compensaciones como el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.

"Ahora más que nunca las remuneraciones, beneficios e incentivos son elementos centrales del comportamiento de los empleados, así como de su retención. Los programas de compensación y beneficios tienen un efecto importante de la disposición que los colaboradores pueden mostrar hacia el trabajo" (Werther, Davis, & Guzmán, 2014, pág. 257)

Estos autores también afirman que cuando la compensación no se administra adecuadamente la insatisfacción puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

Encontrar un equilibrio entre la satisfacción salarial y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de capital humano. Si se compensa de manera adecuada a quienes obtienen los resultados deseados, se refuerza la conducta de las personas que luchan por alcanzar metas importantes.

Puchol (2012), define que la compensación es mucho más que la organización de un sistema burocrático para hacer llegar la paga a los obreros y empleados. Las empresas conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tienen que esforzarse constantemente por conseguir implantar y mantener un sistema retributivo eficiente. La retribución ya no es sólo

la mera contraprestación por el trabajo realizado, sino que pretende convertirse en un sistema de gestión y desarrollo de los Recursos Humanos.

En concordancia con el punto de vista que exponen estos autores y con la hipótesis planteada para la presente investigación, se sugiere una vez más una correlación fuerte entre compensación y productividad, si bien es cierto el dinero no es un motivador único y que pueda considerarse como el más importante para una persona, el hecho de recibir una compensación que el trabajador considere es equitativa y justa para el trabajo y esfuerzo que realiza dentro de la organización si lo será.

2.5.1. Salario

Según Artículo 88 del Código de Trabajo de Guatemala, salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta compensación, para el efecto de su pago, puede pactarse :

a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día y hora)
b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

Según Convenio número 95 sobre la protección del Salario (1949) ratificado por Guatemala a través de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El término salario significa la compensación o ganancia, sea cual fuere su denominación o

método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

Puchol (2012), nos dice que el salario psicológicamente tiene una doble consideración: por una parte es un medio para comprar cosas necesarias para nuestra vida, pero por otra parte constituye un fin en sí mismo, en cuanto es una expresión del reconocimiento que la empresa siente por un individuo en concreto, o por una categoría laboral determinada.

De cualquier manera la definición de salario representa aquella retribución monetaria que el trabajador recibe como pago a su esfuerzo tanto físico como mental a una organización.

Será la percepción del trabajador respecto a si dicha retribución es justa o no lo que finalmente le dará la motivación interna para permanecer en una organización o considerar un cambio.

2.5.2. Sueldos y Salarios

Según definiciones de la Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, vigésima tercera edición (2014) Indica:

Sueldo: Compensación asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Salario: En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

Juárez & Carrillo (2014), indican que el concepto de sueldo se utiliza para especificar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo.

Generalmente, este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal, entre otros motivos porque el mismo es el que le permite atraer, conservar y motivar con eficacia al personal que exige el negocio de la empresa. Así mismo se refieren a que al menos en teoría, con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado; es decir el desempeño pasado.

Así mismo el concepto sueldo o salario en el ámbito guatemalteco es manejado como la retribución monetaria que cualquier trabajador ya sea por servicios manuales o profesionales recibe en recompensa y gratificación a cambio del servicio prestado.

Sin embargo es importante tener en cuenta que en búsqueda de una mejora continua el trabajador siempre buscará incrementar sus ingresos, por lo que establecer puntos de mejora y crecimiento en cada puesto de trabajo, es importante. Esto permitirá generar brechas con las que el trabajador pueda trazarse metas precisas y avanzar para conseguir un crecimiento tanto profesional como monetario.

Ofrecer un crecimiento profesional de la mano con un crecimiento económico representa hoy en día una ventaja competitiva en Guatemala, otras herramientas como el contar con una escala salarial de puestos definida también es importante, ya que con ello se pretende conservar la equidad interna en cuanto a sueldos y salarios se refiere, y dará mayor claridad al trabajador respecto a sus aspiraciones futuras en la organización.

2.6. Productividad

Nemur (2016) indica que la productividad puede definirse como el arte de ser capaz de crear, generar o mejorar bienes y servicios. En términos económicos simples, es una medida promedio de la eficiencia de la producción. Ésta se expresa como la relación entre las entradas utilizadas en producción y sus salidas.

La productividad total puede, entonces, alcanzarse al considerar todas las entradas y salidas cuando se calcula la medida de productividad. Cuando se sustrae el total de entradas del total de salidas de un proceso productivo, se obtiene el ingreso total generado en el proceso productivo. El desempeño productivo de una empresa depende en gran medida de la productividad, y lo mismo ocurre con el desempeño productivo de una nación.

López (2013) manifiesta que la productividad necesita que se manifieste primero la eficiencia al usar los recursos básicos sin desperdiciar, como son; el tiempo, el espacio y la materia-energía; con la finalidad de no mermarlos; para efectuar las actividades lo más rápido posible; y lograr ahorro actuando con rapidez; recurriendo a la aplicación de la ciencia en técnicas con creatividad; expone que es la síntesis de dos finalidades inseparables; ahorro de recursos y velocidad de proceso, para producir o crear.

En el contexto de la presente investigación la productividad laboral se convierte en una de las variables fundamentales de estudio, sobre dicha variable se ha realizado el análisis, basado en la metodología descrita más adelante y cuya aplicación ha permitido sugerir la correlación que existe entre ésta variable y la administración efectiva de un sistema de compensación salarial.

2.7. Motivación

Stephen & Judge (2013), Indican que la motivación es toda acción que altera asertivamente el ánimo para conseguir la implicación de uno mismo o de otros en el logro de un hecho u objetivo, la herramienta de la motivación en la empresa es la aplicación de la inteligencia emocional para satisfacer algo más que las necesidades establecidas del trabajador.

Unánimemente indica Alles (2015) se considera la obra de David C. McClelland (más precisamente su libro Human Motivation , de 1999, publicado originalmente en 1987) un aporte teórico importante para comprender la motivación humana y como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias.

Comprender la motivación humana lleva a una definición del término motivo , entendido como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

La explicación de los términos clave de esta definición debería ayudarnos a clarificar y resumir lo que los psicólogos han aprendido acerca de la motivación humana. Básicamente, un motivo puede darse cuando se piensa con frecuencia acerca de un objetivo, es decir, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

La motivación puede definirse entonces como la expresión de los motivos que inducen a un individuo a una determinada acción. Desde un punto de vista psicológico, se puede definir como el conjunto de factores dinámicos que impulsan el comportamiento de un individuo hacia un objetivo determinado.

La motivación tiene fundamentalmente dos funciones: activar y orientar los comportamientos específicos. En el primer caso, se refiere al componente energético de activación de la motivación. En el segundo caso, hace referencia al componente de orientación direccional.

La motivación, sin embargo, advierten algunos expertos en el área de recursos humanos, no basta para explicar el por qué algunas personas ponen más empeño y energía que otras en el trabajo, por lo tanto, esta debe acompañarse de la exacta mezcla de competencias por parte del individuo, para realizar las funciones asignadas en sus puestos de trabajo.

> Estudios recientes dividen la motivación en innata y adquirida. Innata porque observa los instintos que aseguran la supervivencia de la persona, son iguales para todos, pero se manifiestan de manera diferente en relación a las diversas culturas existentes. Adquirida, en cambio, se transforma cuando lo hace el hombre y es influenciada ya sea por el ambiente socio-cultural, como por la personalidad del individuo. (Napolitano, 2014, pág. 4)

Esta investigación sugiere también una correlación entre la satisfacción o motivación del individuo respecto a un sistema equitativo de compensación salarial y los resultados que debido a ello impacten su productividad laboral.

2.7.1. ¿Se Puede Motivar a las Personas?

Rubió (2016), afirma que como tema, éste es probablemente el que más interés ha despertado durante toda la historia dentro del campo de la psicología de la organización. Investigadores, gerentes y directivos de las empresas se han preguntado, se preguntan y se preguntarán cuál es el sentido de trabajar y, por ende, cuáles son los motivos y las razones que impulsan a las personas individualmente o en grupo a actuar de una determinada manera.

Las empresas en general, asumen que las personas eficientes en su trabajo han de ser tratadas de manera que estas quieran permanecer y seguir trabajando en ella.

Para lograr este objetivo se han de conocer las motivaciones que tienen cada una de estas personas hacia su tarea, porque de las mismas depende la dirección que cada individuo le dará a su comportamiento y acciones.

Descubrir estas motivaciones hará que la empresa las utilice también como instrumento para alcanzar sus propios objetivos. La importancia de la motivación se basa en que influye de un modo determinante sobre el rendimiento laboral y el comportamiento de los empleados .

Es un hecho que el ofrecer salarios elevados, mayores a los del mercado laboral ha sido durante décadas considerado como un buen sistema para la motivación de los trabajadores; eso ha llevado a algunas organizaciones a creer que este método puede aplicarse en cualquier lugar y en cualquier momento para elevar el grado de motivación de sus empleados. Pero luego se ha visto que eso no siempre sucede así; por ejemplo, si la empresa tiene problemas con sus empleados o un clima laboral inadecuado, el enriquecimiento del trabajo tiene pocas posibilidades para mejorar la motivación, por el contrario puede ocasionar reacciones negativas, relacionadas con alguna percepción de desigualdad o falta de equidad por parte del trabajador.

Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área de su vida, ya sea personal o laboral.

Específicamente en el entorno laboral, el motivo de las actuaciones de los colaboradores puede impulsar o frenar el rendimiento que cada cual pueda tener en su trabajo. Esto implica que se ha de conocer aquello que cada trabajador

necesita y tratar en la medida de las posibilidades de cada empresa satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

Rubió (2016), concluye en que la forma en que el motivo se manifiesta depende de la personalidad del sujeto que lo asume; así, un mismo motivo puede expresarse en la formulación de fines diferentes, en estrategias distintas del sujeto para su gratificación, en un nivel más o menos racional de elaboración.

2.7.2. Supuestos Racionales - Económicos

Se derivan de la hipótesis según la cual la gente actúa para aumentar su propio interés. Franklin & Krieger (2012) en su obra Comportamiento Organizacional, afirma que ésta sería la razón por la que los empleados se ven motivados esencialmente por el incentivo económico y, en consecuencia, están orientados a las tareas más lucrativas. Desde esta perspectiva, el incentivo económico incrementa la cooperación y colaboración del individuo con la organización.

La participación de utilidades netas para los gerentes, las comisiones para vendedores sobre lo vendido y cobrado, y los premios por el cumplimiento de metas, son algunos de los muchos incentivos económicos que se han diseñado para incrementar la motivación y estimular a los miembros de las organizaciones indican estos autores, quienes también afirman que los incentivos tienden a estar asociados de algún modo al éxito de la organización. Así mismo afirma que para ser efectiva, la gestión estratégica por objetivos requiere distribuir premios cuando se alcanzan las metas organizacionales y de sus subsistemas.

2.8. Teorías Motivacionales

A lo largo de los años, la inquietud por conocer cómo una persona puede rendir más en su puesto de trabajo y en las labores que realiza ha sido una cuestión planteada por numerosos autores, y ha llevado a establecer diferentes teorías, en este caso centradas en la motivación de las personas, a continuación como parte de la siguiente investigación se citan algunas de las principales teorías que sustentan la hipótesis planteada al inicio de éste documento.

> Se entiende por motivación, desde su origen etimológico, la acción de movimiento. Es aquello que impulsa a las personas a llevar a cabo ciertas acciones con una conducta firme para alcanzar sus objetivos. Esto es, la realización de una acción con voluntad e interés por parte de la persona. La capacidad para poder influir positivamente sobre esas voluntades de los individuos se entiende como capacidad y motivación. (Montaño Sobrino, 2016, pág. 113)

2.9. Teorías de Contenido

Casas (2002), refiere que las teorías de contenido están centradas en determinar qué motiva al empleado a trabajar (tanto desde la perspectiva interna como externa del trabajador y de su ambiente de trabajo), es decir se centra en la naturaleza de la motivación, se agrupan aquellas teorías que intentan explicar la motivación, analizando para ello, las necesidades y recompensas que causan su conducta.

Entre ellas para efecto del presente estudio se abordará la definición de los siguientes autores: **Maslow, McGregor, Herzberg, Alderfer, Mcclelland.**

2.9.1. Maslow - Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Montaño Sobrino (2016), cita al psicólogo Abraham Maslow, para quien todo ser humano tiene una serie de necesidades que cubrir y, a medida que las va satisfaciendo, le van surgiendo otras nuevas que satisfacer, a modo de pirámide.

Montaño Sobrino (2016) refiere que las necesidades a cubrir según Maslow se separan en cinco peldaños. Desde las más básicas hasta las de autorrealización, que estarían en la cúspide de la pirámide, una vez alcanzado los anteriores peldaños y son:

1. **Necesidades fisiológicas**. Son las necesidades biológicas básicas que tiene todo ser humano para su supervivencia. Este autor piensa que estas necesidades son las prioritarias para toda persona y que el resto son secundarias. Entre las necesidades fisiológicas básicas, se pueden identificar: dormir, comer, beber, respirar, etc.

2. **Necesidades de seguridad**. Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, surgen este tipo de necesidades. Son necesidades orientadas a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Entre las necesidades de seguridad, se pueden identificar: tener salud, un empleo, una familia, ingresos, etc.

3. **Necesidades de pertenencia**. En este tercer grado de necesidad, el autor pasa de las necesidades personales del individuo a la necesidad social, la necesidad de pertenencia. Es una necesidad basada en la aceptación de otros, entre las que se pueden identificar: pertenecer a un grupo, ser miembro de una comunidad, etc.

4. **Necesidades de reconocimiento.** Esta necesidad es de reforzamiento de la personalidad del individuo. Según Maslow, existen dos tipos de necesidades de reconocimiento, como son:

    a. **Necesidades de reconocimiento inferior:** hace mención al reconocimiento por parte de los demás. Esto es, necesidad de estatus, fama, gloria, reputación, dignidad, etc.

    b. **Necesidades de reconocimiento superior:** hace mención al reconocimiento de la propia persona, como lo es el respeto a sí mismo, sentimiento de autoconfianza, competencia, la libertad e independencia

5. **Necesidades de autorrealización.** Este tipo de necesidad hace referencia al desarrollo de las necesidades internas del individuo. Son deseos de satisfacción personal que ayudan a incrementar la autoestima del individuo. Se pueden identificar como tales: el desarrollo personal, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda hacia los demás, etc.

Napolitano (2014), brinda una explicación sobre esta pirámide, mencionando que en la base de la pirámide tenemos las necesidades fisiológicas, aquellas necesidades ligadas a la propia supervivencia del hombre. Estas necesidades son las primeras que deben satisfacerse y, solamente cuando se han sofocado de manera regular, surgen en el individuo las otras necesidades de nivel superior.

"En las sociedades económicamente más avanzadas, donde las necesidades de nivel inferior de la escala jerárquica son comúnmente satisfechas, la motivación en la estima y la auto realización prevalecen sobre otras necesidades inferiores". (Napolitano, 2014, pág. 8).

En la afirmación expuesta en el párrafo anterior podemos encontrar un punto de vista adverso al de Maslow, en donde sugiere que no necesariamente deben ser satisfechas todas las necesidades descritas en la pirámide para lograr una verdadera motivación, así mismo vale la pena mencionar que la teoría de Maslow, ha sido ampliamente discutida y documentada por expertos que aseguran que el nivel jerárquico de necesidades propuesto por éste no necesariamente debe ser satisfecho en su totalidad para que un individuo pueda sentirse realizado y motivado a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo a efectos de reforzar el planteamiento hipotético de la presente investigación, según la estructura que plantea Maslow, es dentro de las necesidades de reconocimiento y autorrealización que se ubican en la cúspide de la pirámide, donde el tema de la compensación salarial cobra importancia, ya que será a través de ésta que el empleado vea satisfechas sus necesidades de reconocimiento por parte de los demás, y si dicha compensación está ligada al logro de objetivos y metas, ello contribuirá indiscutiblemente al incremento de su autoestima y productividad.

2.9.2. Teoría de Alderfer

Es conocido como modelo jerárquico ERG, la teoría de Clayton Anderfer se basa en la reestructuración de la pirámide de Maslow. Hernández (2014), en la segunda edición de su libro Teoría General de la Administración hace referencia a este autor, para quien las necesidades de las personas se pueden dividir en tres grupos, diferenciándolas entre sí, de Existencia, de Relación o de Crecimiento (ERG):

a) **Necesidades de existencia.** Son aquellas necesarias para la supervivencia de las personas. Podrían asimilarse a las necesidades

fisiológicas y de seguridad de Maslow, necesidades satisfechas por factores como: alimentos, aire, agua, ganar dinero y condiciones laborales.

b) **Necesidades de relación.** Están basadas en la necesidad, como seres sociales que son las personas, de relacionarse con otras personas. Abarca las necesidades de pertenencia y reconocimiento de Maslow, necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.

c) **Necesidades de crecimiento.** Es la necesidad de desarrollo personal que tiene el individuo, estaría en la cúspide de la pirámide de Maslow, la referente a autorrealización, necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.

Comparando estos autores se puede apreciar que para Alderfer, las necesidades no están jerarquizadas, a diferencia de Maslow, el primero no considera que las necesidades hayan de ser cubiertas en cierto orden, dependiendo del nivel de necesidad, sino que pueden ser cubiertas sin seguir un orden, y varias de ellas a la vez.

2.9.3. Teoría x , y de Mcgregor

Rubió (2016), cita la teoría del psicólogo estadounidense Douglas Mcgregor de la escuela administrativa de las relaciones humanas, que cobra auge en la mitad del siglo XX.

En dicha teoría, Rubió (2016), identificó que, en función de cómo piensa el líder que son los miembros de su grupo, ejerce un estilo u otro de liderazgo. Por ello, diferencia entre “teoría X” y “teoría Y”, en función de si el líder ve a los miembros de su grupo como trabajadores vagos, a los que someter, o como trabajadores que quieren y necesitan trabajar.

a) **Teoría X.** Concibe al hombre como un ser perezoso al que hay que coaccionar y estimular económicamente para que rinda en el trabajo, aspectos que sugiere una acción directiva rígida, estricta y autoritaria. (Rubió, 2016, pág. 76)

b) **Teoría Y.** Los individuos ejercen el control de sí mismos en el empeño de alcanzar los objetivos de su organización, lo que incrementa sus niveles de motivación e integración hacia el trabajo, aspectos que provocan rendimientos superiores, pues se asume que las personas tienen una necesidad psicológica para trabajar. (Rubió, 2016, pág. 76)

En el contexto de la presente investigación se interpreta que si se visualiza al trabajador como lo expone la teoría Y, considerando que el empleado encuentre en su puesto de trabajo una fuente de motivación, la aplicación de un sistema atractivo de remuneración variable podría representar dicha motivación adicional, que contribuya a que el trabajador se esfuerce en dar mejores resultados y por ende a incrementar su productividad para lograrlo.

Según expone una coordinadora de personal de la industria textil entrevistada indica que durante su gestión los trabajadores utilizan eficientemente su tiempo, se especializan en el uso de la maquinaria industrial necesaria y logran llegar a sus metas de producción, teniendo con ello la oportunidad de lograr una mejor retribución económica, así como la posibilidad de optar a mejores puestos de trabajo en un futuro, (Barrera, 2017).

2.9.4. Teoría de las Necesidades de McClelland

Rubio (2016), cita al doctor David McClelland quien estableció tres tipos de necesidades, que se encuentran en diversos grados en todas las personas . Su teoría es conocida como "Teoría de las necesidades adquiridas", mediante la cual

el autor desarrolla la idea de que las necesidades se adquieren desde la infancia, pero en el desarrollo del individuo una de las necesidades será más fuerte que las otras dos.

> McClelland basa las necesidades motivadoras en las necesidades de poder , afiliación y logro que sienten los individuos. Este autor defiende la idea de que muchas de las necesidades del individuo se aprenden a partir del entorno en el que vive, es decir, debido a que el individuo tiene que enfrentarse con el medio ambiente para poder vivir dentro de él. Como resultado de este proceso de aprendizaje, los individuos «configuraciones de necesidades» que influyen sobre su conducta y laboral. (Rubió, 2016, pág. 30)

Nuevamente se describe la necesidad para el ser humano de satisfacer sus necesidades de poder y logro, aunque para algunas personas una de ellas será más importante que la otra, en ambos casos se pone de manifiesto la importancia de recibir el reconocimiento externo y de percibir que es capaz de alcanzar metas y objetivos concretos.

2.9.5. Teoría Z

Montaño Sobrino (2016), en la obra Comunicación efectiva y Trabajo en Equipo, hace referencia a la **teoría Z**, desarrollada por el doctor William Ouchi en 1,981, tras la crisis energética del petróleo.

> Para Ouchi, el trabajo es parte importante en la vida de los trabajadores, que no se puede separar de su vida personal. Por ello, entiende las empresas Z como paradigma de una nueva organización del trabajo que se preocupa por la vida de los empleados, sintiéndose estos parte de la empresa, preocupándose por cumplir los objetivos de esta, por lo que la productividad de las empresas mejorarían. (Montaño Sobrino, 2016, pág. 121)

Montaño Sobrino (2016), prestando también una mayor atención a los objetivos, refiere al autor Edwin Locke (1,968) que establece que serán los objetivos los que determinen el nivel de esfuerzo que los individuos emplearán en el desarrollo de sus tareas .

"La teoría del establecimiento de metas y objetivos supone que las intenciones de trabajar de los empleados para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivacional del esfuerzo laboral". (Montaño Sobrino, 2016, pág. 122)

Atendiendo a la teoría, para que las metas sean realmente útiles, deben ser claras, medianamente difíciles y desafiantes, aunque posibles de alcanzar. Para el autor, la meta en sí no es una motivación, la auténtica motivación se encuentra en la consecución de esa meta u objetivo, entendido como un logro.

El establecimiento de metas es de suma importancia en todos los departamentos de una organización, cada uno de ellos tendrá objetivos y metas diferentes, atendiendo a la esencia de cada uno y dependiendo de la contribución que cada uno deba realizar como aporte para la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la alta gerencia.

Para efectos de la presente investigación se han analizado datos reales obtenidos de una empresa de la industria textil en Guatemala, en cuanto a la cantidad de unidades producidas mensualmente durante un año de labores, comparadas con las metas de producción establecidas en el mismo período, el análisis abarca la manera en que la retribución monetaria otorgada al trabajador cada mes, impacta en el alcance de metas de los meses posteriores.

2.9.6. Teoría Bifactorial de Frederick Hezberg

Es una de las teorías más seguidas en los últimos años, por considerarse una de las principales dentro de la motivación laboral.

Montaño Sobrino (2016), cita a Herzberg (1959), haciendo referencia a su obra The motivation work, en donde establece, al igual que los autores anteriores, que todas las personas poseen un conjunto fijo de necesidades que satisfacer. Para ello, este autor diferencia dos conjuntos de necesidades básicas:

a. **Factores intrínsecos o motivadores.** Estos factores provocan satisfacción en las personas, aunque, de no tenerlos, no producen insatisfacción. Están relacionados con los factores motivacionales, cuya presencia origina crecimiento personal, capacidad de realización, etc. (pág. 118)

b. **Factores extrínsecos o higiénicos.** Estos factores no producen satisfacción, o la satisfacción que pueden llegar a producir es muy pequeña. Aunque sí pueden producir insatisfacción en las personas si estas no se tienen. Se consideran ajenos a la persona, por ello se denominan extrínsecos. (pág. 119)

Al momento de relacionar esta teoría con la teoría de Maslow, se puede encontrar que los factores intrínsecos estarían vinculados a la cúspide de la pirámide (necesidades de reconocimiento y autorrealización), mientras que los factores extrínsecos corresponderían a los niveles de la base (necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia).

Montaño Sobrino (2016) muestra ejemplos de algunos factores motivacionales que identifican las organizaciones, siendo estos:

Motivadores:

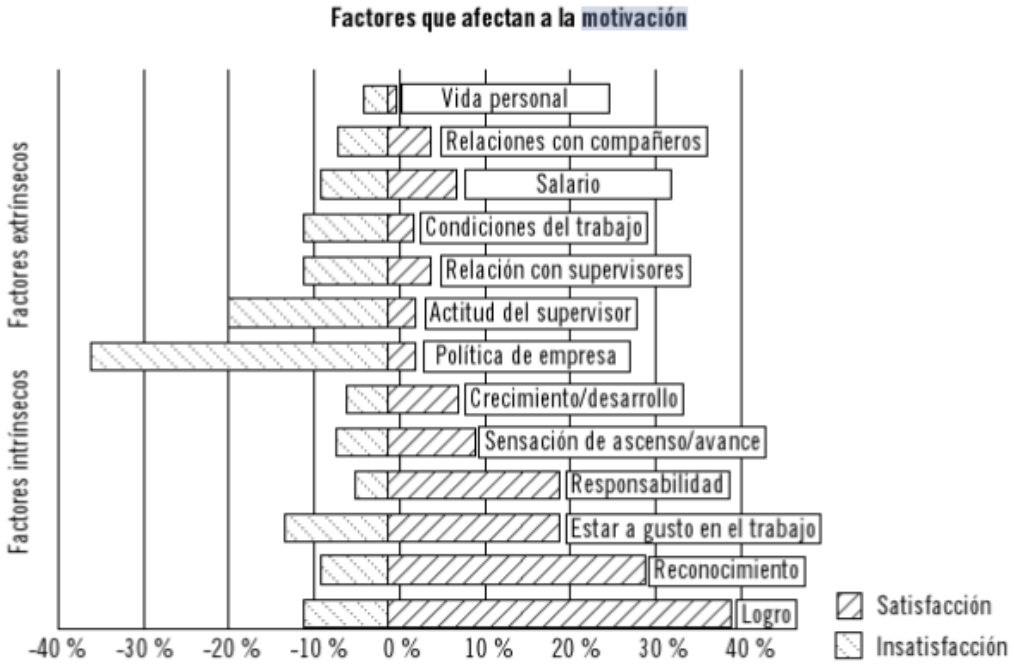
- Logro.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Sensación de ascenso.
- Crecimiento/desarrollo.

Higiénicos:

- Política de empresa.
- Actitud del supervisor.
- Relación con supervisores.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.
- Relación entre compañeros.

Lo principal del modelo de Hezberg se basa en la hipótesis de que la satisfacción en el trabajo o la motivación no constituyen un concepto unidimensional; Hezberg postula que la eliminación de los factores que desencadenan insatisfacción no produce ninguna motivación, sugiriendo que para motivar a los individuos que trabajan en una organización a que realicen una actividad productiva y desarrollen iniciativa, autocontrol y autorresponsabilidad, la clave está en que tales personas pasen del estado de búsqueda de factores higiénicos al estado de búsqueda de factores de motivación.

Montaño Sobrino (2016) muestra los resultados obtenidos por Herzberg (1987), pudiéndose observar la relación existente entre la satisfacción e insatisfacción con respecto a los diferentes conceptos. (pág. 119)



Gráfica 1, Factores que Afectan la Motivación, Comunicación Estratégica y Trabajo en Equipo

Fuente: Montaño Sobrino (2016)

En el contexto de ésta investigación encontramos que el salario es considerado parte de los factores extrínsecos higiénicos, en los cuales si bien es cierto el grado de satisfacción no será el más importante para el individuo, la carencia o inconformidad con éste si constituirá un factor importante de insatisfacción y por ende de desmotivación para éste, lo cual indudablemente puede ser causa de una baja en su productividad laboral.

2.10. Teorías de Proceso

Casas (2002), indica que para este grupo de teorías la preocupación no radica tanto en qué es lo que produce la conducta motivada, sino en cómo se origina la

conducta laboral motivada. Bajo esta perspectiva, las necesidades no son más que un elemento del proceso en virtud del cual las personas deciden como comportarse.

Para efectos de estudio y análisis de la presente investigación se destacan las teorías de los autores siguientes: **Vroom, Adams y Skinner.**

2.10.1.Teoría de las Expectativas de Vroom

Varela (2013), expone la Teoría de las expectativas de Victor Vroom, desarrollada en 1964, se basa en el desarrollo de la tarea y consecución de objetivos alcanzables por la persona. Esto es, la persona actuará de una manera determinada siempre que esté convencida de que sus acciones le conducirán a la consecución del objetivo.

Por ello considera Montaño Sobrino (2016), los esfuerzos serán mayores si la persona cree que con ellos logrará alcanzar las metas deseadas. De este modo, la persona tenderá a actuar de cierto modo en base a las expectativas de obtener unos resultados atractivos. Estos resultados puede que para unas personas tengan valor y para otras no tanto, dependiendo de la situación en la que se encuentran, por lo que actuarán de diferente modo.

Montaño Sobrino (2016), muestra tres variables o elementos clave que representan el modelo desarrollado por Vroom (1,964), siendo estos:

a. **Expectativa:** es la convicción de la persona en la consecución del objetivo marcado, con sus propias habilidades y esfuerzos. (pág.122)

b. **Medios:** es la relación que el trabajador percibe entre su esfuerzo y el logro de sus objetivos marcados. Si estima que la recompensa a

recibir se corresponde con el esfuerzo realizado, este factor tendrá una alta calificación.(pág. 122)

c. **Valencia:** hace referencia al nivel de deseo de una persona por alcanzar una determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo es individual, y está condicionado por sus experiencias y expectativas. (pág.122)

Analizando esta teoría encontramos que en todo momento se reconoce la importancia de las necesidades motivacionales de los empleados para conseguir una elevada productividad en una organización, la cual ha de ser consciente de que el valor de la recompensa variará para cada trabajador, en función del rendimiento y desempeño de cada uno.

> La teoría de las expectativas indica como condición necesaria para la motivación de las personas que éstos asuman que puede obtener recompensas a partir de su buen desempeño. Para ello es necesario que las recompensas sean atractivas, y en este sentido se abordan las diferencias individuales en cuanto a escala de valores y necesidades de cada trabajador. (Rubió, 2016, pág. 31)

Un sistema de compensación variable debería ser para todas las empresas una herramienta útil que les permita cada mes a los trabajadores generar nuevas expectativas de éxito, por medio del alcance de metas y mejora continua.

Modelo de las Expectativas Simplificado:

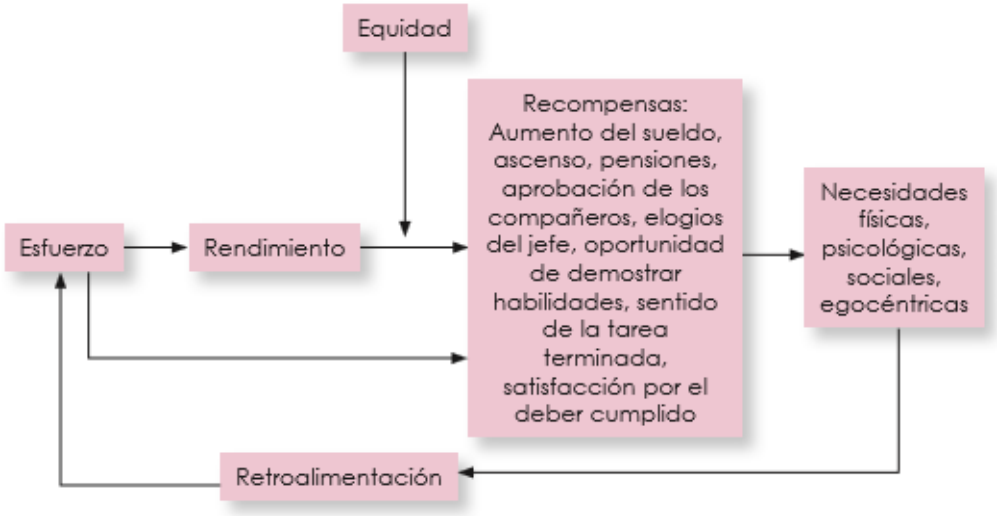


Ilustración 2, Modelo de las Expectativas simplificado, Administración de la Compensación

Fuente: Varela (2013)

En la imagen anterior vemos como el autor ilustra la manera en que cada persona genera sus expectativas de retribución, partiendo que ésta confiará en que el sistema es equitativo, capaz de reconocer su esfuerzo y productividad , y como ello le ayudará a cubrir sus necesidades psicosociales más importantes.

2.10.2.Teoría de Equidad Interna

Montaño Sobrino (2016) hace referencia a ésta teoría, desarrollada por John Stacey Adams en 1965, conocida como “Teoría de la equidad”, entendiendo por equidad un concepto que guarda relación con la igualdad y la justicia, por lo que la equidad será entendida en esta teoría como la representación del equilibrio entre ambos conceptos.

En ella, un individuo compara las recompensas percibidas por sus esfuerzos con la recibida por otra persona que realiza una labor similar. La motivación de la persona depende de su evaluación subjetiva, de las relaciones de su esfuerzo-recompensa con la relación esfuerzo-recompensa de otro trabajador en condiciones parecidas, ya sea de su propia empresa, de otra empresa, con su propia experiencia en otro puesto o con su experiencia en otra empresa.

La idea principal de esta teoría según Rubio (2016) consiste en que los colaboradores de una organización establecen comparaciones entre sus esfuerzos y las recompensas que por ello reciben, por una parte, y los esfuerzos y las recompensas obtenidas a cambio por los colegas que se encuentran en la misma situación laboral, por otra.

Para una persona que se encuentra en un puesto de trabajo, se cumple el principio de equidad, si la relación existente entre los esfuerzos propios y las recompensas recibidas por ello es equivalente a la relación que se da en otras personas que se encuentran en la misma situación laboral.

Por tanto, no se dará esa igualdad o equidad si no existe equivalencia entre estas dos relaciones. Esta comparación entre relaciones existente entre esfuerzo y recompensa se da con personas que sean de referencia o consideradas como significativas, internas o externas a la organización

"La existencia de una desigualdad sentida por el trabajador produce un estado de tensión interna que impulsa a restablecer la igualdad y, por lo tanto, la equidad". (Rubió, 2016, pág. 33)

La Teoría de la Equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente.

Indudablemente, si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento podrá superar las expectativas; pero si por el contrario, perciben que se les trata injustamente o de manera desigual, estarán

motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita eliminar lo que consideran una falta de equidad, la cual en muchos casos puede traducirse como una caída en su eficiencia y productividad.

A los trabajadores no solo les importa la recompensa por su trabajo, sino que, además, para que su motivación hacia la realización de las tareas sea alta, han de percibir que lo que reciben es justo.

De ahí que se tienda a comparar con trabajadores que desempeñan funciones similares a las suyas. Dependiendo de las evaluaciones que el trabajador hace, se pueden observar diferentes resultados, que afectarán a la motivación del trabajador de manera positiva o negativa, y puede dar lugar a la generación de conflictos.

Montaño Sobrino (2016), en su obra: Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo, muestra la siguiente clasificación de la percepción del trabajador respecto a esta teoría.

a. Poca recompensa (inequidad): el trabajador valora que el trabajo del otro compañero tiene más recompensa que el que realiza él. En este caso, el trabajador, ante la injusticia percibida, intentará equilibrar la balanza de diferentes formas, como solicitando un aumento de salario, buscando otro empleo, etc. (pág. 123)

b. Excesiva recompensa (inequidad): el trabajador valora que el trabajo que realiza obtiene una recompensa mayor que la que obtiene otro compañero. (pág. 123)

c. Equidad: el trabajador siente que su trabajo se valora y remunera igual que otros que considera similares. (pág. 123)

2.10.3.Teoría del Refuerzo de B.F. Skinner

Sus investigaciones del condicionamiento operante y la modificación de la conducta tuvieron un efecto significativo en el diseño de programas de capacitación y sistemas de recompensas. (Montaño Sobrino, 2016)

> Skinner basa su "Teoría de reforzamiento", no en la motivación de los trabajadores y su repercusión en la productividad, sino en la relación entre las conductas y sus consecuencias para crear condiciones de trabajo que favorezcan conductas deseables, y sancionen las indeseables. (Montaño Sobrino, 2016, pág. 124)

Skinner como indica Montaño Sobrino (2016), considera que el comportamiento se aprende a través de conductas con consecuencias positivas o negativas. Por ello, el autor diferencia varios tipos de reforzamientos; positivo cuando se premian las conductas positivas a través de un feedback positivo, negativo cuando se establecen una serie de castigos por medio del establecimiento de reglas que el trabajador no puede infrinjir.

Según este autor, todo aquello a lo que se le suele llamar "proceso mental" era en realidad una forma de conducta más, algo que se pone en marcha para hacer que el ajuste entre nuestras acciones y las consecuencias esperadas sea óptimo.

De tal cuenta, bajo el contexto de la presente investigación se puede predecir que cuando el trabajador encuentra como respuesta a su buen desempeño y esfuerzo una recompensa satisfactoria, entonces es cuando se podrá obtener el resultado óptimo esperado de esta persona, al combinar los elementos de acciones y consecuencias.

Esto lo afirman Franklin & Krieger (2012), donde afirman que los refuerzos positivos y negativos están destinados a acrecentar la frecuencia con que se produce el comportamiento considerado útil, aunque logran su objetivo por vías distintas: el refuerzo positivo es el "premio" que se obtiene por un trabajo bien

realizado; en contraste, el refuerzo negativo se da cuando una tarea mal ejecutada o una meta no cumplida encuentran por respuesta una cara de disgusto más o menos permanente, muestras de insatisfacción, una observación o una reprimenda directa .

En el ámbito laboral el refuerzo positivo por medio de incentivos tanto monetarios como no monetarios, es una herramienta utilizada por la mayoría de empresas a nivel nacional; por lo que el establecimiento de metas realmente desafiantes y que requieren un alto grado de compromiso y dedicación por parte de cada trabajador será lo que al final dará a cada uno de ellos un refuerzo positivo o negativo, dependiendo si dichas metas y objetivos han sido alcanzados o no.

2.10.4.Teoría de las Metas

Franklin & Krieger (2012), en su obra Comportamiento Organizacional hacen referencia a esta teoría formalizada a principios del siglo XX por el psicólogo estadounidense Edwin Locke, la cual sostiene que las metas concretas y difíciles de alcanzar dan mejores resultados en términos de motivación, dado que actúan como estímulos internos. Además, afirma que las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance que han logrado hacia la consecución de sus metas, porque ésta les ayuda a detectar discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer.

Por otro lado coinciden Franklin & Krieger (2012), si se permite que los empleados contribuyan a establecer sus objetivos harán un mayor esfuerzo por cumplirlos.

Adicional a la retroalimentación sobre la actuación y el compromiso con las metas establecidas, estos autores afirman haber encontrado que otros factores influyen también en la relación entre los objetivos y el rendimiento; la percepción del individuo respecto a su propia capacidad para alcanzar las metas, el tipo de tareas tomando en cuenta que las metas grupales generan menos entusiasmo, porque

los resultados no dependen de una sola persona, y el tipo de valores y motivaciones en el entorno social donde se desenvuelve el trabajador.

2.10.5.Teoría de los Objetivos Estratégicos

Franklin & Krieger (2012), indican que para actuar estratégicamente, es necesario pensar de manera acorde, la estrategia sugieren es anticiparse en un otorgamiento de sentido común. Afirman que con el actuar estratégico confluyen en el individuo: emotividad, intuición, valores, ideologías, percepciones y razón.

Las organizaciones, como las personas desarrollan objetivos estratégicos que les otorguen sentido y finalidad y que teleológicamente justifiquen su accionar.

El sentido de la organización enfatizan Franklin & Krieger, (2012), sólo puede desarrollarse en el tiempo y la estrategia ordena las acciones en orden al logro de sus fines, manifiestan que poco a poco las organizaciones van adquiriendo en su cultura un mapa cognitivo (como interpretar el mundo exterior), y un mapa programático (como desarrollar su visión y misión en el marco de sus valores).

Esta teoría, engloba en gran parte lo que en la actualidad muchas empresas a nivel latinoamericano persiguen, transmitir los objetivos estratégicos de la organización a cada uno de sus miembros, y que cada uno de ellos los convierta en propios, visualizándolos como parte de su propio crecimiento y desarrollo personal dentro de la organización, con el principal objetivo de convertir esta estrategia en una de sus principales ventajas competitivas.

Los objetivos estratégicos de una organización deben ser trasladados por la Alta Gerencia de manera clara, precisa y oportuna a los directivos de dichas entidades, serán ellos los encargados de transmitirla a todos los trabajadores y de definir las estrategias necesarias para lograrlos.

La comunicación asertiva se convierte en el factor más importante para esta teoría la cual es aplicable para todas las unidades de trabajo en una organización.

2.11. Teoría de la Comparación Social

Alcover, Moriano, Osca, & Topa (2012) en su obra titulada Psicología del Trabajo, citan al psicólogo León Festinger (1,954) señalando que en su obra titulada: Teoría sobre la Comparación Social, indica que las personas para reducir la incertidumbre sobre sus conductas, sentimientos y creencias tienden a compararse con otras similares, ya que en la mayor parte de ocasiones no es posible utilizar elementos objetivos o si existen carecen de significado en sí mismos.

La comparación social es parte del ser humano, se considera que en el mundo empresarial y en el contexto del ámbito laboral guatemalteco esto sucede en todos los niveles jerárquicos de una organización, es decir, las personas esperan recibir el mismo reconocimiento que las personas que están en igualdad de condiciones que ellas, refiriéndose a responsabilidades del puesto de trabajo, especialización requerida y alcance de metas establecidas.

2.12. Análisis Sobre Teorías Motivacionales

Posterior al estudio de las teorías motivacionales que han sido expuestas en la presente investigación, se ha encontrado en la teoría expuesta por Montaño Sobrino (2016) quien hace referencia a la teoría desarrollada por el psicólogo John Stacey Adams en 1965, conocida como “Teoría de la equidad”, el principal sustento teórico para validar la hipótesis planteada al inicio de este documento.

En dicha hipótesis se sugiere una correlación fuerte entre las variables seleccionadas: sistema de compensación variable y productividad.

Basándose en la teoría planteada por Adams la correlación entre ambas variables estará en función de la motivación que genere en los trabajadores el sentirse justa y equitativamente remunerado, lo cual conducirá sus acciones a alcanzar las metas de producción establecidas en sus puestos de trabajo, esto se establecerá a través del análisis de los reportes financieros obtenidos sobre producción y pago de incentivos correspondientes en el período evaluado.

Así mismo como se mencionó en la parte introductoria de esta investigación, aspectos emocionales han sido evaluados de la mano con los reportes financieros obtenidos, por lo cual se buscará interpretar la correlación existente a partir de los datos obtenidos sobre porcentajes de satisfacción salarial, que reflejen las encuestas realizadas a los trabajadores.

Dichas encuestas contienen cuestionamientos específicos sobre la percepción de los trabajadores en cuanto a la correcta distribución del pago de incentivos monetarios mensuales, y la aceptación y comprensión del sistema de compensación variable establecido en la empresa, con lo cual se concluirá si la percepción de equidad y justicia existente en su entorno laboral influye en los niveles de productividad que han alcanzado durante el último año de labores que ha sido evaluado.

Esta teoría sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, y los resultados concluyentes que pretenden validar esta afirmación en función de la productividad observada en el período de evaluación seleccionado serán discutidos en la parte final de ésta investigación.

.

2.13. Equidad Interna en la Compensación

Juárez & Carrillo (2014), definen la equidad interna como una relación que existe dentro de la organización entre la importancia relativa que tiene el puesto para los fines de la empresa, la compensación que recibe el ocupante del mismo y la

eficacia de su desempeño. Estos autores indican que en realidad la equidad interna refleja el equilibrio que las personas sienten entre las aportaciones que, con su puesto, hacen a la empresa y lo que consideran una compensación justa a éstas, en comparación con lo que aportan y reciben las otras personas que trabajan a su alrededor.

Este juicio según analizan estos autores es inevitable y generalmente todos los empleados que se desempeñan en un mismo ambiente físico lo hacen y aunque se supone que, tanto las evaluaciones de los puestos, como las compensaciones en las empresas son confidenciales, las personas siempre se las ingenian para apoyar sus juicios en este tipo de información.

Cuando los empleados consideran que no existe congruencia entre las relaciones de equidad que están comparando, se sienten tratados injustamente, pierden el interés en la empresa y sólo esperan una oportunidad para abandonarla y puede también derivar en una frustración significativa que lleve al trabajador a difundirlo entre sus compañeros cercanos, contribuyendo así a erosionar la productividad, la calidad, y el clima de la organización.

Este problema puede considerarse grave cuando las compensaciones en la organización realmente presentan un problema de equidad interna y, no tan grave, cuando las percepciones de inequidad son un resultado de la circunstancia personal de quien hace el juicio a partir de su situación particular.

Se concluye en que esta teoría revela lo que se vive no solo en el sector guatemalteco sino a nivel mundial en las organizaciones; el trabajador no verá reflejada su motivación en el dinero en sí que recibe, sino en la percepción de ser tratados justa y equitativamente respecto a sus aportaciones a la empresa y la compensación que reciben a cambio. La implementación y ejecución de un sistema de compensación variable efectivo juega un papel determinante, ya que el mismo permitirá dar la oportunidad de cerrar cada mes una brecha, es decir

brindar oportunidades de crecimiento y logros personales más allá de lo que el dinero en si representa.

2.14. La Importancia de la Compensación Para el Trabajador

Varela (2013), sostiene que para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo.

Los sistemas de recompensas inciden, de manera determinante, sobre la motivación de los trabajadores hacia su trabajo, sobre su permanencia en el mismo y sobre los comportamientos y decisiones que estos asuman. Por tales razones es necesario que la empresa conozca las aspiraciones, expectativas, ambiciones y necesidades de sus empleados. De la misma manera, los empleados han de conocer los objetivos de la empresa para lograr una coherencia y una alineación entre las aspiraciones de ambas partes.

Según afirma Puchol (2012), Todo sistema de compensación se instaura con el fin de conseguir unos objetivos de atracción y conservación de los buenos colaboradores así como de estímulo para conseguir los objetivos de la empresa, al tiempo que se pretende favorecer unas buenas relaciones empresa - asalariados y asalariados entre sí. Así mismo indica que a veces estos objetivos se consiguen total o parcialmente pero todo sistema de recompensas corre el

riesgo de quedarse obsoleto o incluso de conseguir unos objetivos opuestos a los pretendidos.

Alles (2015), indica también que la fijación de objetivos, es el camino más simple para relacionar los resultados de la evaluación de desempeño con los aspectos remunerativos, ya sean los importes fijos mensuales o quincenales, según las costumbres de cada país, o los valores variables en cada uno de ellos.

Con una planificación adecuada de recompensas, la empresa pretende remunerar a sus empleados por los resultados que han alcanzado en función de los objetivos empresariales, e incidir sobre la motivación de los mismos para que sigan desempeñándose con eficacia, creatividad y autonomía en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

2.15. Retribución Individual

Puchol (2012), afirma: "En los momentos presentes, las empresas conscientes de que los recursos humanos son el activo más importante de toda organización, tienen que esforzarse constantemente por conseguir implantar y mantener un sistema retributivo que cumpla el triple imperativo de ser internamente equitativo, externamente competitivo y motivador" (pág. 19)

La finalidad principal de establecer un sistema de compensaciones equitativo es conseguir una retribución individual satisfactoria y de beneficio tanto para el trabajador al lograr cubrir sus necesidades como para la empresa al logar una rentabilidad aceptable. Un sistema salarial será aceptable para el trabajador siempre y cuando éste lo comprenda, y sepa con claridad los factores por los cuales está siendo calificado y por ende remunerado.

Es decir en el caso de los puestos operativos analizados en ésta investigación, su producción puede ser medible diariamente y para los puestos ejecutivos y

directivos también se puede realizar una evaluación del desempeño periódica que muestre los resultados obtenidos según los principales objetivos de cada puesto y parámetros de medición que específicamente sean definidos.

2.16. Principios de un Sistema de Compensación

Alles (2015), afirma que una visión adecuada de la relación empleador-empleado se nutre de una serie de circunstancias que van mucho más allá del monto que se percibe como salario. Sin embargo, expone las personas otorgan al dinero otros significados más allá del específicamente material; por ejemplo, como referencia de medición: si una persona recibe un salario más alto que otra, cabría suponer que es más valorada.

Es indispensable establecer criterios básicos bien definidos para orientar un proceso de distribución justo, como ejemplo podemos mencionar:

Porret (2010), junto con la mayoría de autores coincide en afirmar que los principios fundamentales que definen un sistema de recompensas son: uniformidad y coherencia, individualización, política perdurable, competitividad externa, equidad interna, ser entendible, participación de los trabajadores en la política retributiva, información adecuada y entendible a todo el personal.

Estos principios resumen los criterios básicos que deben observarse al establecer un sistema de compensación, los trabajadores deben conocerlo, entenderle y aceptarlo desde el inicio de la relación laboral.

En Guatemala, y específicamente en el área de recursos humanos es común encontrar durante una entrevista de trabajo testimonios como: estoy en búsqueda de otra oportunidad laboral porque no estoy de acuerdo con la manera en que cambian las condiciones de pago de mi salario, refiriéndose a porcentajes variables sobre resultados que han sido ofrecidos al trabajador al inicio de la

relación laboral, pero que finalmente son modificados y comúnmente reducidos cuando el empleador considera que la compensación que debe pagar es alta y perjudicará la obtención de ganancias más elevadas.

2.17. Compensación Fija

Según afirma Hidalgo (2011), "el salario fijo es previsible, no depende de ningún evento por ocurrir (cumplimiento de un objetivo de venta, de productividad y similares) ni de un esfuerzo adicional". (pág. 129)

En Guatemala esta compensación es legislada por medio del establecimiento de un salario mínimo tanto para el sector agrícola, industria textil (maquilas) y en general para el sector público y privado del país. Usualmente se establece anualmente, por medio de la entrada en vigencia de un decreto de ley en enero de cada año.

2.18. Compensación Variable

Hidalgo (2011), indica que la compensación variable es aquella que está atada directamente a los resultados. Mientras que hablar de compensación por desempeño depende de la manera de actuar y aplicar el conocimiento, los resultados son el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades. Estos por su carácter más visible o evidente, han provocado que el pago variable deviniese en una de las formas de retribución más extendida (Compensación por pieza fabricada, por producto vendido y otras similares). (pág. 204)

Alles (2015), expone una clasificación como ejemplos de los diferentes tipos de remuneraciones variables que usualmente se otorgan a los trabajadores: salarios a destajo, comisiones, bonos o incentivos a corto plazo, salarios con una parte a riesgo según resultados, participación en las utilidades; afirmando que los sistemas de retribución de una compañía deben estar en correlación con sus planes de negocio, y en todos los casos se debe tener en cuenta que las remuneraciones variables deben motivar al personal, por lo cual su cálculo debe responder a una fórmula clara y conocida por los colaboradores.

Tanto en Guatemala como en Latinoamérica este tipo de compensación ha favorecido el surgimiento de puestos de trabajo auto sostenibles que a través de la compensación basada en resultados y objetivos cuantificables, pueden favorecer a ambas partes, desde el punto de vista que el trabajador verá retribuido su esfuerzo y las empresas obtendrán los resultados que esperan, usualmente en puestos relacionados al área de ventas y producción en general.

Aunque esto no limita a que algunas empresas ya manejan indicadores para ofrecer una compensación variable a puestos administrativos y directivos, un ejemplo de ello sería el uso de algunas herramientas de gestión, como el Balance Score Card (BSC), en donde se establecen unidades de medida para cada objetivo planteado, y se establecen parámetros de medición para todas las actividades, por ejemplo: cumplimiento de fechas, calidad de información (número de errores cometidos al manipular datos), entre otros.

Sin embargo si la comunicación de dicho sistema a los trabajadores es confusa, la compensación variable, en lugar de ser un elemento para crear compromiso y retener a los empleados, puede transformarse en una fuente de problemas, llegando a ocasionar desde desmotivación hasta conflictos legales y/o colectivos.

Alles (2015), en su obra Dirección Estratégica de Recursos Humanos expone que es muy perjudicial para una empresa la aplicación discrecional de remuneraciones variables. Debe quedar claramente establecido para todos, los que las reciben y los que no, cual es el criterio de aplicación.

La mayoría de legislaciones a nivel mundial, no permiten reducir salarios, y aunque esto legalmente se resuelva, será altamente desmotivante para el personal pasar de un esquema fijo a uno variable si pierde o se disminuye el ingreso fijo, sobre todo en el ámbito guatemalteco cuando el salario mínimo establecido es menor a costo real de la canasta básica vital.

2.18.1.Formulación de Objetivos

Cada puesto debe tener claros los objetivos que debe alcanzar y resultados que debe ofrecer a la organización, desde este punto de vista todos los puestos pueden ser susceptibles al establecimiento de indicadores para medir su eficiencia y productividad .

El éxito de un sistema de compensación basado en objetivos depende en gran proporción del buen entendimiento que tengan de ellos las partes involucradas a partir de su explicitación y documentación. Resulta imprescindible tomarse el tiempo necesario en la manera de formularlos y comunicarlos.

Según Hidalgo (2011), la formulación de objetivos presenta siempre y simultáneamente cinco características: son específicos, son mensurables, son alcanzables, son realistas y tienen preestablecido el plazo en que deben alcanzarse.

Para que el alcance de un objetivo opere como impulso motivador en el ámbito laboral, debe constituir un reto que, al mismo tiempo, despierte la expectativa de superarlo en quien debe alcanzarlo.

2.18.2. Aplicación de un Sistema de Compensación Variable

Tal ha sido el alcance de los sistemas de compensación por objetivos que autores como Hidalgo (2011), en su obra Remuneraciones Inteligentes, ha concluido en afirmar que durante los últimos veinte años, se ha abierto un proceso de generalización, investigación y perfeccionamiento del pago variable con el propósito de buscar indicadores e incrementar su efectividad no solo en las posiciones de mayor jerarquía o las fuerzas de ventas, sino también en el resto de la plantilla o nómina como se conoce en Guatemala.

Hasta hace pocos años, por ejemplo pagar a un analista contable una participación variable resultaba muy difícil, pero hoy, midiendo adecuadamente los objetivos, es posible, asegura este autor.

De acuerdo con este autor y como se mencionó anteriormente todos los puestos de una organización pueden medirse y remunerarse en base a un resultado específico, para efectos de esta investigación se ha tomado en cuenta un grupo de trabajadores, de la industria textil de Guatemala, éstos operan siete líneas de producción diferentes y se ha establecido una correlación entre el nivel de productividad alcanzado durante un determinado período de tiempo y los incentivos monetarios que han recibido, según el sistema de compensación variable que utilizan.

Dicho sistema establece metas de producción mensuales a los trabajadores y a cambio otorga una compensación variable denominada como: incentivos por producción, los cuales son convenidos con el trabajador como parte de su salario total desde el momento de su contratación.

Según las entrevistas realizadas a algunos directivos de Recursos Humanos del sector textil evaluado, este sistema ha resultado exitoso en cuanto a fomentar el trabajo en equipo, haciendo énfasis en que siendo las metas a alcanzar grupales, han recibido algunas quejas por parte de trabajadores que indican no entender el sistema de cálculo y parámetros bajo los cuales les son pagados sus incentivos

monetarios, así como estar en desacuerdo con el pago de incentivos más elevados a otras líneas de producción que consideran en igualdad de condiciones laborales que ellos, o con menos responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Más adelante se muestran los resultados que miden el impacto que este desconocimiento e inconformidad de parte de algunos trabajadores en los porcentajes de productividad obtenidos, lo cual permite tener una apreciación objetiva acerca de la efectividad del sistema de compensación variable establecido.

La compensación variable ofrece múltiples aplicaciones, que conviene tener en cuenta para decidir cuándo y cómo aplicarla, después del análisis a las teorías expuestas se concluyen las siguientes:

I. **Comunica Valores y orientaciones.** La compensación variable es un poderoso comunicador de valores y directivas.

II. **Acompaña y guía las acciones de las personas.** Cuando una organización fija objetivos y establece un pago variable supeditado a su logro, el resultado suele ser un fuerte alineamiento de los recursos humanos con los valores, los proceso de cambio, las metas de producción, u otras similares correlacionadas con esa porción de la compensación.

III. **Brinda un enfoque esencialmente pragmático.** El pago variable está orientado a la modificación de las conductas observables cualquiera sea la motivación interna que experimente cada sujeto.

IV. **Fomenta la asociación.** Esta noción busca transformar el tradicional vínculo entre la organización y sus empleados, centrado en el intercambio mercantil de trabajo por dinero, en una relación de socios que colaboran en la obtención de mejores resultados , y de acuerdo con varios criterios comparten los beneficios obtenidos.

V. **Proporciona Flexibilidad.** En algunas actividades, la incidencia de los salarios deviene en el principal factor determinante de su viabilidad.

2.19. Incentivos Monetarios

Los sistemas de compensación variable que otorgan incentivos monetarios afirma Puchol (2012), proponen estimular o inducir a los trabajadores a que observen una conducta determinada, que generalmente va encaminada, directa o indirectamente, a conseguir los principales objetivos empresariales: más calidad, más cantidad, más calidad, menos costo y mayor satisfacción, así se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad: o bien se puede premiar la asiduidad y la puntualidad, lo que equivale a combatir el absentismo; también se puede incentivar el ahorro de la materia prima.

Los incentivos suelen ser de carácter individual, para premiar la conducta de un individuo concreto. Pero a veces resulta difícil aislar el trabajo de un individuo del de sus compañeros, sobre todo en el área operativa de una industria en donde las metas son establecidas de manera grupal, tal es el caso del sector laboral sujeto de análisis en esta investigación.

Puchol (2012), concluye en que un plan de incentivos efectivo siempre debe plasmarse en un documento que debe ser conocido por los jefes y por el personal a quienes este plan afecte.

Por ejemplo Juárez & Carrillo (2014), utilizan el concepto de incentivos para designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas; por ejemplo, los bonos que se conceden por alcanzar cierto nivel de productividad, los incentivos que por cumplimiento de ventas, o los bonos que algunos gerentes reciben cuando cumplen metas de desempeño previamente negociadas.

En concordancia con lo citado por estos autores el sector de la industria textil sujeto de estudio en esta investigación paga incentivos a su personal operativo precisamente por alcanzar cierto nivel de productividad, la compensación variable que reciben mensualmente está ligada directamente al alcance de metas de producción y otros parámetros cualitativos que en menor grado complementan su calificación final, en base a ello, se les hace efectivo el pago de sus incentivos monetarios adicionales.

Según entrevistas realizadas durante la realización de esta investigación a directivos del área de recursos humanos de 3 empresas dedicadas a la industria textil en Guatemala, han coincidido en afirmar que en gran medida la inconformidad de los trabajadores principalmente de las áreas comerciales y de producción, no es en sí el monto que reciben como incentivo sino la falta de claridad en saber de qué manera están siendo evaluados y calculados dichos incentivos.

Se confirma que la base fundamental para el éxito de un programa de incentivos será pues la definición clara y precisa para ambas partes: empresa - trabajador, de todos aquellos parámetros de medición bajo los cuales cada mes estará siendo calificado y determinado el bono adicional, comisión, incentivo o cualquier otra manera de compensación adicional al salario fijo ofrecido al momento de la contratación de cada trabajador, lo cual conlleva el establecimiento de los objetivos y metas específicas para cada puesto de trabajo desde ese mismo momento.

La percepción de claridad y coherencia que tenga el trabajador respecto a la manera en que la empresa está remunerando sus servicios, aunado al sentimiento de equidad que se viva dentro de su organización será lo que finalmente se traducirá en un incremento de su productividad.

2.20. El Dinero Como Incentivo

Arias Galicia (2015), afirma que el monto mensual del salario no tiene tanto valor en sí una vez satisfechas las necesidades básicas para las personas sino por el significado adscrito de éste como símbolo de éxito y de reconocimiento. Lo cual no significa la pérdida de la importancia de la compensación sino sólo que tiene connotaciones adicionales no tocadas hasta ahora con mucho detalle en los estudios realizados de administración de salarios y de comportamiento organizacional.

En este mismo contexto Arias Galicia (2015) menciona que las actitudes hacia el salario y el dinero forman parte de la socialización, pues las personas van aprendiendo a lo largo de la vida el valor del dinero, haciendo una referencia más allá del dinero como motivador, al compromiso organizacional que debe sentir un trabajador.

Cada persona y en el ámbito laboral cada trabajador posee una percepción distinta de lo que el dinero en sí representa, un sistema de compensación además de cubrir las necesidades de subsistencia básicas, debe representar el reconocimiento al esfuerzo realizado, y será el sentirse remunerado en base a un sistema de compensación equitativo, lo que verdaderamente le dará la satisfacción y por ende la motivación en alcanzar sus metas.

A continuación una comparación entre dos enfoques para el establecimiento de una filosofía de la compensación, que presenta Varela (2013), en su obra Administración de la Compensación, mostrando un enfoque tradicional de una compensación fija y un nuevo enfoque desde el punto de vista de establecer un sistema de compensación variable, y las principales características de cada uno.

El sistema integral	
Tradicional	**Nuevo enfoque**
Compensación fija (Costo fijo). • Descripción de puestos. • Especificación o perfil de puestos. • Valuación de puestos. • Encuesta de sueldos. • Estructura de sueldos. • Tabulador salarial. • Evaluación del desempeño. • Implementación del sistema. • Presupuesto/planeación de sueldos. • Políticas. • Auditoría al proceso integral. • Reconoce un pago justo por un resultado esperado de 100%.	Compensación variable (Inversión autofinanciable). • Programas de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: 1. Eficiencia. 2. Calidad. 3. Efectividad. • Evaluación de resultados individuales y de grupos más objetiva y realista. • Promueve el logro arriba del 100% del resultado esperado.

Ilustración 3, Comparación de dos Enfoques de una Filosofía de la Compensación, Administración de la Compensación.

Fuente: Varela (2013)

2.21. Aspectos Legales Sobre la Compensación Variable en Guatemala

En primera instancia se hace referencia al Decreto 78-89 contenido en el Código de Trabajo de Guatemala, mediante el cual se creó la Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado, con el objeto de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores.

Según el artículo No. 2 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto 78-89 se establece que la bonificación por productividad y eficiencia deberá ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores y de acuerdo a los sistemas de tal productividad y eficiencia que se establezcan.

Según el artículo No. 3 del mismo decreto por su naturaleza, la bonificación incentivo a que se refiere esta ley, no constituye ni sustituye el salario mínimo ya establecido o que se establezca de acuerdo a la ley.

Actualmente ésta bonificación incentivo tiene fijado en un monto de Q.250.00 y partiendo de la interpretación dada por la mayoría de empresas en Guatemala respecto a que éste representa un mínimo otorgado por la ley, deja abierta la posibilidad de que el patrono y trabajador acuerden una bonificación superior al monto establecido tal como lo indica el artículo No. 2 de dicho decreto, lo cual es coherente respecto al principio de garantías mínimas establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y los principios filosóficos de las leyes laborales que otorgan la posibilidad de desarrollo, negociación, superación al ser un Derecho Dinámico, esto afirma la una reconocida firma de auditoría de Guatemala . (Paganini, 2015)

En Guatemala este decreto representa una figura importante en cuanto a los inicios de la implementación de un sistema de compensación variable en las organizaciones cuyo objetivo principal es fomentar el incremento de la productividad laboral de los trabajadores del sector privado.

Resaltando el hecho que en Guatemala esta bonificación no está afecta al pago de prestaciones laborales ni afecta al pago de cuotas al seguro social cabe mencionar que existe un debate jurídico sobre el criterio de algunos analistas en cuanto a la mala utilización de este beneficio argumentando que la mayoría de empresarios la utiliza como un mecanismo de poder pagar un mayor porcentaje de compensación salarial variable al trabajador bajo esta figura, y solo un mínimo porcentaje bajo la figura de salario ordinario o salario fijo.

Este debate no ha sido sujeto de estudio ni discusión en esta investigación.

El pago de esta bonificación incentivo debe estar debidamente documentada y sustentada, en cuanto a sus mediciones y constatar que la misma ha sido comunicada con claridad y precisión a los trabajadores.

2.22. Método Estadístico de Mínimos Cuadrados

El método de mínimos cuadrados es un método en el que se usan los datos muestrales para hallar la ecuación de regresión estimada, es el método utilizado para estudiar la naturaleza de la relación entre dos variables. En la regresión lineal simple, cada observación consta de dos valores: uno de la variable independiente y otro de la variable dependiente. (Anderson, Sweeney, & Williams, 2008, pág. 212).

2.23. Coeficiente de Correlación de Pearson

Sampieri (2014) indica que el coeficiente de correlación de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se le conoce también como "coeficiente producto - momento". Quien propone la siguiente escala de interpretación para la determinación del nivel de correlación entre las variables seleccionadas.

INTERPRETACIÓN COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

−0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
−0.75 = Correlación negativa considerable.
−0.50 = Correlación negativa media.
−0.25 = Correlación negativa débil.
−0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = *Correlación positiva perfecta* ("A mayor *X*, mayor *Y*" o "a menor *X*, menor *Y*", de manera proporcional. Cada vez que *X* aumenta, *Y* aumenta siempre una cantidad constante).

Ilustración 4, Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson, Metodología de la Investigación

Fuente: Sampieri (2014)

2.24. Encuesta de Clima Laboral

Alcover, Martínez & Rodríguez (2015), refieren que a principios de los años setenta autores como Likert y McGregor propusieron la utilización del concepto de clima organizacional, denominado también clima laboral, interesados sobre todo en analizar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevan a cabo ejerzan una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio se ha desarrollado utilizando el método científico de investigación; a continuación se detallan las técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo todas las tareas vinculadas con el estudio; a través de la aplicación de dichas técnicas se ha determinado la manera en que los datos obtenidos fueron recabados, ordenados y analizados; hasta llegar a la obtención de los hallazgos y conclusiones finales.

Dicha metodología ha sido diseñada para brindar una respuesta objetiva al problema de investigación definido y dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos.

3.1. Definición del Problema

Los trabajadores del área operativa de la industria textil de Guatemala, muestran una inestabilidad en cuanto al alcance de metas de producción establecidas; durante el último año de labores se han implementado nuevos sistemas de compensación variable, consistentes en el pago de incentivos de producción por

metas alcanzadas y se esperaba que todas las unidades de trabajo de dicho sector, denominadas líneas de producción, alcanzaran y sobrepasaran sus metas, sin embargo solamente algunas de ellas se mantuvieron en niveles superiores al 90% requerido, por lo que se necesita indagar sobre aquellos factores que estén impactando de manera relevante en sus niveles de eficiencia y productividad.

3.2. Delimitación del Problema

¿Cómo determinar el impacto económico que representa un sistema de compensación variable y la disminución o incremento en la productividad de los trabajadores durante el último año de labores, en la industria textil con una población de hasta 700 trabajadores en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala?

3.3. Objetivo General

Documentar, analizar y determinar la correlación que existe entre la aplicación de un sistema de compensación variable y la productividad del trabajador en la industria textil con una población laboral de hasta 700 trabajadores, analizando los datos obtenidos de un año de labores continuo.

3.4. Objetivos Específicos

1. Establecer el impacto que refleja en la productividad del trabajador el método de compensación variable utilizado, para cada puesto de trabajo sujeto de estudio, según los datos obtenidos sobre pago de incentivos y producción mensual.

2. Calcular el porcentaje de productividad alcanzado por empleado y por línea de producción durante el último año de trabajo, según las metas establecidas en cada una.

3. Determinar la correlación existente entre los incentivos pagados y los porcentajes de productividad alcanzados durante el período sujeto de estudio.

3.5. Hipótesis

La hipótesis planteada es la siguiente:

El incremento en la productividad del trabajador de la industria textil con una población de hasta 700 trabajadores del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, depende significativamente de un sistema equitativo de compensación variable. Por lo que se sugiere que la correlación es fuerte.

3.6. Definición de Variables

VARIABLES	DEFINICION DE VARIABLES	INDICADORES
INDEPENDIENTE: **Sistema de Compensación Variable**	Inversión autofinanciable, se refiere a un programa de incentivos basados en productividad que busquen incrementar el nivel de: eficiencia, calidad y efectividad, realizar una evaluación de resultados individuales y de grupos objetiva y realista, así como promover el logro arriba del 100% del resultado esperado. (Varela, Administración de la Compensación, 2013)	Salarios, pagos o remuneraciones que recibe el trabajador mensualmente según métodos de evaluación y cálculo definidos.
DEPENDIENTE: **Productividad**	Se manifiesta mediante la eficiencia al usar los recursos básicos sin desperdiciar, como son: el tiempo, el espacio y la materia-energía; con la finalidad de no mermarlos; para efectuar las actividades lo más rápido posible; y lograr ahorro actuando con rapidez; recurriendo a la aplicación de la ciencia en técnicas con creatividad; es la síntesis de dos finalidades inseparables; ahorro de recursos y velocidad de proceso, para producir o crear. (López Herrera, Productividad, 2013).	Número de unidades producidas por hora, por día y por mes de cada uno de los trabajadores que formarán parte del estudio, según estándares previamente establecidos.

Tabla 1, Definición de Variables

Fuente: Elaboración Propia

3.7. Diseño Metodológico

A continuación se describe el diseño de investigación establecido, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en la definición del problema del presente estudio, y dar cumplimiento a los objetivos específicos definidos; se describe cada fase del diseño planteado cuyas definiciones serán mostradas posteriormente.

ENFOQUE METODOLÓGICO	ALCANCE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	SUJETO DE ESTUDIO	METODOLOGÍA ESTADÍSTICA
Método Cuantitativo	Correlacional ↕ Explicativo	• Entrevistas • Encuestas • Recolección, tabulación y análisis de datos numéricos	700 trabajadores del área textil del departamento de Guatemala, municipio de Guatemala.	Método Estadístico de Mínimos Cuadrados y correlación lineal.

Tabla 2, Diseño Metodológico

Fuente: Elaboración Propia

3.8. Enfoque y Alcance Metodológico.

El presente estudio se ha desarrollado utilizando el método científico de investigación, por ser el método que reúne la metodología necesaria para desarrollar un trabajo de investigación detallado, profesional y apegado a bases científicas que han sido demostradas en base a hechos y evidencias reales a lo largo del tiempo.

El enfoque de la investigación desarrollada ha sido : **Cuantitativo.**

- **Método Cuantitativo:** se ha realizado un estudio analítico por medio de recabar, ordenar y analizar datos numéricos obtenidos, sobre pago de incentivos monetarios y porcentajes de productividad alcanzada durante el último año de labores, correspondiente a 700 trabajadores del área textil de Guatemala, departamento de Guatemala.

El alcance de la Investigación se ha determinado: **Correlacional - Explicativo.**

- **Correlacional:** Se a realizado un estudio del comportamiento de las variables determinadas: Sistema de compensación y Productividad del trabajador, para encontrar el nivel de correlación entre ambas variables.

- **Explicativo:** Se llevó a cabo un estudio estructurado de toda la información recabada, abarcando varias fases: exploración, descripción y correlación final, con el objetivo de definir las relaciones encontradas de causa y efecto entre ambas variables.

3.9. Técnicas Utilizadas

3.9.1. Técnicas e Instrumentos de Investigación de Campo.

La Investigación se ha llevado a cabo por medio de la recopilación, tabulación y análisis de los documentos obtenidos: reportes de producción alcanzada y nóminas de salarios e incentivos pagados durante el último año de labores correspondiente a 700 trabajadores del área textil de Guatemala, departamento de Guatemala. Así mismo entrevistas y encuestas realizadas a profesionales directivos de Recursos Humanos y personal del área de Producción, adicional a la consulta de libros, tesis, publicaciones y ensayos que sirvieron para documentar y sustentar las bases teóricas y conceptuales de la presente investigación.

3.10. Sujeto de Estudio

Para el efecto del análisis realizado por medio de los datos obtenidos sobre pago de incentivos y la producción alcanzada respecto a las metas establecidas, han sido analizados los datos correspondientes a 700 trabajadores que conforman 7 líneas de producción distintas del área textil de Guatemala, departamento de Guatemala, estos datos fueron tabulados y analizados por línea de producción.

Todos los sujetos de estudio lo conforman personas de clase media y clase baja, hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 18 a 50 años, con un nivel de escolaridad por mayoría de primaria, y secundaria concluida.

3.11. Resumen del procedimiento utilizado para la obtención de Información

1. Entrevistas iniciales con varios ejecutivos de Recursos Humanos y algunos supervisores de líneas de producción del área textil de Guatemala, para obtener una primera impresión del desempeño y motivación para el alcance de metas que muestran los trabajadores sujetos de estudio.

2. Estudio de perfiles de puestos seleccionados y análisis de las principales funciones, (puestos del área operativa sujeto de estudio).

3. Estudio del proceso de producción de las líneas productivas seleccionadas a través del análisis de los diagramas de procesos existentes y la observación de campo en las visitas realizadas a plantas de producción.

4. Recopilación y análisis de información correspondiente a las planillas de salarios y reportes de unidades producidas mensualmente por cada línea de producción, recibidos bajo estricta confidencialidad .

5. Tabulación de datos, elaboración y análisis de gráficas, aplicación de la metodología estadística seleccionada así como determinación de los datos numéricos relevantes observados a través de los datos obtenidos respecto a los reportes obtenidos sobre la producción alcanzada mensualmente y las nóminas de pago de incentivos a cada trabajador.

6. Presentación de resultados: resultados de la correlación de las variables seleccionadas, comparación y coherencia de los resultados obtenidos de dicha correlación; análisis final sobre la validación de la Hipótesis Planteada.

7. Traslado de encuestas a una muestra de la población seleccionada como sujeto de estudio y tabulación de datos utilizando el método de escala Likert, generación de gráficas y ecuaciones respectivas que reflejen los porcentajes de satisfacción alcanzados en cada una de las dimensiones evaluadas.

8. Conclusiones y recomendaciones finales.

9. Seleccionar los reportes financieros e instrumentos de medición empleados, que servirán como anexos para el presente documento.

Se han utilizado **Fuentes Primarias**, ya que se pudo tener un contacto directo con las principales fuentes de información.

3.12. Período Histórico Sujeto de Estudio

Datos históricos de un año de labores de la población seleccionada han sido analizados, se llevaron a cabo entrevistas directas a los directivos de Recursos Humanos, de quienes también se recibieron bajo estricta confidencialidad los reportes de producción y montos de los incentivos de producción pagados a los trabajadores según nómina de salarios correspondiente a 12 meses de trabajo continuos del año 2018.

3.13. Metodología Estadística

Para comprobar este estudio, respecto al análisis inicial de los datos obtenidos: Informes sobre productividad alcanzada y nóminas de pago de incentivos

mensuales, el procedimiento estadístico utilizado fue el método de mínimos cuadrados y correlación lineal.

3.13.1. Metodología Estadística Para Determinación de Muestra Seleccionada de los Sujetos de Estudio.

Para establecer la muestra de personas correspondiente, en una población sujeto de estudio de 700 trabajadores en el área operativa se aplicó la siguiente ecuación utilizada para la determinación de muestras en poblaciones finitas:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

N= Tamaño de la Población.

k= Nivel de confianza asignado.

e= Error de muestreo

p= Proporción estimada de éxito.

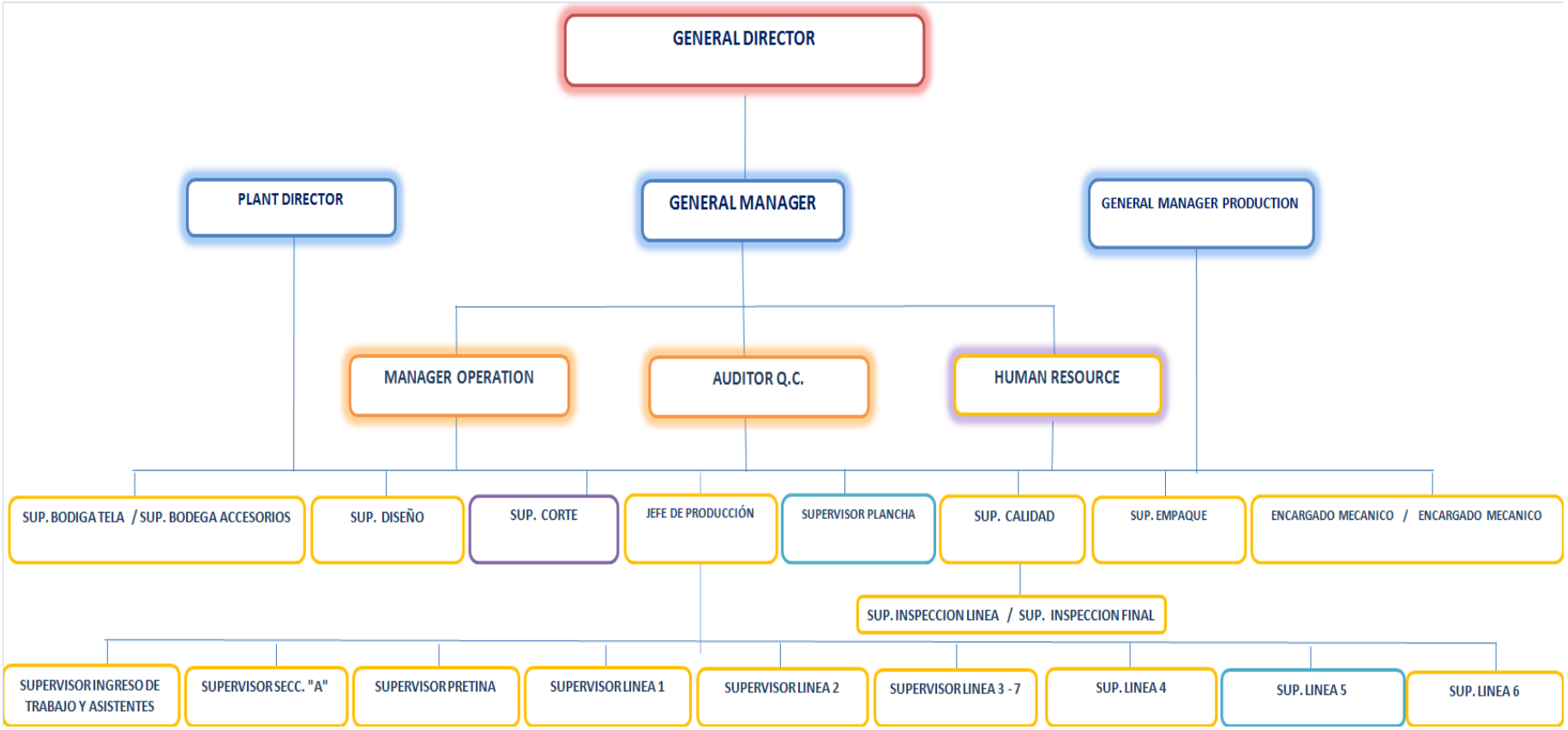
q= Proporción restante de la estimada de éxito.

n= Tamaño de la muestra (cantidad de personas a entrevistar)

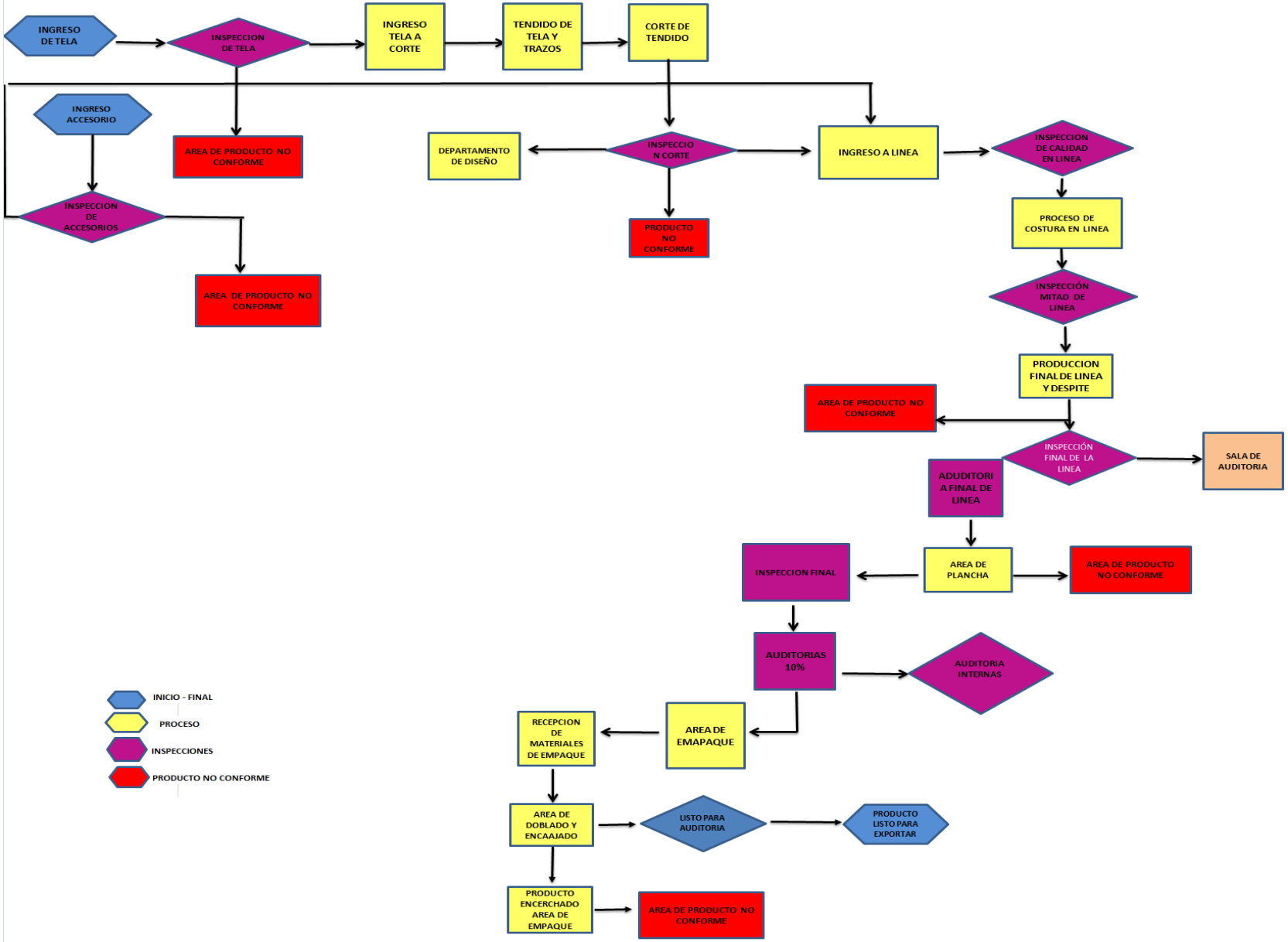
Las encuestas fueron distribuidas en siete líneas de producción analizadas proporcional al número de operarios activos en cada una de ellas; el traslado y recolección final de las mismas se realizó en coordinación con el supervisor de cada unidad de trabajo.

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Organigrama General de una empresa de la industria textil de Guatemala.



4.2. Diagrama General de Procesos de una planta de producción de la industria Textil de Guatemala.



4.3. Sistema de Compensación Variable Actual - Incentivos de Producción

Actualmente en el sector específico sujeto de estudio, se establecen los montos máximos en concepto de incentivos de producción que cada trabajador puede percibir desde el momento de la contratación.

No existe un modelo definido para determinar de manera equitativa dichos incentivos por productividad alcanzada, es decir los mismos quedan establecidos por los directores de planta, personas que se encargan de autorizar las contrataciones de todo el personal operativo y cuyo único criterio es la percepción que haya tenido de la persona al momento de la entrevista.

4.4. Determinación de Resultados Sobre Incentivos

A partir de los reportes recibidos de pago de salarios mensuales y productividad alcanzada durante el último año de labores se ha determinado el promedio de los incentivos pagados a cada línea de producción.

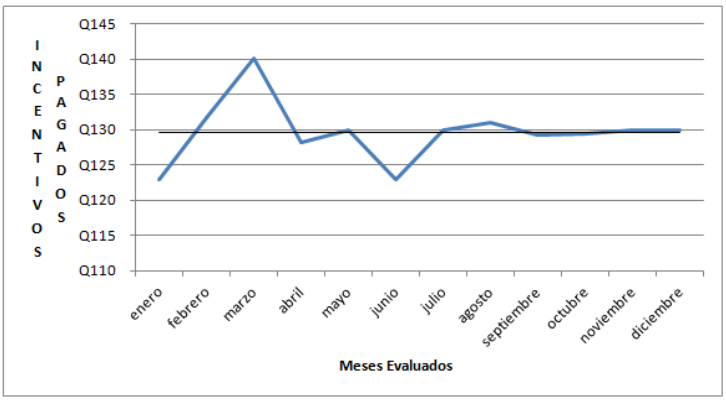
posterior a tabular estos datos se realizaron gráficas de dispersión lineal que muestran el comportamiento de cada una y brinda un indicador de la tendencia del personal involucrado en cada línea a lograr mayores ingresos mensualmente, lo cual va ligado directamente al interés en elevar su productividad.

4.4.1. Comportamiento de Incentivos Promedio Devengados

Línea de Producción no. 1: Comportamiento Horizontal

Número de Personas sujeto de estudio	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
75	Recepción y revisión de telas según ordenes de producción.	No requiere experiencia previa.	Bajo

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 123	Q 132	Q 140	Q 128	Q 130	Q 123	Q 130	Q 131	Q 129	Q 129	Q 130	Q 130



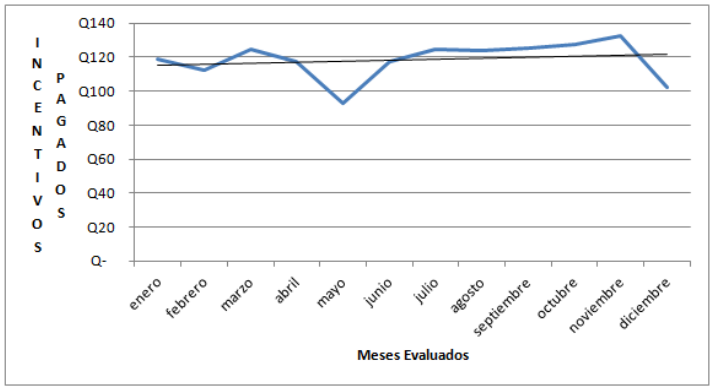
Gráfica 2, Análisis Línea de Producción No. 1, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no. 2: Comportamiento Ascendente

Número de Trabajadores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
170	Corte de piezas y trazar patrones sobre telas.	Mínimo 1.5 años	Alto

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 119	Q 113	Q 125	Q 117	Q 93	Q 118	Q 125	Q 124	Q 125	Q 127	Q 133	Q 102



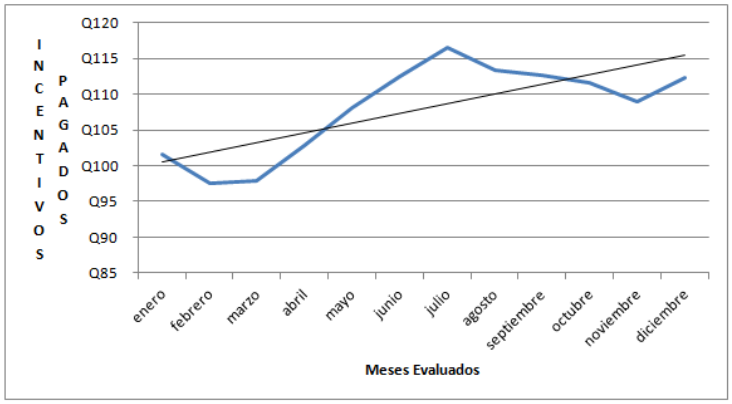
Gráfica 3, Análisis Línea de Producción No. 2, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no. 3: Comportamiento Ascendente

Número de Trabajadores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
55	Doblado y planchado de piezas.	No requiere experiencia previa..	Bajo.

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 102	Q 98	Q 98	Q 103	Q 108	Q 112	Q 117	Q 113	Q 113	Q 112	Q 109	Q 112



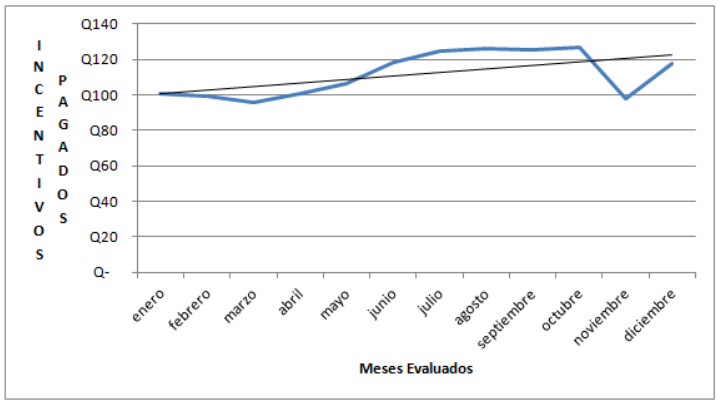
Gráfica 4, Análisis Línea de Producción No. 3, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no.4: Comportamiento Ascendente

Número de Trabaja dores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
75	Remache colocar accesorios.	Mínimo 1 año.	Medio.

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 101	Q 99	Q 96	Q 101	Q 106	Q 118	Q 125	Q 126	Q 126	Q 127	Q 98	Q 117



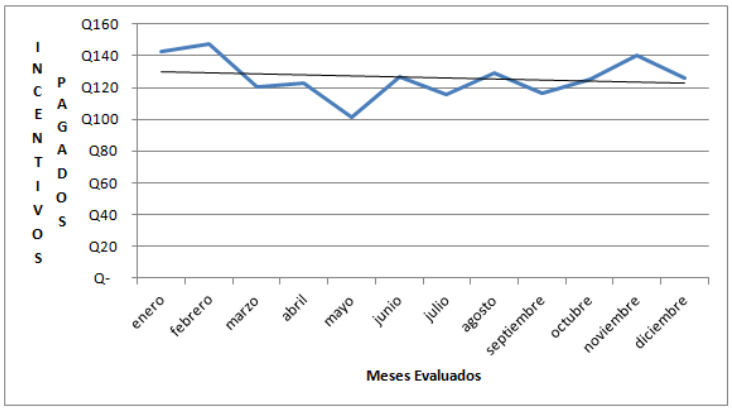
Gráfica 5, Análisis Línea de Producción No. 4, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no. 5: Comportamiento Descendente

Número de Trabajadores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
84	Costura y ensamble de piezas.	Mínimo 1.5 años	Alto

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 143	Q 148	Q 120	Q 123	Q 101	Q 127	Q 116	Q 129	Q 116	Q 125	Q 141	Q 126



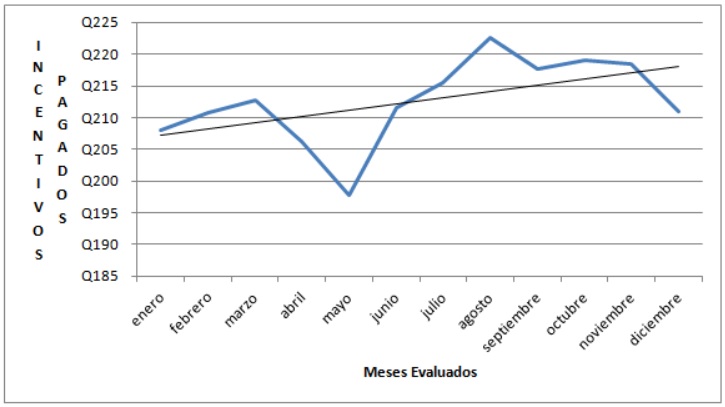
Gráfica 6, Análisis Línea de Producción No. 5, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no. 6: Comportamiento Ascendente

Número de Trabajadores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
75	Acabados finales y pruebas especiales	Mínimo un año	Medio

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 208	Q 211	Q 213	Q 206	Q 198	Q 212	Q 216	Q 223	Q 218	Q 219	Q 218	Q 211



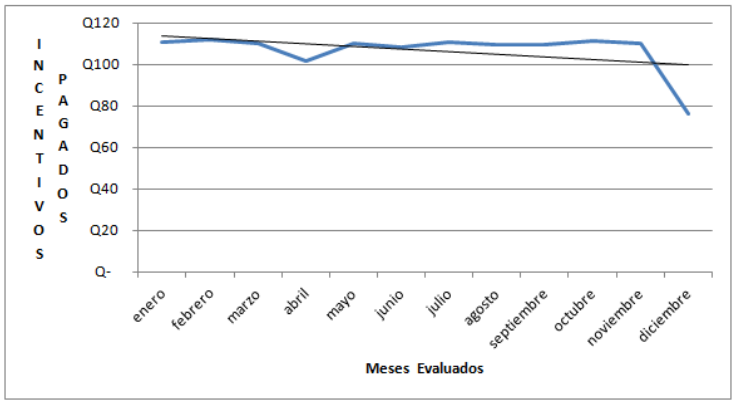
Gráfica 7, Análisis Línea de Producción No. 6, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Línea de Producción no. 7: Comportamiento Descendente.

Número de Trabajadores	Actividades principales	Nivel de Experiencia Requerido	Nivel de complejidad en el puesto
65	Empaque y almacenamiento de piezas para entrega	Sin experiencia requerida	Bajo

MESES DE PRODUCCIÓN EVALUADOS												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO	Q 111	Q 112	Q 110	Q 102	Q 110	Q 108	Q 111	Q 109	Q 110	Q 111	Q 110	Q 76



Gráfica 8, Análisis Línea de Producción No. 7, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.

Después del análisis realizado a los datos mostrados anteriormente, se observan las siguientes tendencias en cada línea de producción evaluada, relacionadas al promedio de incentivos percibidos por los trabajadores:

En términos generales se observa una tendencia ascendente en los datos, esto indica el interés por parte de los trabajadores en incrementar sus ingresos cada mes, es decir, al momento de percibir un descenso en sus ingresos mensuales, el trabajador buscará la manera de tener una recuperación y un ascenso considerable el mes siguiente, esto irá estrechamente relacionado al incremento de su productividad para poder lograrlo.

Dicho comportamiento ascendente se observa en 5 de las 7 líneas de producción evaluadas, las líneas de producción 5 y 7 muestran un comportamiento descendente, lo que sugiere un menor interés de los trabajadores en incrementar sus ingresos y por ende su productividad.

4.5. Determinación de Resultados Sobre Producción Alcanzada

De igual manera se recibieron confidencialmente los reportes de producción alcanzada por cada línea de producción evaluada, correspondientes al período: 01/01/2018 al 31/12/2018.

Éstos reportes muestran las unidades producidas diariamente por cada línea de producción y el acumulado mensual bajo el cual se determina el porcentaje de productividad alcanzado respecto a la meta establecida y se establece el bono de producción que recibirá cada trabajador. Dichos reportes han sido incluidos como anexos a la presente investigación.

Los datos fueron tabulados para determinar el promedio anual alcanzado por cada línea de producción.

En el siguiente cuadro se muestra el promedio de los porcentajes de productividad alcanzados por cada línea de producción durante un año ininterrumpido de labores.

Dichos porcentajes serán tomados en cuenta posteriormente para establecer un grado de correlación entre productividad alcanzada y los incentivos realmente devengados por los trabajadores.

PROMEDIO DE PORCENTAJES DE PRODUCTIVIAD MENSUAL

LÍNEA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO ANUAL
	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	
1	94%	101%	107%	98%	99%	94%	99%	100%	99%	99%	99%	99%	**99%**
2	87%	83%	92%	86%	68%	86%	91%	91%	92%	93%	97%	75%	**87%**
3	87%	84%	84%	88%	93%	97%	100%	97%	97%	96%	93%	96%	**93%**
4	78%	77%	74%	78%	83%	92%	97%	98%	97%	98%	76%	91%	**87%**
5	95%	99%	80%	82%	68%	85%	77%	86%	78%	84%	94%	84%	**84%**
6	82%	81%	83%	80%	79%	82%	65%	94%	86%	77%	88%	84%	**82%**
7	100%	101%	99%	92%	99%	97%	99%	98%	99%	100%	99%	69%	**96%**

Tabla 3, Promedio de Porcentajes de Productividad Alcanzados por Línea de Producción, Informe Financiero Productividad 2018

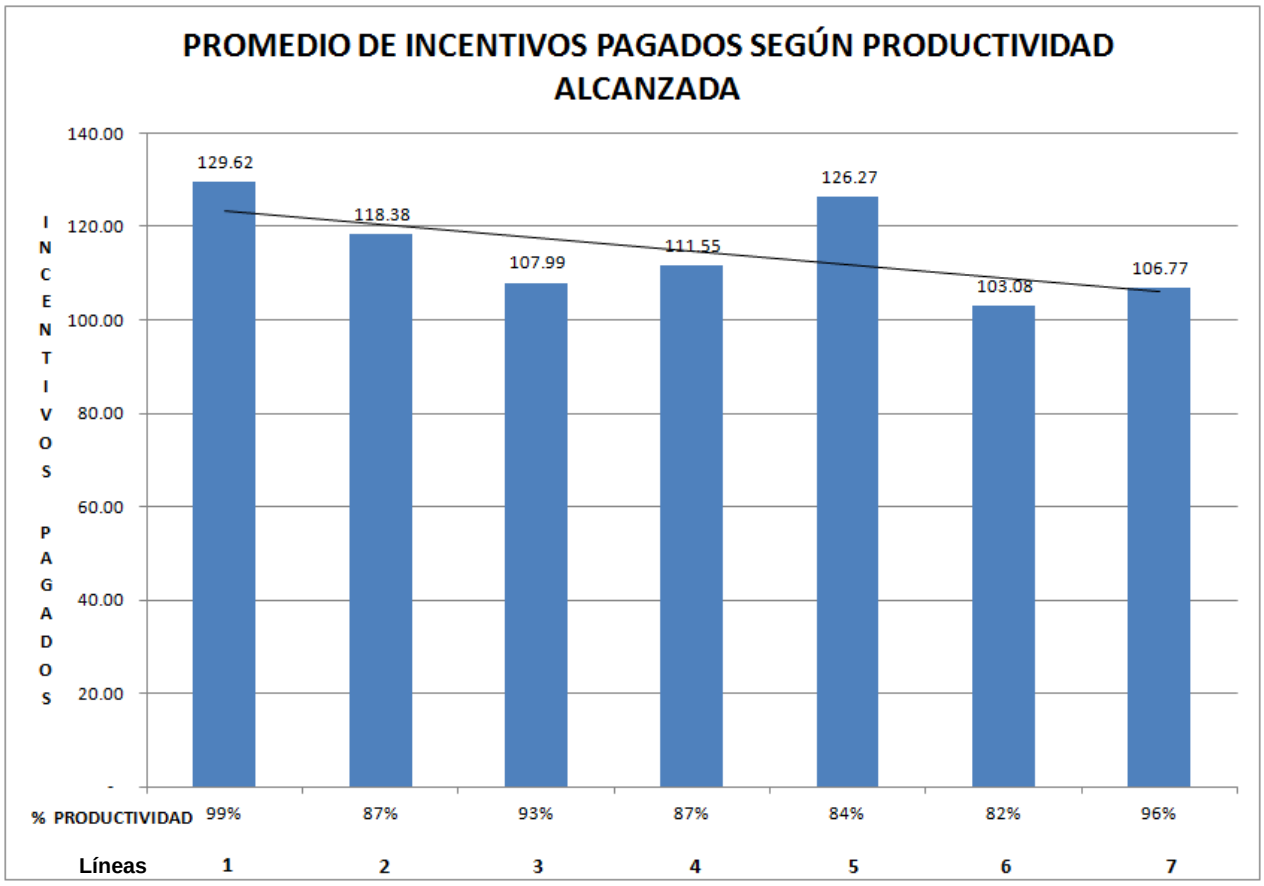
Fuente: Elaboración Propia.

PROMEDIO DE PORCENTAJES DE PRODUCTIVIAD MENSUAL

LÍNEA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROMEDIO DE INCENTIVOS ANUAL
	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	PROMEDIO INCENTIVO	
1	Q 122.96	Q 131.69	Q 140.18	Q 128.20	Q 130.00	Q 122.88	Q 129.95	Q 131.02	Q 129.31	Q 129.36	Q 129.91	Q 130.04	**129.62**
2	Q 118.71	Q 112.55	Q 124.92	Q 117.23	Q 93.21	Q 117.60	Q 124.74	Q 123.80	Q 125.37	Q 127.48	Q 132.56	Q 102.39	**118.38**
3	Q 101.55	Q 97.55	Q 97.95	Q 102.80	Q 108.13	Q 112.48	Q 116.52	Q 113.30	Q 112.64	Q 111.65	Q 108.91	Q 112.35	**107.99**
4	Q 100.85	Q 99.13	Q 95.59	Q 100.76	Q 106.46	Q 118.29	Q 124.56	Q 125.86	Q 125.53	Q 126.55	Q 97.55	Q 117.50	**111.55**
5	Q 142.54	Q 147.86	Q 120.47	Q 122.98	Q 101.16	Q 126.98	Q 115.68	Q 129.41	Q 116.42	Q 125.33	Q 140.70	Q 125.73	**126.27**
6	Q 102.97	Q 102.18	Q 105.12	Q 101.12	Q 99.70	Q 103.08	Q 81.68	Q 118.14	Q 108.35	Q 97.25	Q 111.06	Q 106.33	**103.08**
7	Q 111.07	Q 111.81	Q 110.30	Q 101.94	Q 110.46	Q 108.27	Q 110.55	Q 109.29	Q 109.67	Q 111.25	Q 110.43	Q 76.21	**106.77**

Tabla 4, Promedio de Incentivos Pagados a Cada Línea de Producción, Informe Financiero Incentivos de Producción Pagados Año 2018

Fuente: Elaboración Propia.



Gráfica 9, Promedio de Incentivos Pagados Según Productividad Alcanzada, Análisis de Datos Incentivos Devengados y Productividad 2018

Fuente: Elaboración Propia.

4.5.1. Análisis del Promedio Anual de Productividad Alcanzada

Según los datos expuestos sobre los porcentajes de productividad alcanzados por línea de producción se puede observar que las que muestran un porcentaje más bajo de eficiencia son las líneas 5 con un 84% y la línea 6 con un 82%.

Al comparar estos resultados con la tendencia mostrada en la tabla de incentivos pagados, la línea 5 mostraba también un comportamiento descendente en cuanto a los niveles de incentivos de producción alcanzados por sus trabajadores cada mes, sin embargo en el caso de la línea 6 su comportamiento se mostró ascendente a pesar de lo que indican sus niveles de productividad y eficiencia, por lo que a pesar que la tendencia de los trabajadores en esa unidad de trabajo es

buscar un mejor ingreso cada mes, al finalizar el período evaluado no consiguieron llegar a las metas que la empresa les había trazado.

Las demás líneas muestran un comportamiento similar en cuanto al alcance de metas, habiendo logrado alcanzar sus metas en un porcentaje por encima del 85%.

En el caso de las líneas de producción 5 y 6, resalta el hecho de la complejidad en las funciones realizadas, teniendo un nivel alto y medio respectivamente lo que puede representar que las mismas busquen incremento en la calidad de las piezas trabajadas, más que en la cantidad final producida y por ende menor porcentaje de productividad alcanzada respecto a la meta previamente establecida .

Existen diversos factores emocionales que también pueden afectar los niveles de productividad y eficiencia de los trabajadores, como en el caso de la línea de producción No. 6 cuyo comportamiento se explicó anteriormente; para evaluar estos factores se realizó una encuesta de clima laboral que será analizada en el capítulo siguiente.

Dicha encuesta se ha realizado como complemento a la presente investigación y servirá para determinar aspectos psicológicos importantes en cuanto a la conducta y acciones de los trabajadores que indudablemente se ven reflejados en su productividad.

Se realizó un análisis profundo y en detalle específicamente de aquellos aspectos emocionales relacionados a la percepción del trabajador en cuanto al reconocimiento y equidad existente en la ejecución del sistema de compensación variable existente por ser el punto central de análisis de esta investigación.

5. DETERMINACIÓN DE CORRELACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	DOCUMENTOS
INDEPENDIENTE: **Sistema de Compensación Variable**	Según Varela (2013) se refiere a una inversión autofinanciable, a cualquier programa de incentivos basados en productividad que busquen incrementar: la eficiencia, calidad y efectividad, realizar una evaluación de resultados individuales y de grupos objetiva y realista, así como promover el logro siempre arriba del 100% del resultado esperado.	Salarios, pago o remuneración que recibe el trabajador mensualmente según métodos de evaluación y cálculo definidos.	Primaria a través del personal directivo del área de Recursos Humanos	Nóminas de pago de Salarios Mensuales período evaluado 01/01/2018 al 31/12/2018.
DEPENDIENTE: **Productividad**	Según López Herrera (2013) se manifiesta mediante la eficiencia al usar los recursos básicos sin desperdiciar; tiempo, espacio y materia-energía; con la finalidad de no mermarlos; efectuar las actividades lo más rápido posible; lograr ahorro actuando con rapidez; es la síntesis de dos finalidades inseparables; ahorro de recursos y velocidad de proceso, para producir.	Número de unidades producidas por hora, por día y por mes de cada uno de los trabajadores según estándares establecidos.	Primaria a través del personal directivo del área de Recursos Humanos	Reportes de Producción - unidades producidas y metas establecidas correspondientes al período 01/01/2018 al 31/12/2018.

Tabla 5, Determinación de Correlación de Variables

Fuente: Elaboración Propia.

5.1. Datos Obtenidos para la Determinación de la Correlación de Variables

Toda la información fue recabada gracias a los reportes de nómina y de producción proporcionados; los datos se muestran de manera consecutiva respecto a las siete (7) líneas de producción seleccionadas, y los datos fueron tabulados de enero a diciembre del año 2018; doce (12) meses de trabajo continuo evaluados por cada línea de producción y ochenta y cuatro (84) datos vaciados referentes a los porcentajes de productividad alcanzados, y el promedio de incentivos pagados por línea de producción. A continuación los resultados obtenidos, posteriormente la determinación del porcentaje de correlación existente.

ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN ENTRE EL PAGO DE INCENTIVOS Y LA PRODUCTIVIDAD

ITEM	INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO (Q.) X	PRODUCTIVIDAD ALCANZADA (%) Y	x	y	x2	y2	x*y
1	**81.68**	**0.65**	-33.12636838	-0.248386312	1097.356282	0.0616958	8.228136461
2	**101.16**	**0.68**	-13.64900278	-0.220030597	186.2952768	0.0484135	3.003198233
3	**93.21**	**0.68**	-21.60431314	-0.212253946	466.7463461	0.0450517	4.585600713
4	**76.21**	**0.69**	-38.59873649	-0.210717522	1489.862459	0.0444019	8.133430101
5	**95.59**	**0.74**	-19.22357008	-0.153767268	369.5456465	0.0236444	2.955955859
6	**102.39**	**0.75**	-12.41931057	-0.144897261	154.2392751	0.0209952	1.79952408
7	**97.55**	**0.76**	-17.26146892	-0.138536346	297.9583091	0.0191923	2.391340832
8	**99.13**	**0.77**	-15.67569091	-0.126226654	245.7272856	0.0159332	1.978690011
9	**97.25**	**0.77**	-17.56075917	-0.125022509	308.3802625	0.0156306	2.195490173
10	**115.68**	**0.77**	0.869857242	-0.123048035	0.756651622	0.0151408	-0.107034225
11	**116.42**	**0.78**	1.610269809	-0.118102254	2.592968858	0.0139481	-0.190176494
12	**100.76**	**0.78**	-14.04840439	-0.113594749	197.3576658	0.0129038	1.595824975
13	**100.85**	**0.78**	-13.95811483	-0.112893872	194.8289697	0.012745	1.575785622
14	**99.70**	**0.79**	-15.11020257	-0.105600848	228.3182216	0.0111515	1.595650211
15	**101.12**	**0.80**	-13.68552143	-0.094309669	187.2934969	0.0088943	1.290677
16	**120.47**	**0.80**	5.663536354	-0.091027389	32.07564403	0.008286	-0.515536927
17	**102.18**	**0.81**	-12.62794313	-0.08592793	159.4649476	0.0073836	1.08509301
18	**102.97**	**0.82**	-11.83846099	-0.079670962	140.1491587	0.0063475	0.943181574
19	**103.08**	**0.82**	-11.72831579	-0.078798016	137.5533913	0.0062091	0.924168017
20	**122.98**	**0.82**	8.168664212	-0.074293725	66.72707501	0.0055196	-0.606880496
21	**112.55**	**0.83**	-2.263159803	-0.070418822	5.121892294	0.0049588	0.159369046
22	**106.46**	**0.83**	-8.353384216	-0.06938683	69.77902786	0.0048145	0.579614852
23	**105.12**	**0.83**	-9.691571869	-0.06265599	93.92656529	0.0039258	0.607235027
24	**125.33**	**0.84**	10.52134452	-0.058578376	110.6986906	0.0034314	-0.616323272
25	**97.55**	**0.84**	-17.25535809	-0.058539847	297.7473829	0.0034269	1.010126031
26	**125.73**	**0.84**	10.91565838	-0.055944452	119.1515978	0.0031298	-0.610670527
27	**97.95**	**0.84**	-16.85722955	-0.055123073	284.166188	0.0030386	0.929222289
28	**106.33**	**0.84**	-8.47983301	-0.053052465	71.90756788	0.0028146	0.449876044
29	**126.98**	**0.85**	12.16722448	-0.047584286	148.0413516	0.0022643	-0.578968684
30	**108.35**	**0.86**	-6.46194844	-0.037059907	41.75677764	0.0013734	0.239479206
31	**117.23**	**0.86**	2.4219251	-0.036061532	5.865721189	0.0013004	-0.08733833
32	**117.60**	**0.86**	2.787938024	-0.033377437	7.772598428	0.0011141	-0.093054227
33	**129.41**	**0.86**	14.60354338	-0.03131025	213.2634791	0.0009803	-0.45724059
34	**118.71**	**0.87**	3.897562768	-0.025240189	15.19099553	0.0006371	-0.098375222
35	**101.55**	**0.87**	-13.254968	-0.024208141	175.6941766	0.000586	0.32087814

ITEM	INCENTIVO PROMEDIO DEVENGADO (Q.) X	PRODUCTIVIDAD ALCANZADA (%) Y	x	y	x2	y2	x*y
36	**111.06**	**0.88**	-3.749268132	-0.015560809	14.05701153	0.0002421	0.058341644
37	**102.80**	**0.88**	-12.00498616	-0.013480685	144.1196926	0.0001817	0.161835441
38	**123.80**	**0.91**	8.98812134	0.012090574	80.78632523	0.0001462	0.108671542
39	**117.50**	**0.91**	2.686826744	0.016313438	7.219037951	0.0002661	0.04383138
40	**124.74**	**0.91**	9.927086729	0.01897632	98.54705092	0.0003601	0.188379572
41	**124.92**	**0.92**	10.11233045	0.020334774	102.2592271	0.0004135	0.205631951
42	**101.94**	**0.92**	-12.86555278	0.020591995	165.5224483	0.000424	-0.264927394
43	**118.29**	**0.92**	3.483394433	0.02249684	12.13403678	0.0005061	0.078365366
44	**125.37**	**0.92**	10.56086461	0.023624024	111.5318612	0.0005581	0.24949012
45	**108.13**	**0.93**	-6.678387377	0.032232662	44.60085796	0.0010389	-0.215262206
46	**108.91**	**0.93**	-5.896735362	0.03894087	34.77148793	0.0015164	-0.229624005
47	**127.48**	**0.93**	12.67095743	0.039098038	160.5531621	0.0015287	0.495409577
48	**118.14**	**0.94**	3.334968843	0.040584659	11.12201718	0.0016471	0.135348574
49	**122.88**	**0.94**	8.068270548	0.042093594	65.09698963	0.0017719	0.339622503
50	**122.96**	**0.94**	8.14607781	0.04268745	66.35858369	0.0018222	0.347735288
51	**140.70**	**0.94**	25.88847178	0.044070412	670.2129709	0.0019422	1.140915605
52	**142.54**	**0.95**	27.72914617	0.056365683	768.9055474	0.0031771	1.56297225
53	**111.65**	**0.96**	-3.15920939	0.062434563	9.98060397	0.0038981	-0.197243858
54	**112.35**	**0.96**	-2.457654087	0.068455373	6.040063611	0.0046861	-0.168239628
55	**112.48**	**0.97**	-2.32988351	0.069551912	5.428357172	0.0048375	-0.162047853
56	**112.64**	**0.97**	-2.172155268	0.07090555	4.718258508	0.0050276	-0.154017864
57	**124.56**	**0.97**	9.746288355	0.071112911	94.99013671	0.005057	0.693086939
58	**132.56**	**0.97**	17.75120253	0.076353169	315.1051914	0.0058298	1.355360566
59	**113.30**	**0.97**	-1.509154356	0.076595483	2.277546871	0.0058669	-0.115594407
60	**108.27**	**0.97**	-6.537373467	0.077474505	42.73725185	0.0060023	-0.506479776
61	**125.53**	**0.97**	10.71861495	0.078660652	114.8887065	0.0061875	0.84313324
62	**125.86**	**0.98**	11.04784054	0.081216284	122.0547806	0.0065961	0.897264559
63	**128.20**	**0.98**	13.38692292	0.08268767	179.2097052	0.0068373	1.106933458
64	**126.55**	**0.98**	11.73650938	0.086562116	137.7456525	0.007493	1.015937082
65	**109.29**	**0.98**	-5.515549747	0.086659438	30.42128901	0.0075099	-0.47797444
66	**109.67**	**0.99**	-5.14043752	0.090031233	26.4240979	0.0081056	-0.462799928
67	**129.31**	**0.99**	14.49830115	0.091170151	210.2007364	0.008312	1.321812311
68	**129.36**	**0.99**	14.55208556	0.091580655	211.7631941	0.008387	1.332689533
69	**147.86**	**0.99**	33.04782516	0.091893204	1092.158748	0.0084444	3.036870546
70	**110.30**	**0.99**	-4.506734479	0.09572744	20.31065566	0.0091637	-0.431418155
71	**129.91**	**0.99**	15.10251343	0.09578174	228.0859118	0.0091741	1.44654502
72	**129.95**	**0.99**	15.1447875	0.096104393	229.3645886	0.0092361	1.45548061
73	**130.00**	**0.99**	15.19095766	0.096456782	230.7651948	0.0093039	1.465270893
74	**130.04**	**0.99**	15.22596644	0.096723983	231.830054	0.0093555	1.472716119
75	**110.43**	**0.99**	-4.383910501	0.096831476	19.21867128	0.0093763	-0.424500524
76	**110.46**	**0.99**	-4.348600299	0.097148871	18.91032456	0.0094379	-0.422461609
77	**110.55**	**0.99**	-4.258058185	0.097962733	18.1310595	0.0095967	-0.417131015
78	**111.07**	**1.00**	-3.73950374	0.102623896	13.98388822	0.0105317	-0.383762443
79	**131.02**	**1.00**	16.21057174	0.104238883	262.782636	0.0108657	1.689771894
80	**116.52**	**1.00**	1.711902703	0.104238883	2.930610865	0.0108657	0.178446826
81	**111.25**	**1.00**	-3.559836427	0.104238883	12.67243539	0.0108657	-0.371073374
82	**111.81**	**1.01**	-3.00302962	0.109243888	9.018186901	0.0119342	-0.328062632
83	**131.69**	**1.01**	16.8816615	0.109360908	284.9904951	0.0119598	1.84619383
84	**140.18**	**1.07**	25.37166426	0.174159994	643.7213475	0.0303317	4.418728907
N= 84	**9644.03**	**75.24**			**15013.97**	**0.74**	**69.58**

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N} = \frac{9644.03}{84} = 114.8098364$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{N} = \frac{75.2439338}{84} = 0.895761117$$

$$rxy = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x2)\,(\sum y2)}} = \frac{69.576}{\sqrt{(367.80)\,(1478.80)}} =$$

$$\frac{69.576}{\sqrt{11{,}108.89}} = \frac{69.576}{105.399} = \boxed{0.660123092}$$

5.1.1. Análisis Sobre Correlación Incentivos Pagados y Productividad

Después de mostrar los resultados obtenidos se observa un coeficiente de correlación entre ambas variables de un **0.66** lo cual equivale a un 66%; según la escala de valoración presentada por Sampieri (2014), se interpreta que para la población sujeto de estudio en esta investigación correspondiente al sector industrial específico de la industria textil de Guatemala seleccionado, existe una correlación entre moderada y fuerte entre la compensación variable otorgada a los trabajadores denominada: Incentivos de Producción y la productividad alcanzada durante el período analizado del 01 de enero al 31 de diciembre 2018.

INTERPRETACIÓN COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON

−0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
−0.75 = Correlación negativa considerable.
−0.50 = Correlación negativa media.
−0.25 = Correlación negativa débil.
−0.10 = Correlación negativa muy débil.
0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10 = Correlación positiva muy débil.
+0.25 = Correlación positiva débil.
+0.50 = Correlación positiva media.
+0.75 = Correlación positiva considerable.
+0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1.00 = *Correlación positiva perfecta* ("A mayor *X*, mayor *Y*" o "a menor *X*, menor *Y*", de manera proporcional. Cada vez que *X* aumenta, *Y* aumenta siempre una cantidad constante).

Ilustración 5, Interpretación del Coeficiente de Correlación de Pearson, Metodología de la Investigación.

Fuente: Sampieri (2014)

6. CONCLUSIONES FINALES.

1. Se concluye que el incremento en la productividad de los trabajadores en el sector industrial evaluado depende moderadamente de un sistema equitativo de compensación variable; la tendencia que se observa es en general ascendente al momento de generar incentivos; en 5 de las 7 líneas de producción evaluadas se observó el interés de las personas por ir aumentando sus ingresos cada mes, esto conlleva el incremento al mismo tiempo de su productividad para poder lograrlo y una ventaja competitiva para la empresa.

2. Se refleja un impacto negativo en los resultados analizados de dos de las líneas de producción evaluadas, respecto a los porcentajes inferiores de productividad alcanzados; se ha analizado que ambas líneas requieren un nivel de especialización más elevado en la realización de sus funciones debido a la complejidad de éstas, por lo que se sugiere analizar si dichas líneas presentan niveles altos en cuanto a la calidad de las piezas trabajadas más que la cantidad en sí de piezas finales producidas respecto a la meta; de ser así se sugiere evaluar un incremento en el incentivo otorgado que sea en base a la calidad del producto final, especialización en el puesto y número de trabajadores involucrados en cada proceso; lo que finalmente según los resultados correlacionales obtenidos en este estudio puede representar un incremento en la productividad y motivación de los trabajadores.

3. Se concluye que a pesar de no existir una equidad interna en cuanto a la asignación salarial y de incentivos a los trabajadores de una misma unidad de trabajo o línea de producción, que sea en base a criterios establecidos como experiencia y antigüedad en el puesto de trabajo, los trabajadores si conocen, entienden y aceptan el modelo de compensación variable para el

cálculo y pago de los incentivos de producción otorgados, existiendo una correlación entre moderada y fuerte entre los incentivos pagados a los trabajadores y los porcentajes de productividad alcanzados mensualmente durante el período evaluado.

4. Aspectos emocionales evaluados a través de las encuestas de clima laboral como el sentido de pertenencia y la aceptación del estilo de liderazgo muestran porcentajes de satisfacción más altos en aquellas líneas de producción que al finalizar el período evaluado alcanzaron una mayor productividad, por lo cual son aspectos importantes que hay que fomentar independientemente de la compensación monetaria traducida en incentivos de producción ofrecida a los trabajadores.

5. Posterior al estudio de las diversas teorías de motivación respecto al dinero como un motivador se establece que las personas a lo largo del tiempo siempre presentarán niveles de inestabilidad en este rubro, es decir lo que el trabajador devengue en el presente podrá motivarlo en ese momento, sin embargo en un mediano plazo se sentirá inconforme y posiblemente considerará que su motivación dependerá de un ingreso más elevado. El establecimiento de un sistema equitativo de compensación variable eficiente debe representar una herramienta de motivación para los trabajadores; una brecha que mensualmente el trabajador debe alcanzar y superar, lo cual conlleva cuidar por si mismo su eficiencia y productividad, y obtener un crecimiento personal al mismo tiempo.

7. RECOMENDACIONES FINALES

1. La tendencia ascendente que muestran los trabajadores en su interés de percibir incentivos mayores cada mes, representa sin duda una ventaja competitiva importante, ya que demuestra el potencial de los trabajadores en llegar a sus metas de producción, por lo cual se recomienda fortalecer el sistema de compensación variable utilizado actualmente, específicamente en cuanto a la asignación de los incentivos de producción de una manera equitativa y acorde a responsabilidades, complejidad y especialización requerida en las funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

2. Se recomienda mejorar el proceso de contratación que realiza el director de planta asignado para tal efecto, ya que dentro de la misma deben tomarse en cuenta aspectos relevantes que sean requeridos en cada puesto de trabajo y realizar una asignación correcta y equitativa de los incentivos de producción desde el momento de iniciar la relación laboral.

3. Llevar a cabo una evaluación de puestos de trabajo y determinar todos aquellos factores que deban constituir los parámetros de medición correctos para el establecimiento de un esquema equitativo de pago de incentivos de producción que sean en base a la cantidad de tareas asignadas, responsabilidades y riesgos del trabajo realizado.

4. Promover actividades que ayuden a mejorar los niveles de satisfacción laboral que reflejan las encuestas de clima laboral en los rubros específicos de valores colectivos, estilo de dirección y sentido de pertenencia, el incremento de éstos ayudará a fortalecer aspectos emocionales importantes como lo son el trabajo en equipo y compromiso organizacional lo que se traducirá en una mayor productividad y eficiencia de los trabajadores.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alcover, C. M., Moriano, J. A., Osca, A., & Topa, G. (2012). *Psicología del Trabajo.* Madrid: Uned Publicaciones.

Alcover, C., Martínez, D., Rodríguez, F., & Domínguez, R. (2015). *Introducción a la Psicología del Trabajo.* Madrid: Mcgraw Hill/Interamericana de España, S.L.

Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.* Buenos Aires. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Anderson, Sweeney, & Williams. (2008). *Estadística para Administración y Economía.* Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Arias Galicia, L. F. (2015). *El Salario y el Compromiso de los Trabajadores (más dinero=¿ mayor entrega ?* Mèxico, D.F.: Bonilla Artiga Editores.

Baín, R. (2003). *La Productividad.* Colombia: Mc Graw Hill.

Beltrán, F. A. (2002). *Las mejores herramientas para la gestión de las Remuneraciones.* Colombia: Deusto.

Casas, A. (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación de Vendedores.* Madrid: ESIC, Editorial.

Chiavenato, I. (2,000). *Administración de Recursos Humanos.* México.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal.* México: Pearson Prentice Hall.

Dessler, G. (1991). *Incentivos Financieros, Administración de Personal.* México: Prentice-Hall .

Duhigg, C. (2016). *Más agudo más rápido y mejor.* España: Penguin Random House Grupo Editorial España.

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: Comité Editorial: Tomasz Bogdanski, E. Pamela Santana Elizalde, Alma Delia Portillo Arvizu.

Franklin, E. B., & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Funes, M. R. Compromiso Laboral en una Institución del Estado. *(Tesis de Pregrado, Psicología Industrial).* Universidad Rafael Landivar, Guatemala.

Gary, D. (2001). *Administración de Personal.* Pearson Educación .

González, J. M. *La Motivación del Personal en una Empresa Distribuidora de Productos Farmaceúticos.* Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Guatemala, C. d. (2017). Código de Trabajo de Guatemala. En D. 1. Guatemala, *Cóidigo de Trabajo de Guatemala* (pág. 53). Guatemala.

Guatemala, G. d. (2013). Código de Trabajo de Guatemala. Guatemala: Decreto 1441.

Guzmán, P. (2012). *Tesis: Cuadro de Mando Integral para una Empresa Agroindustrial en Guatemala .* Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Instituto Mexicano de Contadores Pùblicos, A. (1997). *Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional.* México, D.F.: Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Juárez, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones.* México, D.F.: Grupo Editorial Patria S.A.de C.V.

López Herrera, J. (2013). *+ Productividad.* Estados Unidos de Amèrica: Palibrio LLC.

López Herrera, J. (2013). *Productividad.* Estados Unidos de América: Palibrio LLC.

ManpowerGroup. (20 de 5 de 2016). *ManpowerGroup Investigaciones*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de Manpower Group: http://comunidad.manpower.com.mx/wps/portal/comunidad/Home/Empleados/Noticias-y-Articulos/comportamiento-de-los-sueldos

Montaño Sobrino, A. (2016). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo.* Andalucía, España: IC Editorial.

Morales, J. &. (1999). *Salarios, Estrategias y Sistemas Salariales o de Compensaciones.*

Morales, J. A. (1999). *Salarios. Estrategia y Sistema Salarial o de compensaciones.* Mc. Graw Hill.

Napolitano, G. (2014). *Motivación en el Ámbito Laboral: El Caso de Procter & Gamble .* Babelcube, Inc.

Nemur, L. (2016). *"Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para Personas Ocupadas".* Babelcube, Inc.

Paganini, E. (15 de 01 de 2015). *Deloitte Legal.* Recuperado el 27 de marzo de 2019, de Deloitte Legal en la Región: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/legal/Newsletter/La%20Bonificaci%C3%B3n%20Incentivo-Septiembre.pdf

Palomo, M. T. (2008). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo.* Madrid: Esic Editorial.

Porret, M. G. (2010). *Gestión de personas, Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* Madrid: ESIC, editorial.

Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional, décima edición.* México: Pearson Educación de México.

Rubió, T. (2016). *Dirección y Gestión de las Personas en las Organizaciones.* Barcelona, España: Octaedro, S.L.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación.* México, D.F.: Mc Graw Hill.

Stephen, R. y. (2013). *Comportamiento Organizacional .* México, D.F.: Pearson Educación.

Torres Hernandez, Z. (2014). *Teoría General de la Administracion.* México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administracion 2da. Edición.* México: Patria.

Torres, E. (5 de mayo de 2015). *Estrategia y Negocios.* Recuperado el 27 de 08 de 2018, de Estrategia y Negocios: https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/837313-330/cu%C3%A1les-son-los-salarios-promedio-en-centroam%C3%A9rica

Torres, E. (05 de 05 de 2015). *Estrategias y Negocios/Análisis Exclusivo Hay Group.* Recuperado el 21 de 10 de 2017, de Estrategias y Negocios: http://www.estrategiaynegocios.net/ocio/837313-330/cu%C3%A1les-son-los-salarios-promedio-en-centroam%C3%A9rica

Vanegas, M. (2001). *Productividad Total.* México, D.F.: Castillo.

Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación.* México: Pearson Educacion.

Varela, R. (2006). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones.* Prentice Hall.

Veláz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa.* Madríd, España: Díaz de Santos, S.A.

Werther, Davis, & Guzmán. (2014). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraww Hill.

9. ANEXOS

9.1. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Como anexo al presente estudio se expone el hecho que en la productividad de los trabajadores también influyen factores emocionales importantes como lo son: la claridad y coherencia en la dirección, el sentido de pertenencia, valores colectivos (interrelación con otras unidades de trabajo para alcanzar las metas establecidas) adicionales a la satisfacción salarial.

Por tal motivo como complemento y a requerimiento de los directivos del área de Recursos Humanos entrevistados durante la presente investigación han sido evaluados algunos factores emocionales establecidos en conjunto con dichos directivos, por medio de la elaboración y traslado a una muestra seleccionada de trabajadores de una encuesta de clima laboral, así como la tabulación final de las respuestas obtenidas. Todas distribuidas proporcionalmente en las 7 líneas de producción evaluadas.

El clima laboral está constituido por las percepciones positivas y negativas compartidas por los miembros de una organización sobre las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, que son propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas.

Como se mencionó desde el inicio de la presente investigación se propuso el traslado de una encuesta de clima laboral a la muestra de personas establecida , distribuidas en todas las líneas de producción evaluadas, con la finalidad de establecer aspectos emocionales importantes que pueden estar impactando en la productividad y eficiencia de los trabajadores.

A continuación se describen aspectos técnicos del instrumento propuesto a través de la elaboración de una encuesta de clima laboral.

9.2. Instrumento Propuesto

Posterior al análisis cuantitativo realizado, como anexo a la presente investigación se ha elaborado una encuesta de medición de clima laboral, con el propósito de indagar en la satisfacción del trabajador sobre la compensación recibida y otros aspectos inherentes a la motivación en la realización de sus funciones y alcance de metas, es decir se busca analizar aspectos emocionales en varias dimensiones y con ello dar algunas conclusiones finales relevantes de dichos hallazgos y ambos resultados, cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de dichas encuestas.

9.2.1. Validación del Instrumento

La encuesta elaborada ha sido validada por 3 profesionales del área de recursos humanos y compensaciones salariales, a continuación una breve descripción del perfil de cada uno de ellos y el procedimiento utilizado para obtener la validación:

La primera validación se obtuvo de parte de un catedrático universitario de la escuela de Postgrado de la universidad de San Carlos de Guatemala, Ingeniero, Gerente de Recursos Humanos y administrador de una empresa nacional, con amplia experiencia en la formación, desarrollo e implementación de políticas de recursos humanos y planificación estratégica.

La segunda validación se obtuvo de parte de un catedrático universitario de la escuela de Postgrado de la universidad de San Carlos de Guatemala, licenciado con amplia experiencia como Director Regional de Recursos Humanos y administración de compensaciones salariales.

La tercera validación se obtuvo de parte de la Gerente Administrativa - Financiera de una empresa de la industria textil en Guatemala.

9.3. Ficha Técnica del Instrumento

Nombre: Encuesta de Clima Laboral.

Dirigida a: Personal operativo, Industria Textil de Guatemala, Ciudad de Guatemala (Muestra seleccionada de 196 trabajadores de una población evaluada de 700 personas).

Autor: Carmen Trujillo Trujillo

Año: 2018

Validado: Por tres (3) profesionales del área de Recursos Humanos y Administración de Salarios.

Que Mide? Evalúa todos aquellos factores que dan la pauta a medir el nivel de satisfacción de los trabajadores de nivel operativo de una industria textil, en cuanto al sistema que la empresa utiliza para realizar el cálculo y pago de la compensación variable que mensualmente reciben y planteamientos clave para el estudio del clima laboral.

Reactivos: Este instrumento cuenta con 25 reactivos de tipo escala Lickert cada uno con un valor de 4 puntos haciendo una puntuación máxima de 100 puntos, y una puntuación mínima de 25 puntos por encuesta.

Escala de Valoración:

GRADO	CALIFICACION	PUNTAJE
A	Casi nunca	1
B	A Veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

Escalas: Entre el puntaje mínimo y máximo posible se establecieron 3 intervalos:

NIVEL DE SATISFACCIÓN	
PUNTUACIÓN	**NIVEL**
0 - 33	BAJO
34 - 66	MEDIO
67 - 100	ALTO

Tiempo : No se estipuló un tiempo máximo.

Subescalas: En coordinación con los directivos de recursos humanos y supervisores de línea, se seleccionaron los 4 factores principales a medir para determinar el nivel de clima laboral y porcentajes de satisfacción.

No.	FACTORES A EVALUAR	DESCRIPCIÓN
1	**Claridad y Coherencia en la Dirección**	Percepción del liderazgo que recibe
2	**Reconocimiento e Imparcialidad**	Satisfacción con el pago de incentivos monetarios y no monetarios que recibe, así como el grado de equidad interno percibido
3	**Sentido de Pertenencia**	Identificación y compromiso con la empresa
4	**Valores Colectivos**	Interacción con otros departamentos.

Puntajes: Los reactivos están conformados por una afirmación o juicio relacionado con el clima laboral y una escala valorativa donde el trabajador podrá exteriorizar su reacción eligiendo uno de los 4 puntos de la escala indicada.

Encargado: Jefe de Recursos Humanos coordinará el traslado con ayuda de los supervisores de cada línea de producción

Calificación: En el caso de los reactivos **positivos** la calificación será de la siguiente manera:

AFIRMACIONES	**PUNTAJE**
Casi Nunca	1
A Veces	2
Generalmente	3
Siempre	4

Los reactivos positivos son : **1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,15,16,17,18,19,20,23,24,25.**

En el caso de los reactivos **negativos** la calificación será de la siguiente manera:

AFIRMACIONES	PUNTAJE
Casi Nunca	4
A Veces	3
Generalmente	2
Siempre	1

Los reactivos negativos son : **4,12,13,14,21,22.**

RESUMEN DEL NÚMERO DE REACTIVO QUE CONFORMA CADA FACTOR EVALUADO:

FACTOR	REACTIVO EN ENCUESTA No.	CANTIDAD DE REACTIVOS
Claridad y Coherencia en la Dirección	1,2,10,13,14,18,20,25	8
Reconocimiento e Imparcialidad	3,5 8,12,22,23	6
Sentido de Pertenencia	4,6,7,9,11,16,17,19,24	9
Valores Colectivos	15,21	2

Tabla 6, Resumen del Número de Reactivo que Conforma Cada Factor Evaluado, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

9.4. Determinación de la Muestra

El cálculo de la muestra de trabajadores se realizó en la fase previa al traslado de encuestas así como la determinación del grado de credibilidad que se otorgará a los resultados obtenidos.

Como se mencionó anteriormente el total de trabajadores que conforman el departamento de producción en la organización evaluada es de 700 trabajadores activos, y se utilizó la siguiente ecuación para determinación de muestras de poblaciones finitas:

$$n= \frac{k^2*p*q*N}{(e^2*(N-1))+k^2*p*q}$$

N= Tamaño de la Población.

k= Nivel de confianza asignado.

e= Error de muestreo

p= Proporción estimada de éxito.

q= Proporción restante de la estimada de éxito.

n= Tamaño de la muestra (cantidad de personas a entrevistar)

Para la determinación de la muestra los datos establecidos son:

N= 700 trabajadores

k= 90% lo cual equivale a 1.65.

e= 5%

p= 0.5

q= 0.5

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q} = \mathbf{196}$$

Cabe mencionar que desde un inicio fue informado por parte de la entidad evaluada que no podía recibirse un número mayor a 200 encuestas, motivo por el que el nivel de confianza se redujo a un 90%, obteniendo como resultado una muestra de 196 encuestas.

9.5. Resultados Obtenidos Encuestas de Clima Laboral

Se trasladaron un total de 196 encuestas distribuidas en las 7 líneas de producción evaluadas, con lo cual se determinó un puntaje máximo a obtenerse de 19600 puntos y un puntaje mínimo de 4900, obteniendo un puntaje total real de 13,774 puntos como se muestra a continuación.

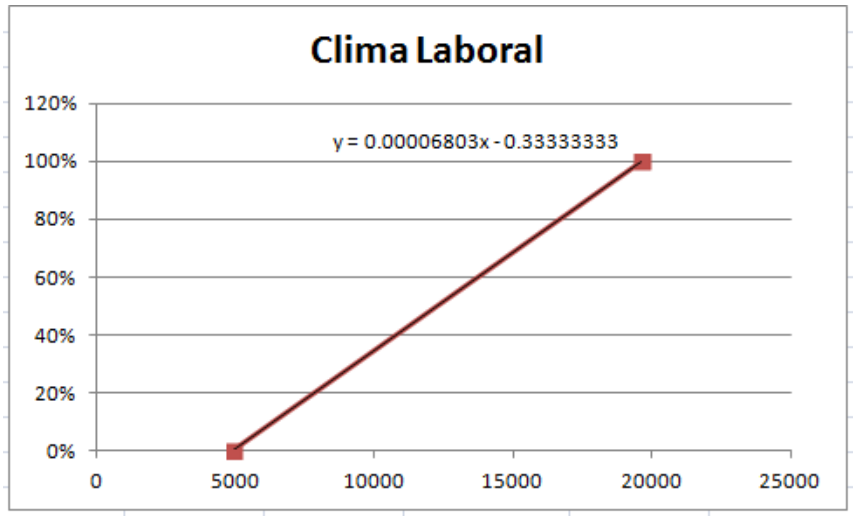
RESUMEN DE PUNTAJES OBTENIDOS POR LINEA DE PRODUCCIÓN EN CADA RUBRO

Líneas de Producción	Claridad y Coherencia en la Dirección	Reconocimeinto e Imparcialidad	Sentido de pertenencia	Valores Colectivos	TOTALES
Línea 1	642	450	760	157	**2010**
Línea 2	685	516	789	149	**2140**
Línea 3	677	459	823	182	**2141**
Línea 4	560	326	652	132	**1671**
Línea 5	753	433	913	183	**2283**
Línea 6	537	326	636	117	**1616**
Línea 7	627	431	726	131	**1915**
TOTALES	**4481**	**2941**	**5299**	**1052**	**13774**

Tabla 7, Resumen de Puntajes Obtenidos por Línea de Producción en Cada Rubro Evaluado, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos a nivel global utilizando el método de Escala Lickert para establecer los porcentajes de satisfacción obtenidos a nivel global, se establecen los resultados siguientes :



Gráfica 10, Porcentaje Alcanzado Clima Laboral, Resultados de Encuestas Clima Laboral

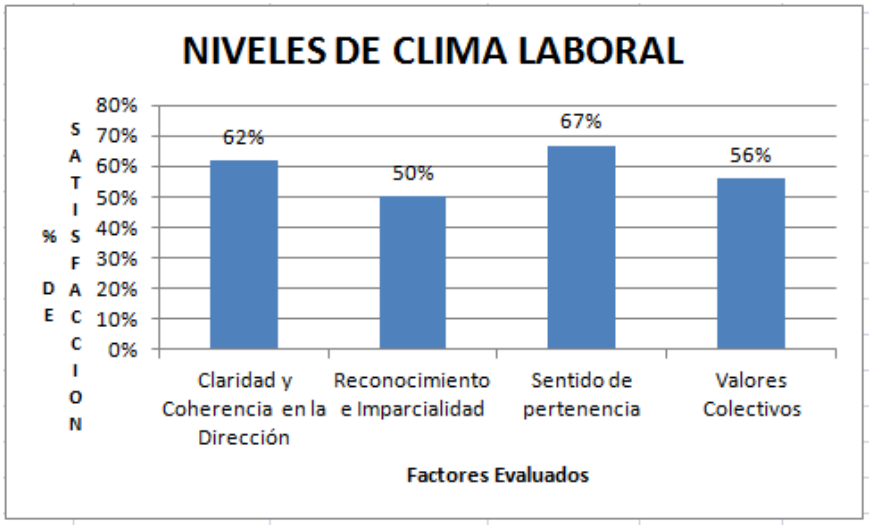
Cantidad de Reactivos: **25**, Puntaje Mínimo: **4,900** Puntaje Máximo: **19,600**

RESUMEN DE PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN OBTENIDOS EN CADA RUBRO

Líneas de Producción	Claridad y Coherencia en la Dirección	Reconocimiento e Imparcialidad	Sentido de pertenencia	Valores Colectivos	GLOBAL
Todas las Líneas	62%	50%	67%	56%	**60%**

Tabla 8, Resumen de Porcentajes de Satifacción Obtenidos, Resultados de Encuestas Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia



Gráfica 11, Niveles de Satisfacción Alcanzados por Rubro, Resultados de Encuestas de Clima

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN DE PORCENTAJES DE SATISFACCIÓN ESTABLECIDOS EN CADA LINEA DE PRODUCCIÓN

Líneas de Producción	Claridad y Coherencia en la Dirección	Reconocimiento e Imparcialidad	Sentido de pertenencia	Valores Colectivos
1	62%	56%	67%	60%
2	56%	56%	58%	44%
3	61%	52%	68%	68%
4	68%	45%	72%	62%
5	65%	42%	72%	62%
6	64%	45%	69%	52%
7	60%	52%	63%	45%

Tabla 9, Resumen de Porcentajes de Satisfacción Establecidos en Cada Línea de Producción, Resultados de Encuestas de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

9.5.1. Análisis Porcentajes de Satisfacción Obtenidos

Los datos muestran a nivel general un porcentaje de 60%, medido sobre un total máximo posible de un 100% se considera como un nivel de satisfacción medio.

Analizando los datos obtenidos por línea de producción se observa claramente una tendencia a marcar un grado de satisfacción alto en los rubros de claridad y coherencia en la dirección y sentido de pertenencia, esto es positivo ya que indica que las personas comprenden y aceptan el estilo de liderazgo bajo el cual son dirigidos y que se consideran como parte importante de la empresa, el rubro de sentido de pertenencia refleja la percepción del trabajador en ser una pieza clave para el alcance de las metas de producción establecidas en su unidad de trabajo.

Por tal motivo la parte más importante de análisis para efectos de comprobar la hipótesis planteada será el análisis de los reactivos relacionados a la percepción de imparcialidad y equidad interna dentro del sistema de compensación variable establecido para el pago de incentivos de producción mensualmente.

Respecto al rubro de valores colectivos, éste encierra aspectos relacionados con la interacción de las unidades de trabajo, la manera en que el trabajador percibe la ayuda por parte de otras unidades para alcanzar en conjunto las metas establecidas y el grado de aceptación que percibe de parte de sus compañeros de trabajo.

Este factor encierra aspectos emocionales importantes que inevitablemente si influyen de manera directa en la productividad del individuo y su conducta, podemos observar que las líneas de producción que muestran los niveles más elevados en éste rubro también muestran un nivel más elevado en el rubro de sentido de pertenencia y claridad y coherencia en la dirección.

REACTIVOS QUE EVALUAN LA PERCEPCIÓN DE RECONOCIMIENTO E IMPARCIALIDAD EN CADA TRABAJADOR

Número de Reactivo en la Encuesta	Afirmación o Juicio Sugerido
3	Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.
5	Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia
8	Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada
12	Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales
22	Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo
23	Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor

Tabla 10, Reactivos que Evalúan la Percepción de Reconocimiento e Imparcialidad en Cada Trabajador, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

9.5.2. Análisis Específico de los Niveles de Satisfacción en el Rubro de Reconocimiento e Imparcialidad.

Tomando como base el rubro de reconocimiento e imparcialidad se han analizado cada uno de los reactivos incluidos en las encuestas de satisfacción trasladadas a los trabajadores y que conforman dicho rubro.

Estos reactivos contienen los principales parámetros establecidos para la medición de la satisfacción laboral en cuanto al sistema de pago de la compensación variable que la empresa utiliza, así como la percepción de claridad y equidad interna de cada persona respecto a dicho sistema y otros aspectos emocionales relacionados.

9.5.3. Resumen de Respuestas Obtenidas Sobre el Factor de Reconocimiento e Imparcialidad

Del total de 196 personas evaluadas y según las respuestas proporcionadas en los 6 reactivos contenidos en cada encuesta respecto al nivel de satisfacción en el reconocimiento e imparcialidad percibido en la empresa, sobre un aporte total de 1,176 respuestas se muestra el resultado siguiente.

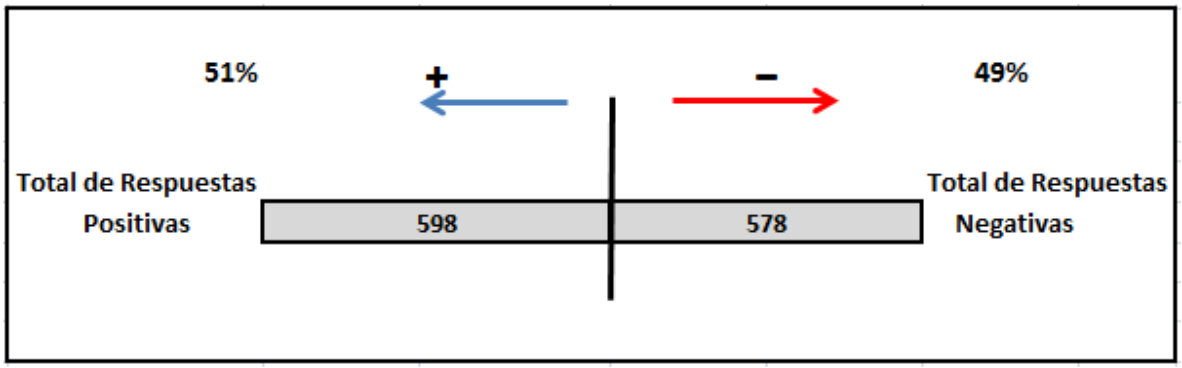


Ilustración 6, Resumen de Respuestas Positivas y Negativas en el Factor de Reconocimiento e Imparcialidad, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

RESUMEN DE RESPUESTAS POSITIVAS Y NEGATIVAS EN CADA REACTIVO EVALUADO

Reactivos Para Medir el Grado de Reconocimiento e Imparcialidad	LÍNEA 1		LÍNEA 2		LÍNEA 3		LÍNEA 4		LÍNEA 5		LÍNEA 6		LÍNEA 7	
Reactivo	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−	+	−
Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos	71%	29%	63%	37%	93%	7%	74%	26%	88%	12%	61%	39%	61%	39%
Su Salario Actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia	25%	75%	37%	63%	27%	73%	39%	61%	19%	81%	17%	83%	32%	68%
Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extras es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada	79%	21%	75%	25%	70%	30%	61%	39%	66%	34%	91%	9%	79%	21%
Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo mas alto por preferencias personales	53%	47%	65%	35%	57%	43%	74%	26%	46%	54%	53%	47%	54%	46%
Considera que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado usted podría producir mas y en menos tiempo	59%	41%	37%	63%	57%	43%	57%	43%	39%	61%	26%	74%	36%	64%
Cuando usted o su unidad de trabajo ha llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor	54%	46%	37%	63%	27%	73%	4%	96%	16%	84%	9%	91%	43%	57%

Tabla 11, Resumen de Respuestas Positivas y Negativas en Cada Reactivo para Medir el grado de Reconocimiento e Imparcialidad, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

9.5.4. Análisis de Resultados del Reactivo Reconocimiento e Imparcialidad

Según el análisis a los resultados mostrados en la tabla anterior se han generado las siguientes conclusiones:

1. Todas las líneas de producción comprenden la manera en que se les paga cualquier remuneración variable que la empresa pueda otorgar, en este caso la pregunta fue específica hacia la comprensión del sistema establecido para el cálculo de los incentivos de producción y horas extra. En cuanto a la parte de la remuneración fija que cada uno de ellos recibe, la misma no se ha tomado en cuenta en el presente análisis ya que en todos los casos estos trabajadores devengan el salario mínimo, por lo que dicha remuneración es igual.

2. En cuanto al reactivo sobre si el trabajador opina que alguno de sus compañeros recibe un incentivo más elevado por preferencias personales y no por su productividad se observan que son las líneas 1, 5 y 6 las que presentan un mayor porcentaje de respuestas afirmando que efectivamente consideran que en su unidad de trabajo existen preferencias para el pago de incentivos, estas muestran porcentajes entre 47% y 54% de respuestas negativas.

3. Sobre el reactivo donde se cuestiona a los trabajadores si consideran que si ganaran un incentivo más elevado podrían generar más producción y ser más eficientes, las líneas de producción 2,5 y 6 obtuvieron los porcentajes más elevados de respuestas negativas, es decir efectivamente opinan que si recibieran un incentivo más elevado esto los motivaría a mejorar su productividad. Nuevamente se observa el fenómeno de inconformidad mayor con las líneas 5 y 6 que fueron mencionadas en el párrafo anterior.

4. En el caso de la línea de producción 7 sus respuestas negativas respecto a la necesidad de obtener un incentivo más elevado para producir más y en menos tiempo alcanzaron un porcentaje alto de un 64%, sin embargo se observa que en el siguiente reactivo sobre si su supervisor les otorga algún tipo de felicitación o incentivo al llegar a sus metas esta línea tiene uno de los porcentajes de respuestas positivas más elevado con un 43% frente a los porcentajes menores al 30% que presentan otras de las líneas de producción evaluadas. En este punto también se resalta que en el promedio de la productividad alcanzada al finalizar el año 2018 la línea 7 promedió un 97% de eficiencia en el alcance de metas.

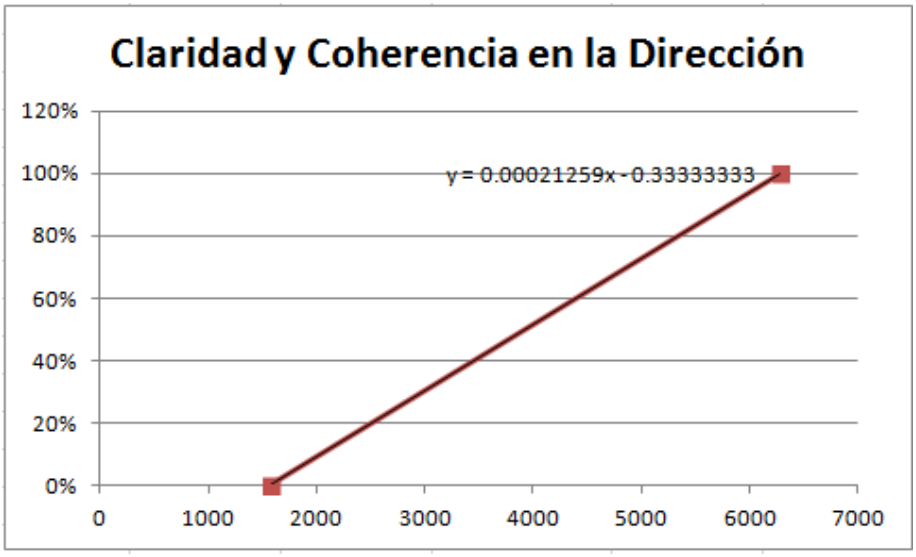
5. Nuevamente en el análisis del reactivo donde se cuestiona si reciben algún tipo de felicitación o incentivo de su supervisor al llegar a sus metas, son las líneas 4,5 y 6 las que presentan el mayor número de respuestas negativas

con porcentajes de un 96%, 84% y 91%, con los que prácticamente se interpreta que la mayoría de las personas en estas líneas manifiestan que nunca han recibido algún tipo de incentivo ya sea monetario o no monetario de parte de sus supervisor por llegar a la meta establecida.

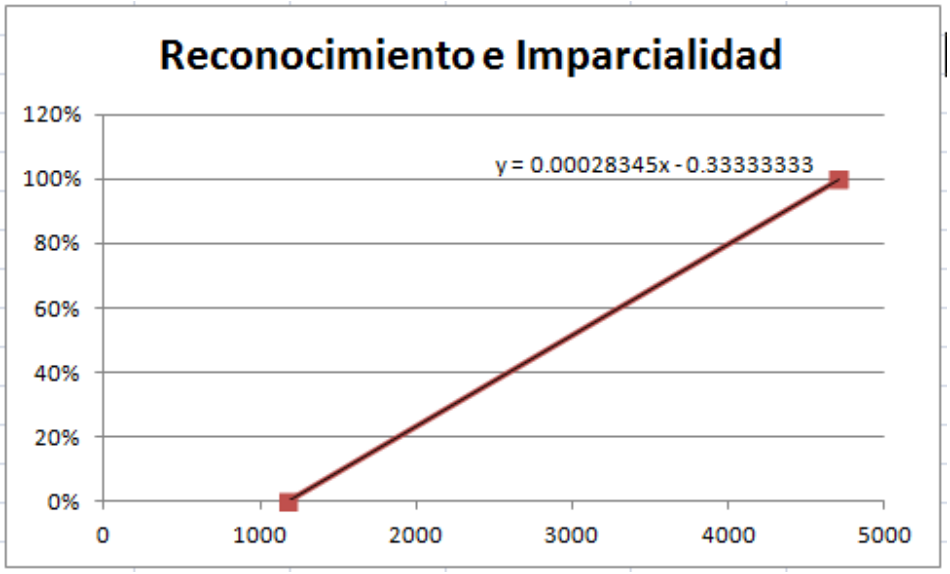
Vale la pena mencionar que las líneas de producción 2, 5 y 6 también presentan porcentajes inferiores de productividad promedio durante el año evaluado, por lo que se sugiere la existencia de una correlación entre ambos factores, en el caso específico de estas líneas.

Se destaca el hecho que este análisis se realiza con la finalidad de reforzar la hipótesis planteada y como complemento al porcentaje de correlación determinado entre incentivos de producción pagados y porcentajes de productividad alcanzados.

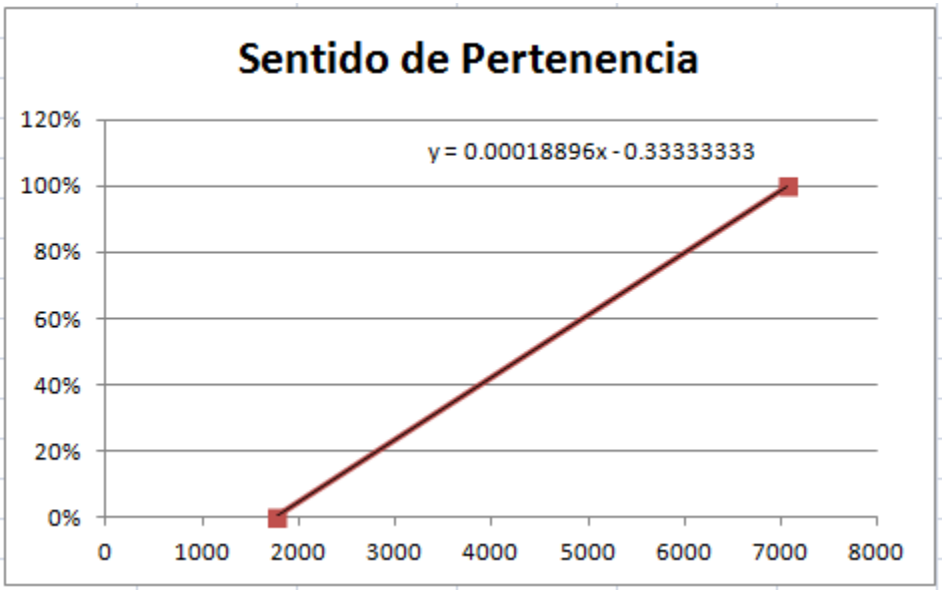
9.6. Porcentajes de Satisfacción Alcanzados por Factor a Nivel General.



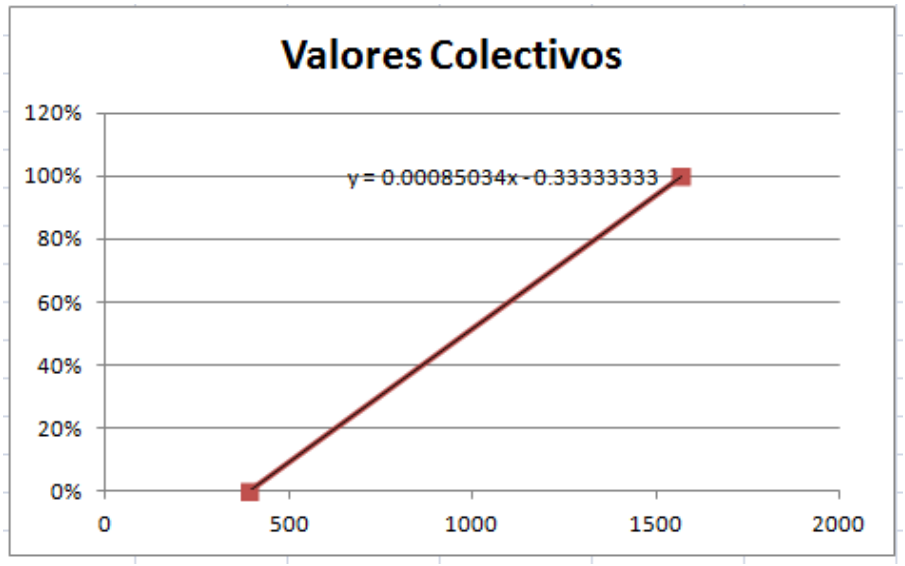
Y= 0.00021259 X 4,481 - 0.33333333 = **62%**
Cantidad de Reactivos: **8**, Puntaje Mínimo: **1568**, Puntaje Máximo: **6,272**



Y= 0.00028345 X 2,941 - 0.33333333 = **50%**
Cantidad de Reactivos: **6**, Puntaje Mínimo: **1176**, Puntaje Máximo: **4,704**

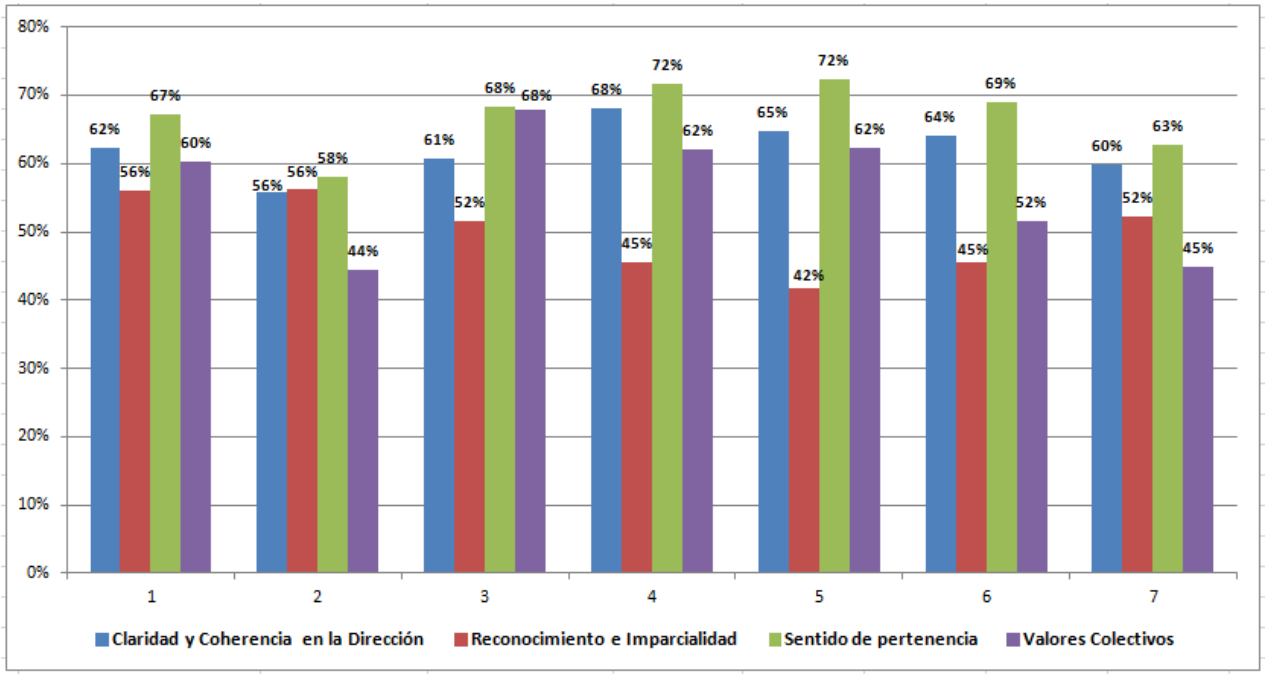


Y= 0.00018896 X 5,299 - 0.33333333 = **67%**
Cantidad de Reactivos: **9**, Puntaje Mínimo: **1704**, Puntaje Máximo: **7,056**



Y= 0.00085034 X 1,052 - 0.33333333 = **56%**
Cantidad de Reactivos: **2**, Puntaje Mínimo: **392**, Puntaje Máximo: **1,568**

9.7. Niveles de Satisfacción Alcanzados por Línea de Producción



Gráfica 12, Niveles de Satisfacción Alcanzados por Línea de Producción, Instrumento de Medición - Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia

9.8. Resumen de Reactivos que Miden el Reconocimiento e Imparcialidad

A continuación se presenta el análisis realizado en base a las respuestas positivas y negativas obtenidas en cada línea de producción, específicamente en los reactivos planteados para medir la percepción de reconocimiento e imparcialidad en la entidad, se incluye la descripción de cada línea, el número de personas encuestadas, rango de edad y géneros.

9.8.1. Análisis Línea de Producción No. 1

Cantidad de personas encuestadas: 28

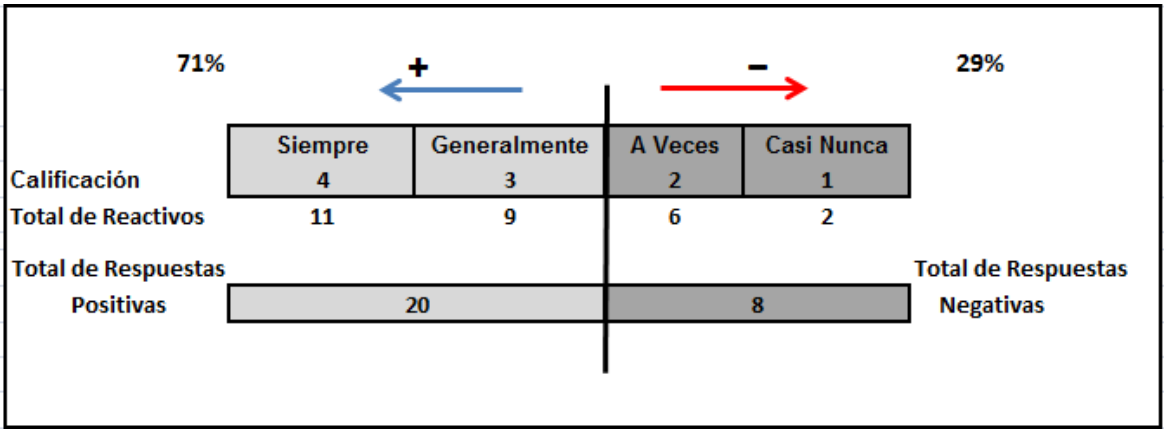
Hombres: 12

Mujeres: 16

Rango de edad promedio: 26 a 35 años

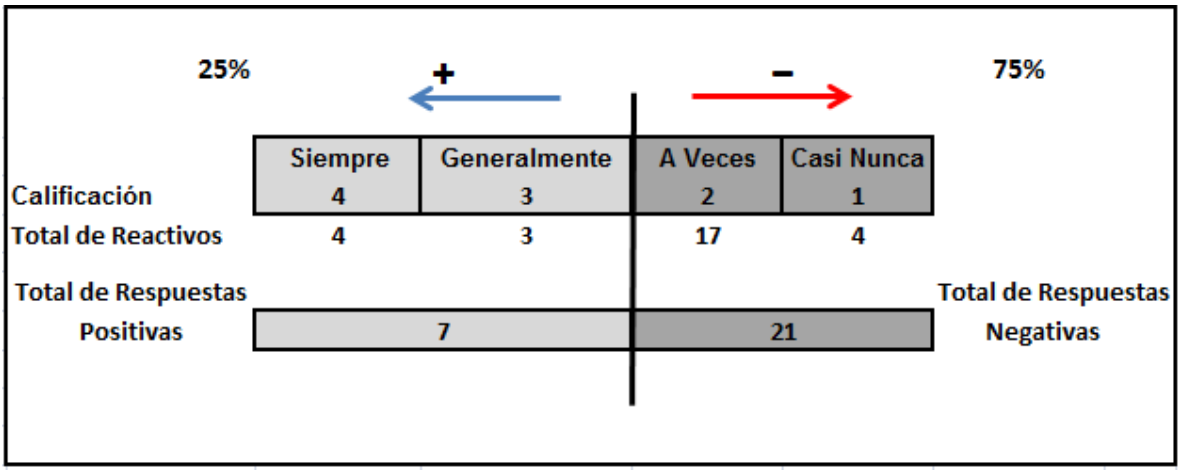
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



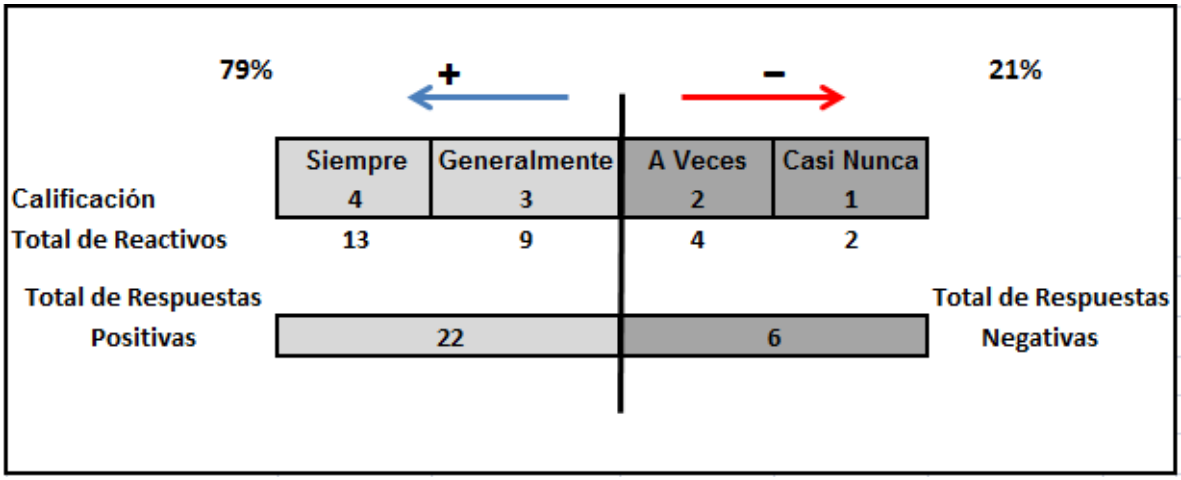
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



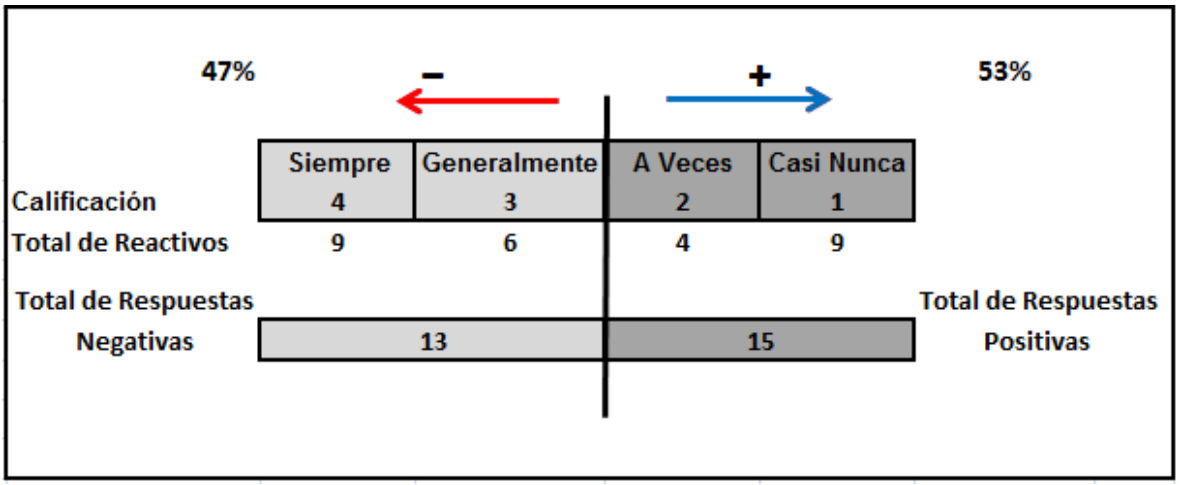
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



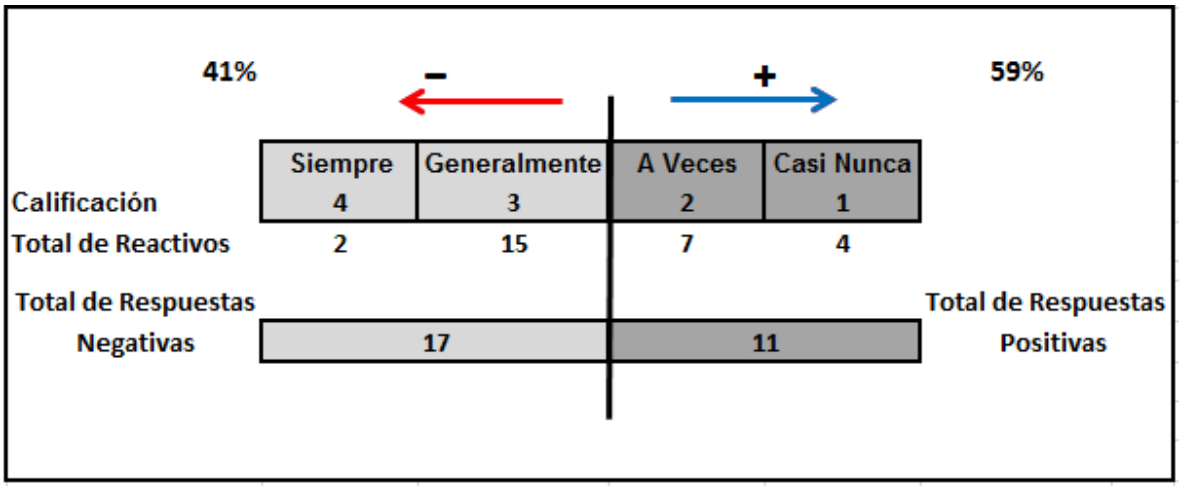
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales



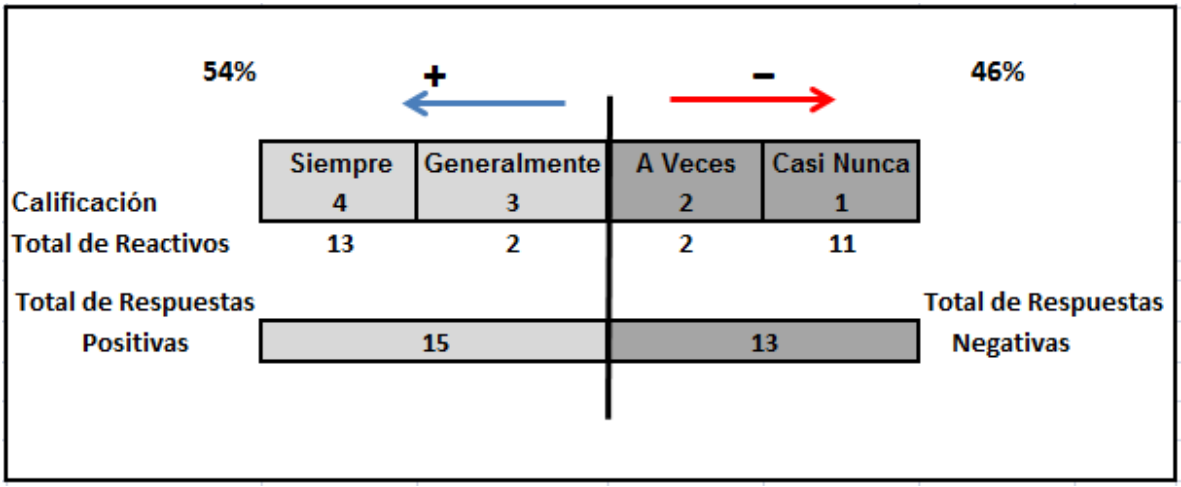
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor



9.8.2. Análisis Línea de Producción No. 2

Cantidad de personas encuestadas: 32

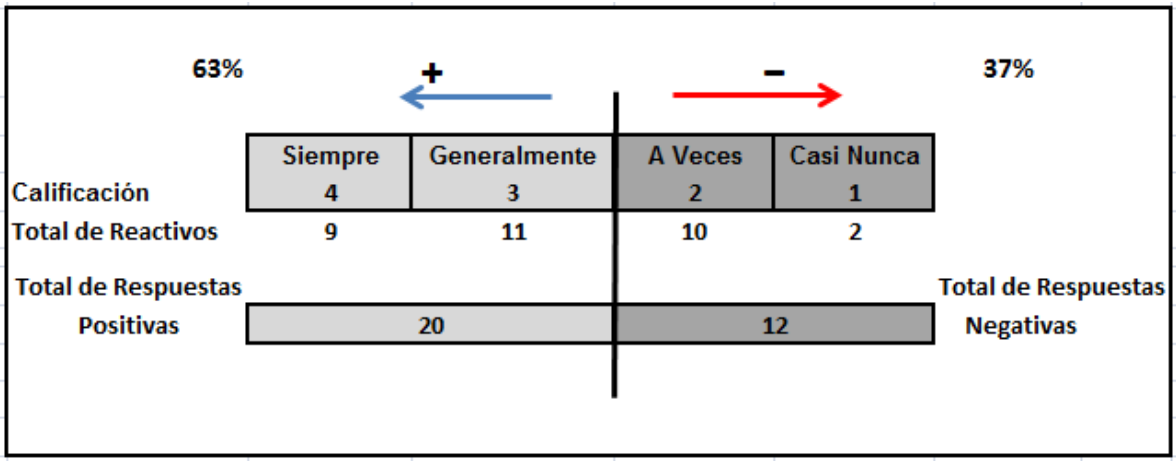
Hombres: 14

Mujeres: 18

Rango de edad promedio: 26 a 35 años

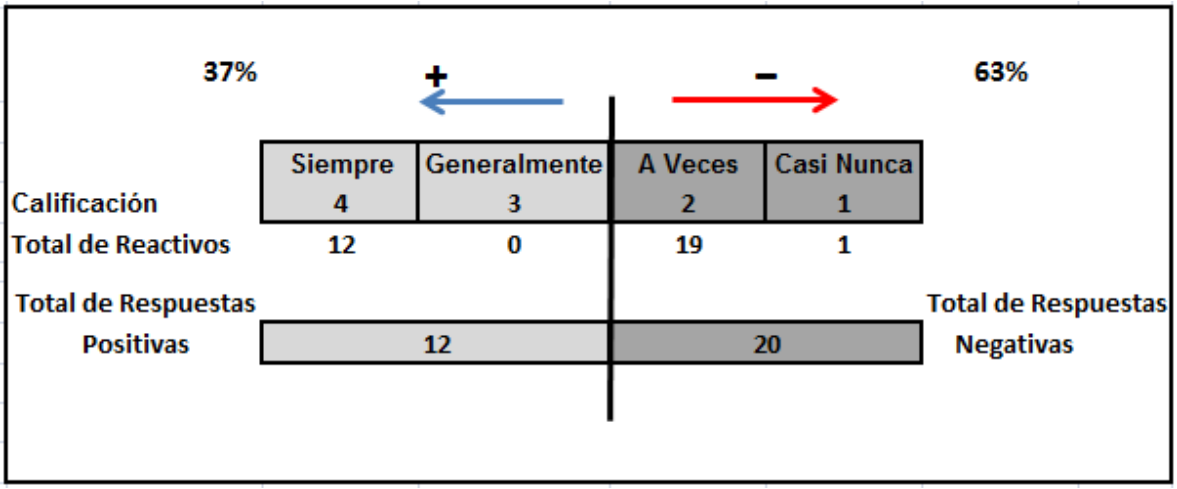
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



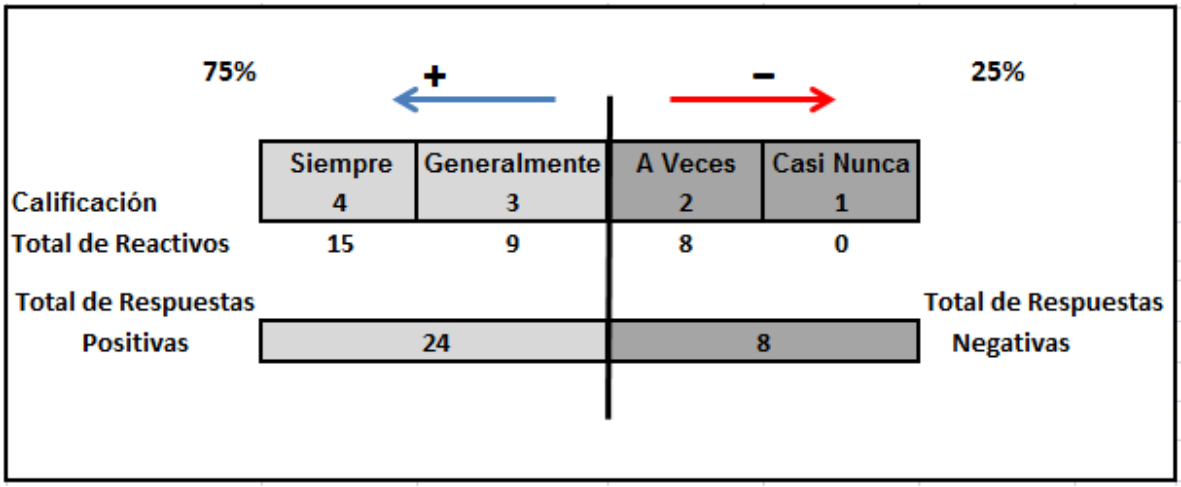
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



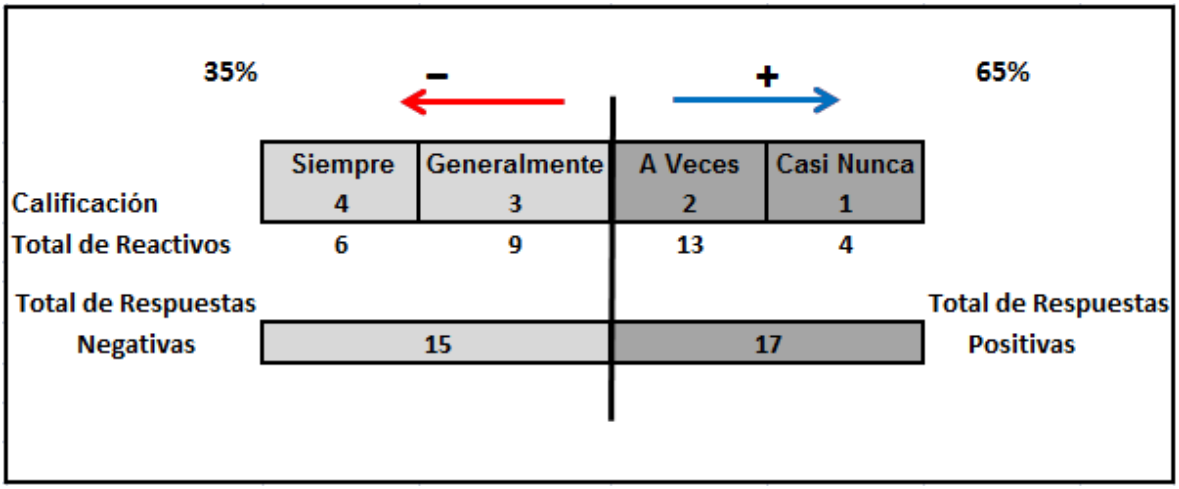
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



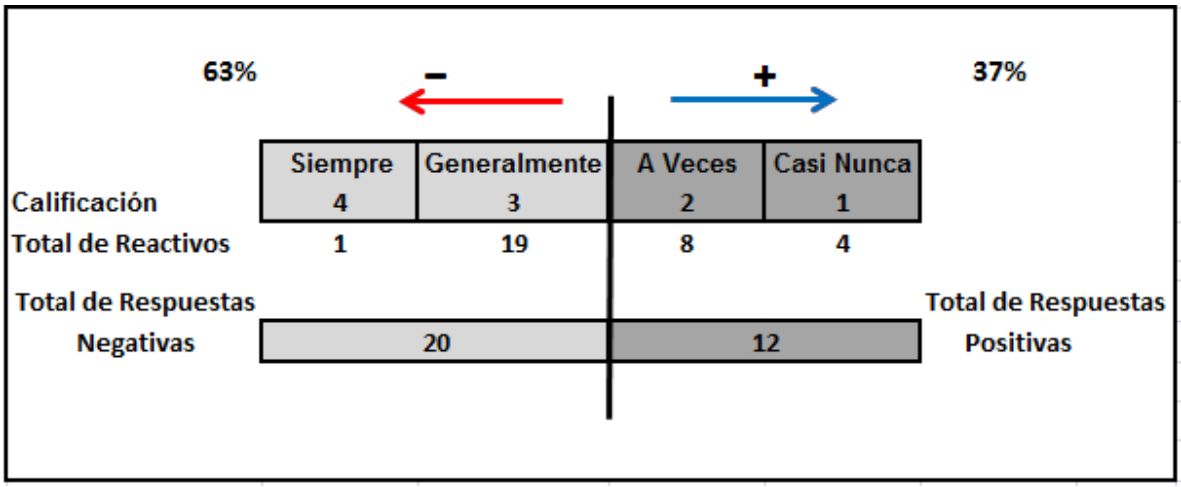
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales.



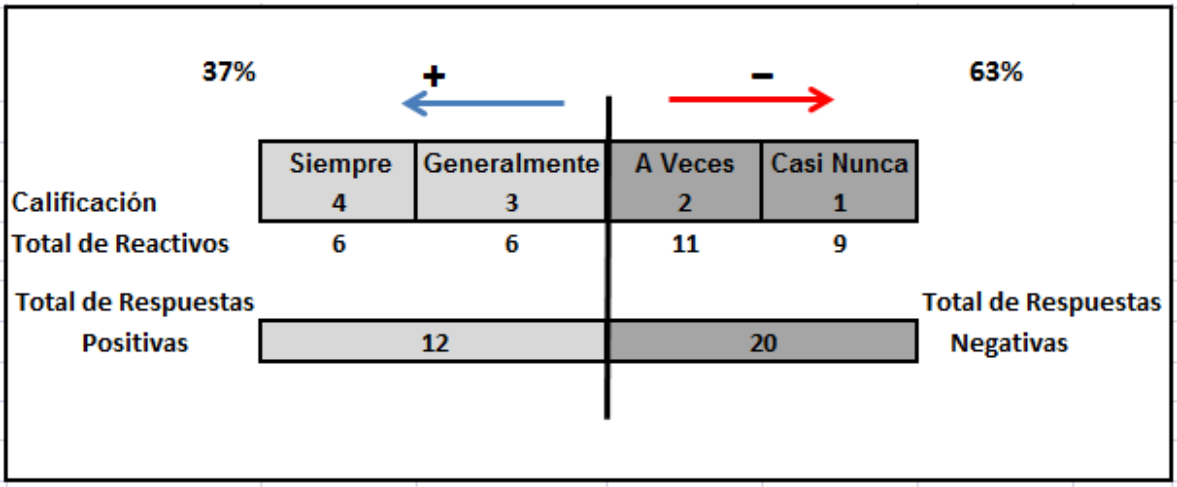
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.



9.8.3. Análisis Línea de Producción No. 3

Cantidad de personas encuestadas: 30

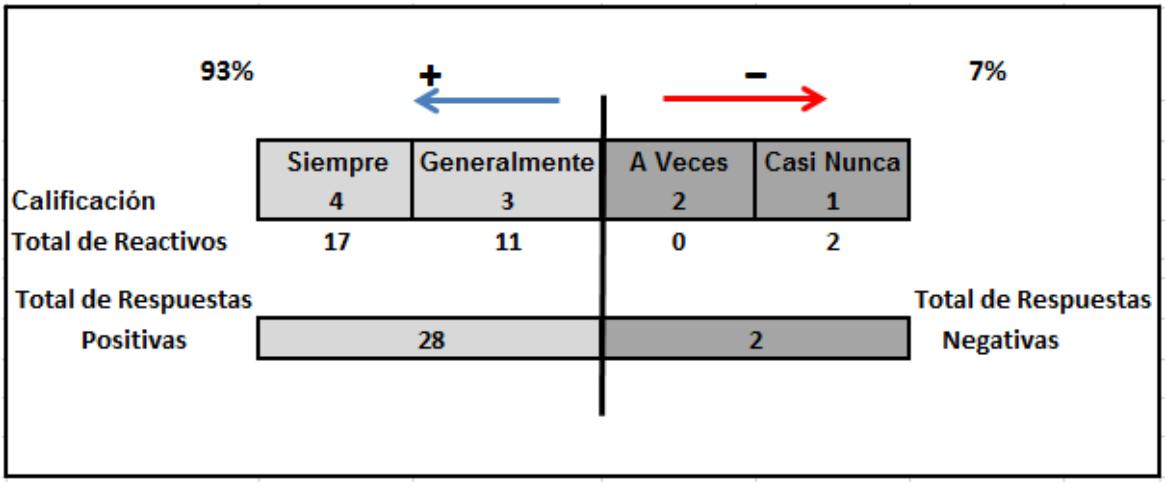
Hombres: 13

Mujeres: 17

Rango de edad promedio: 18 a 25 años

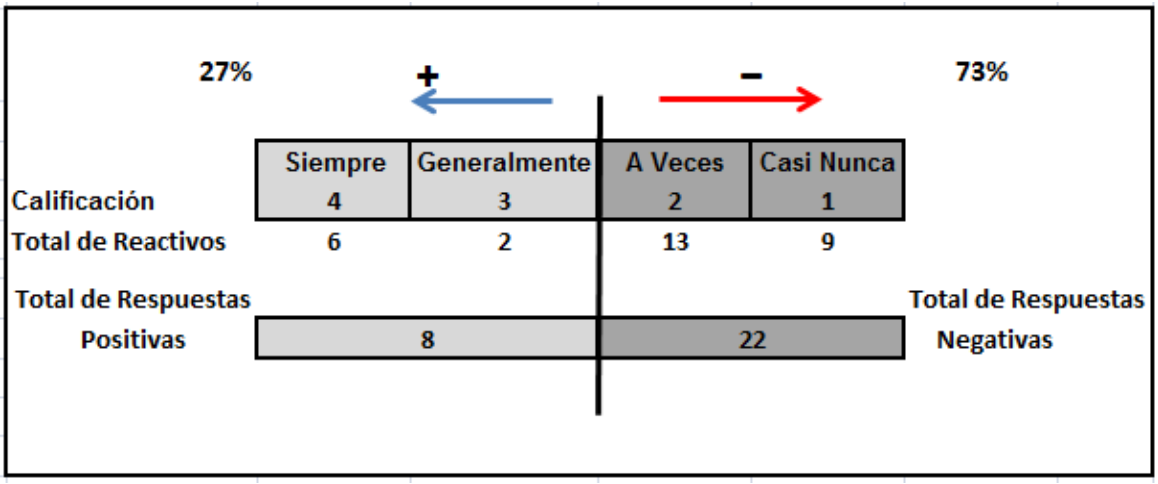
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



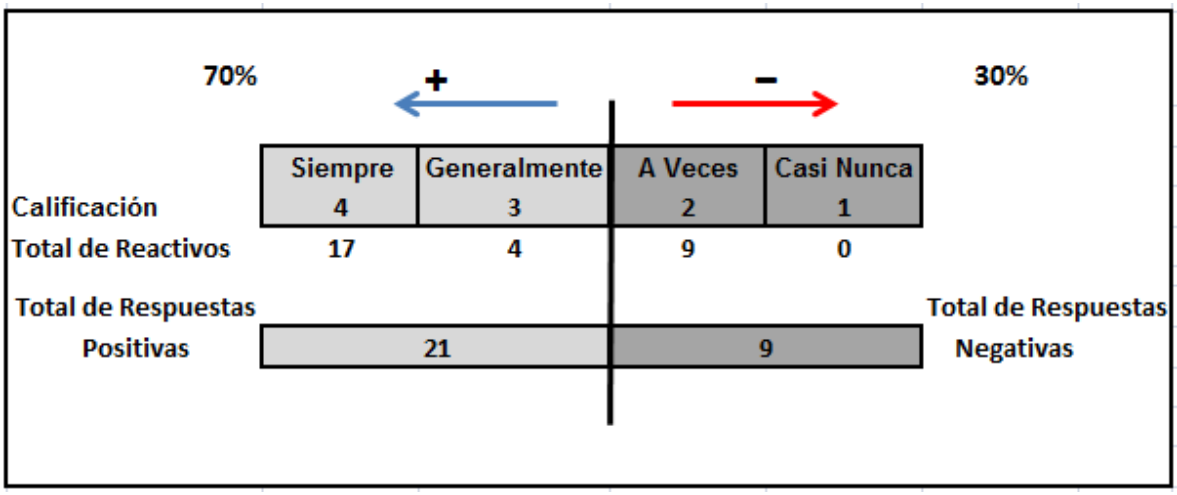
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



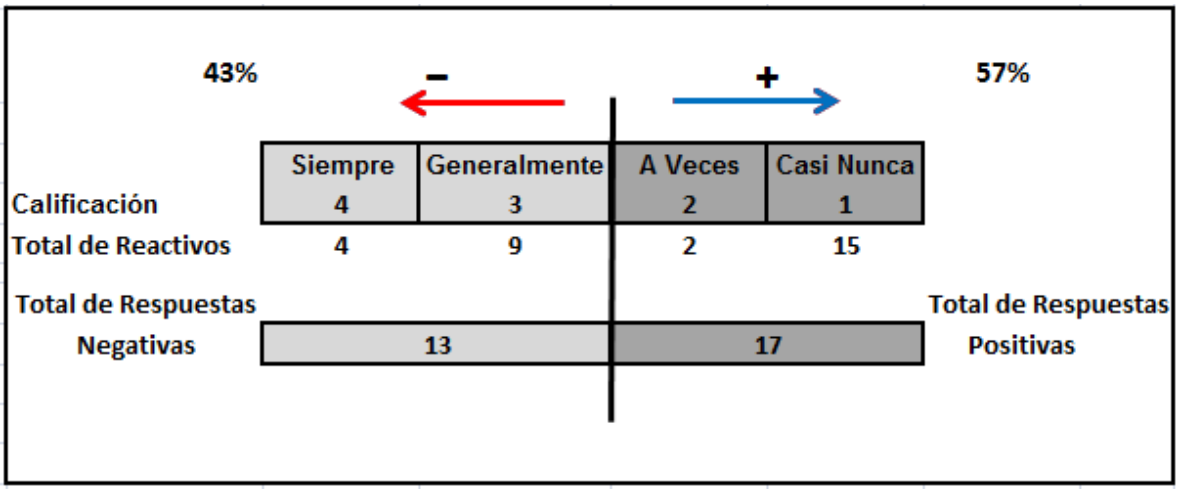
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



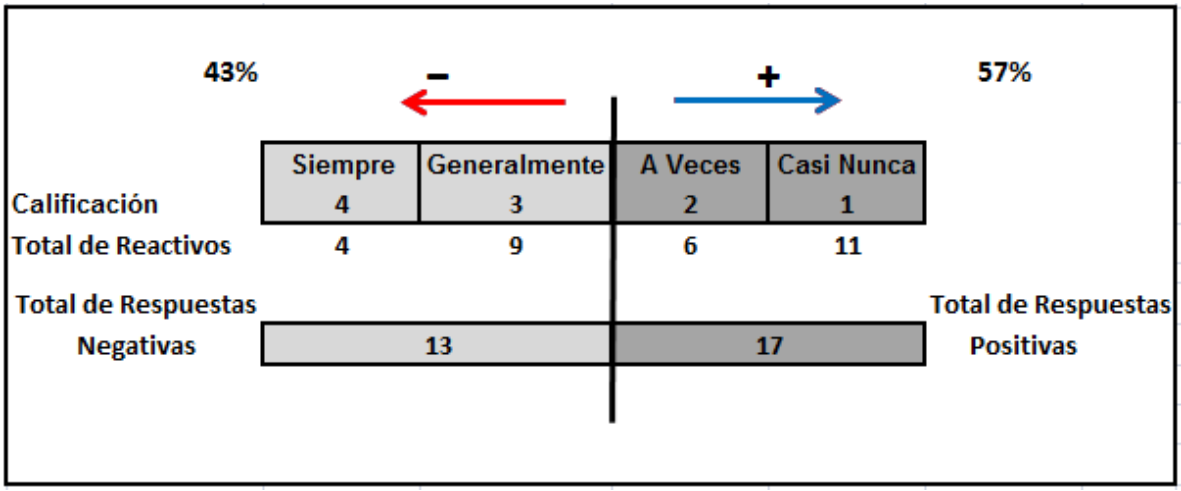
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales.



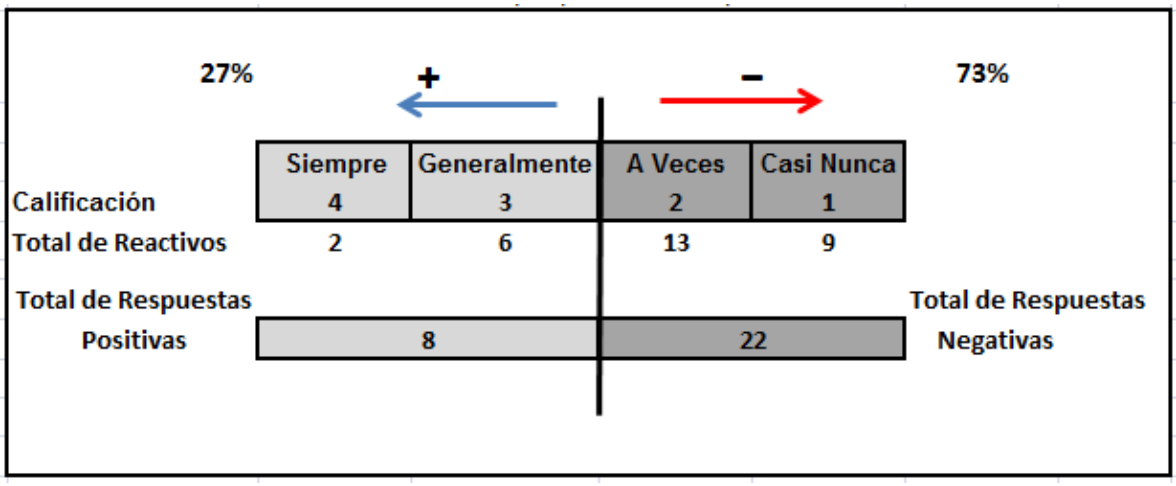
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.



9.8.4. Análisis Línea de Producción No. 4

Cantidad de personas encuestadas: 23

Hombres: 7

Mujeres: 16

Rango de edad promedio: 26 a 35 años

Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.

74% + − 26%

	Siempre	Generalmente	A Veces	Casi Nunca
Calificación	4	3	2	1
Total de Reactivos	11	6	4	2
Total de Respuestas Positivas	17		6	Total de Respuestas Negativas

Reactivo No. 5:

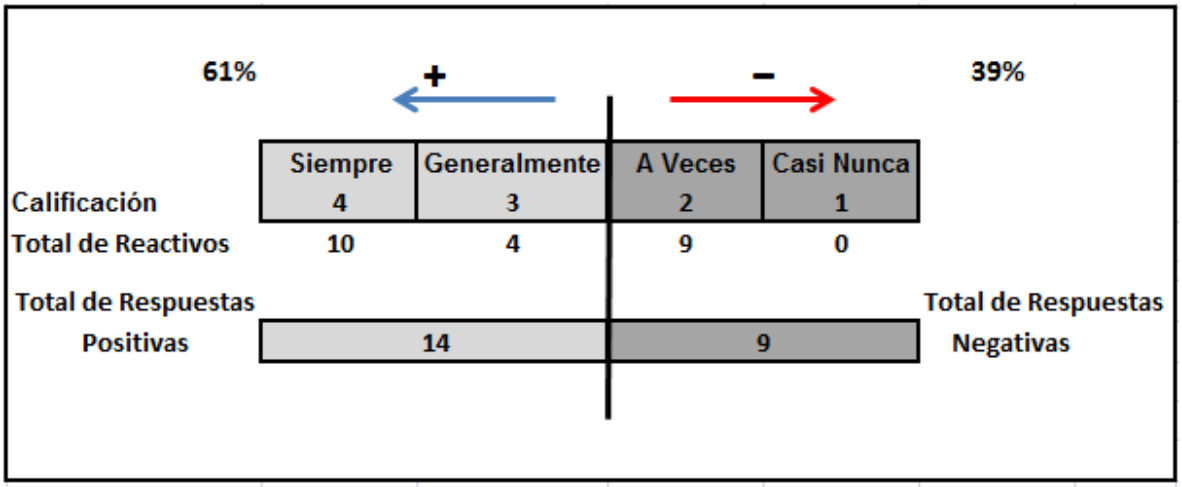
Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.

39% + − 61%

	Siempre	Generalmente	A Veces	Casi Nunca
Calificación	4	3	2	1
Total de Reactivos	9	0	10	4
Total de Respuestas Positivas	9		14	Total de Respuestas Negativas

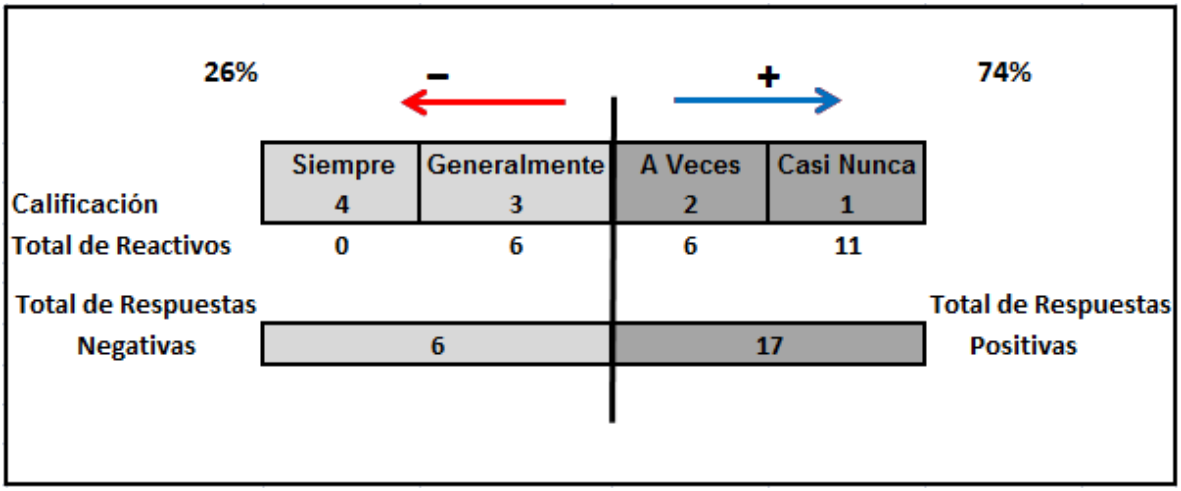
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



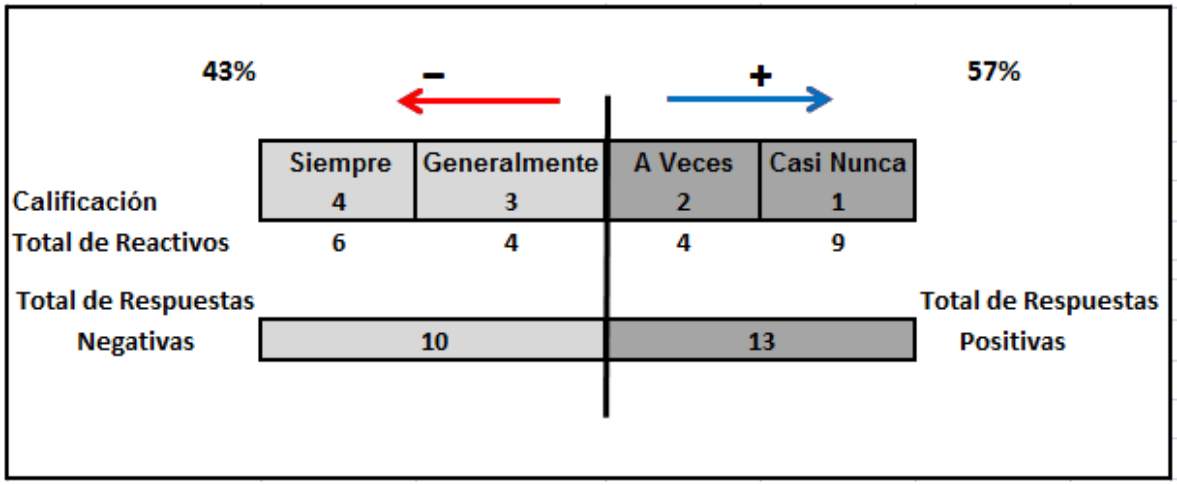
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales



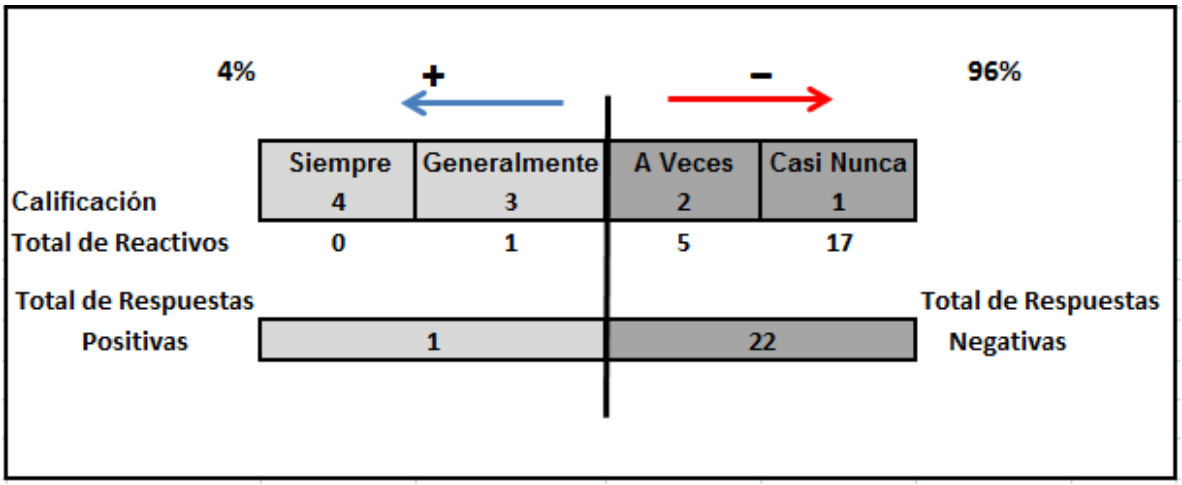
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.



9.8.5. Análisis Línea de Producción No. 5

Cantidad de personas encuestadas: 32

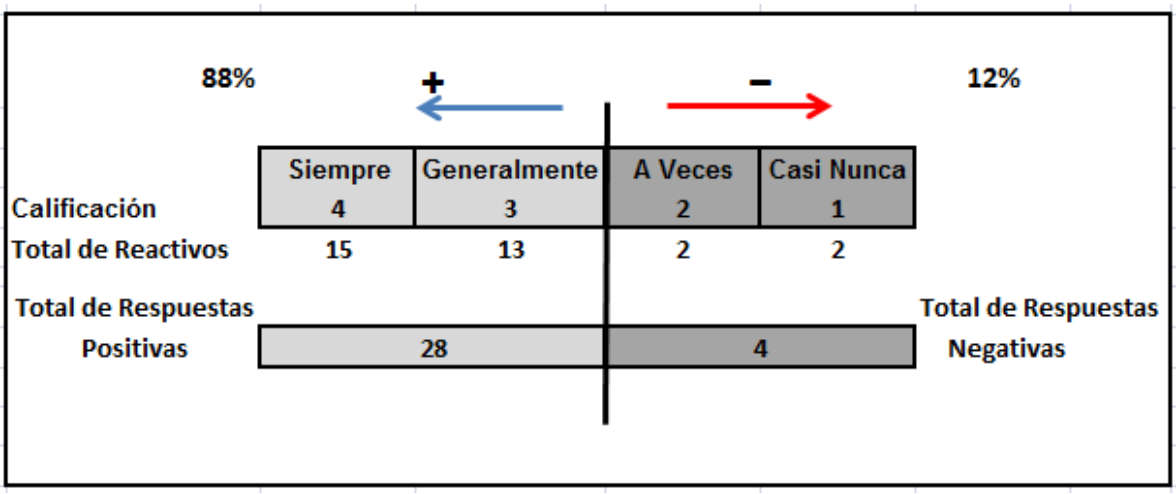
Hombres: 3

Mujeres: 29

Rango de edad promedio: 36 a 45 años

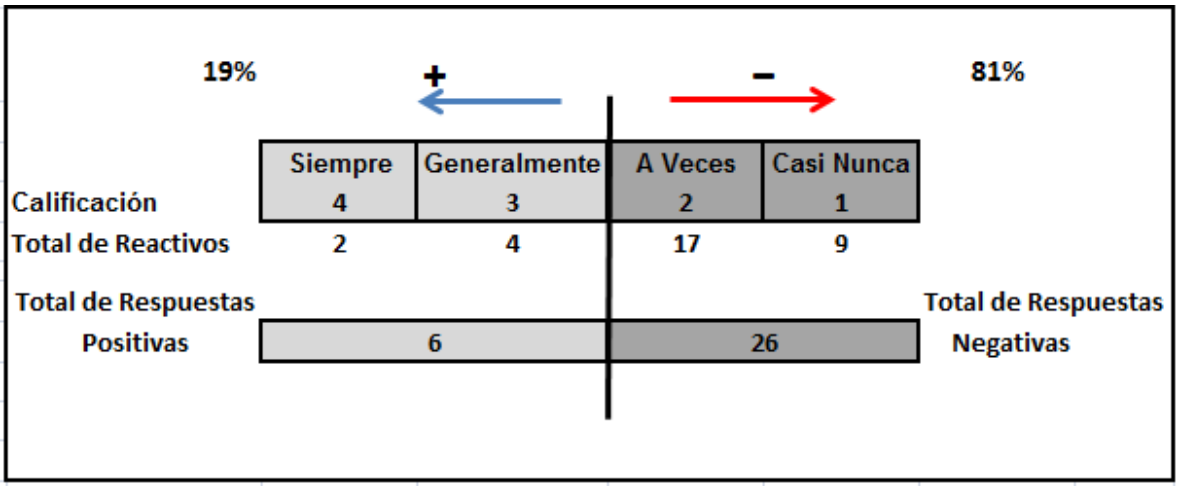
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



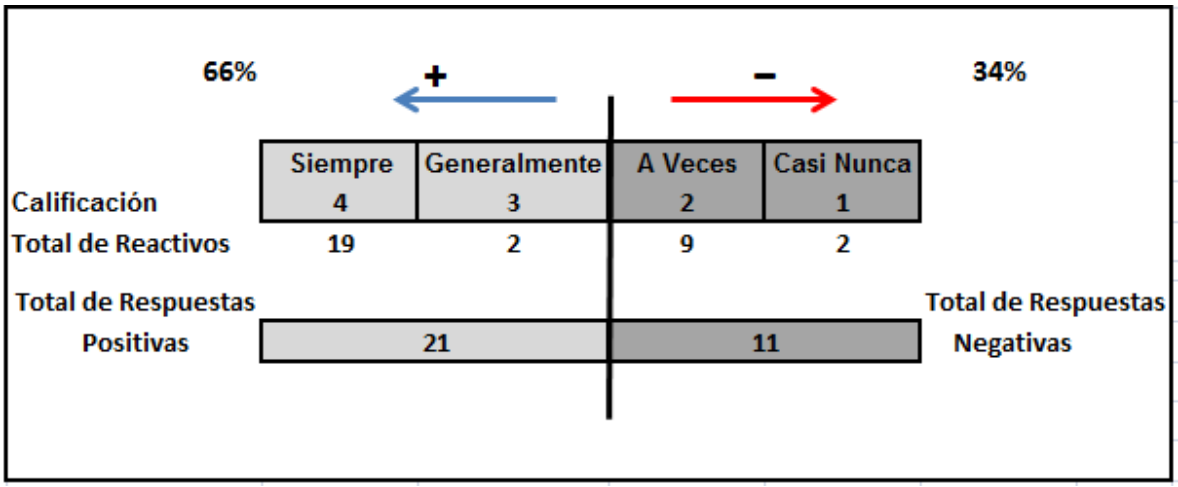
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



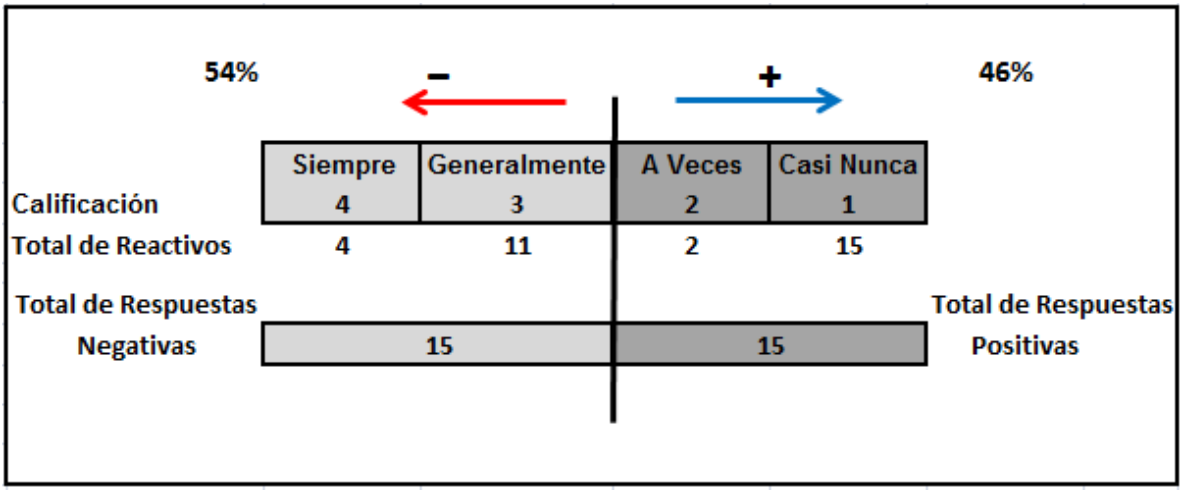
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



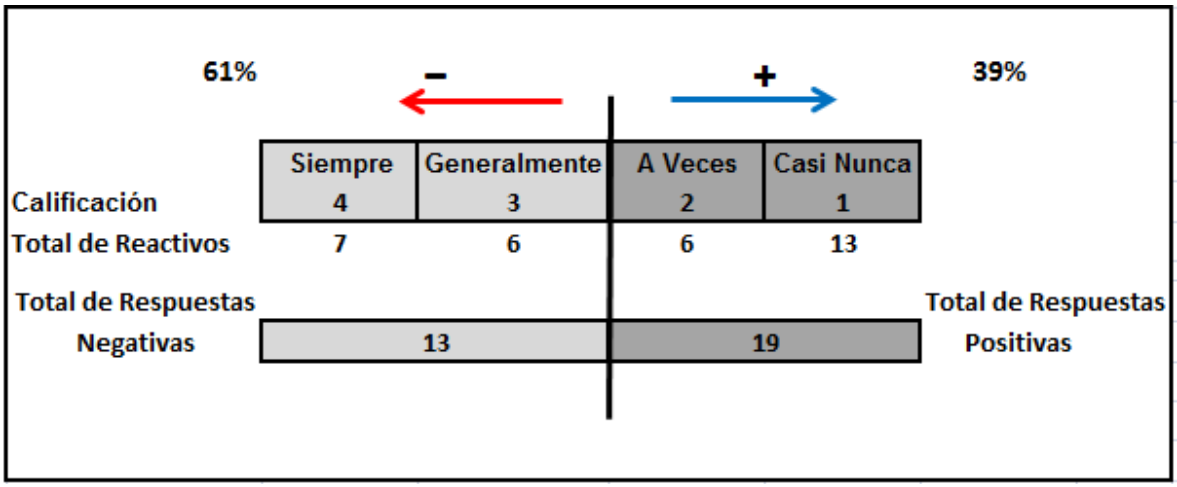
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales.



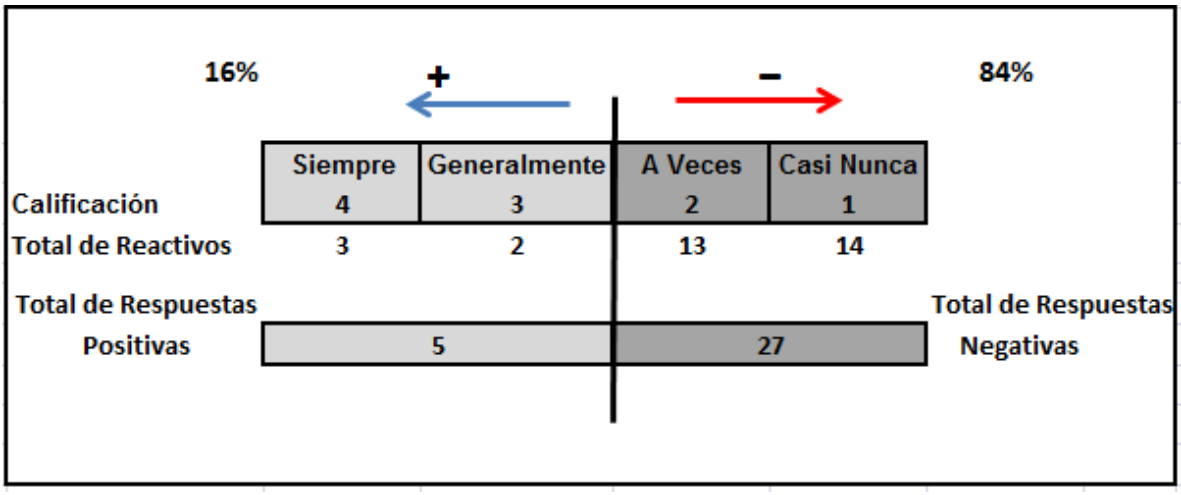
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.



9.8.6. Análisis Línea de Producción No. 6

Cantidad de personas encuestadas: 23

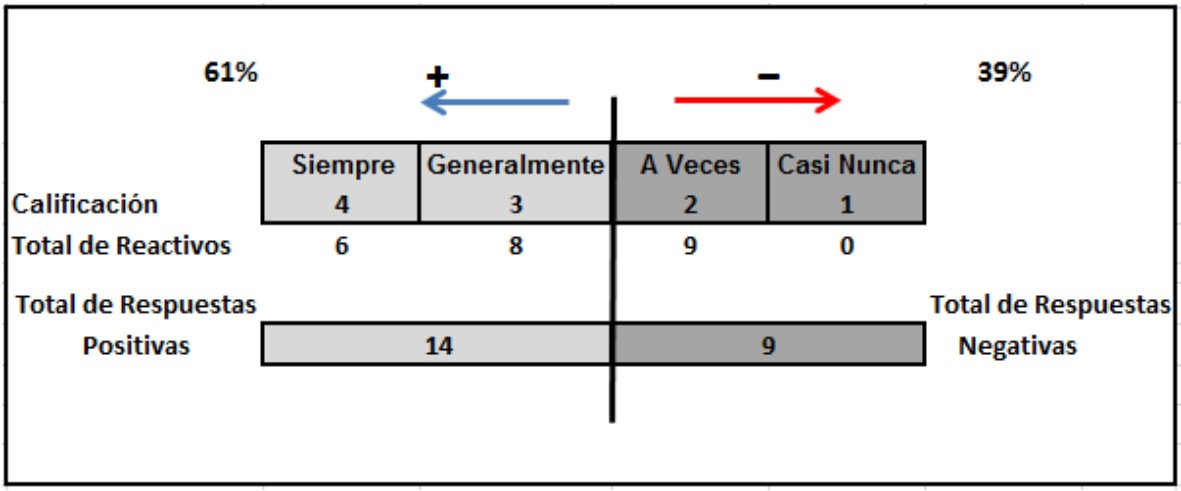
Hombres: 11

Mujeres: 12

Rango de edad promedio: 36 a más de 45 años

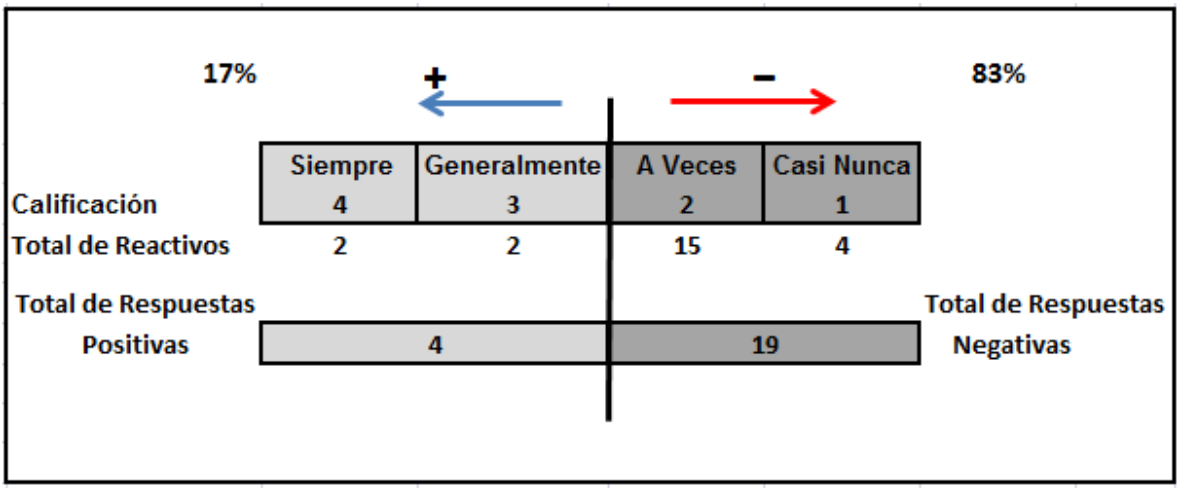
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



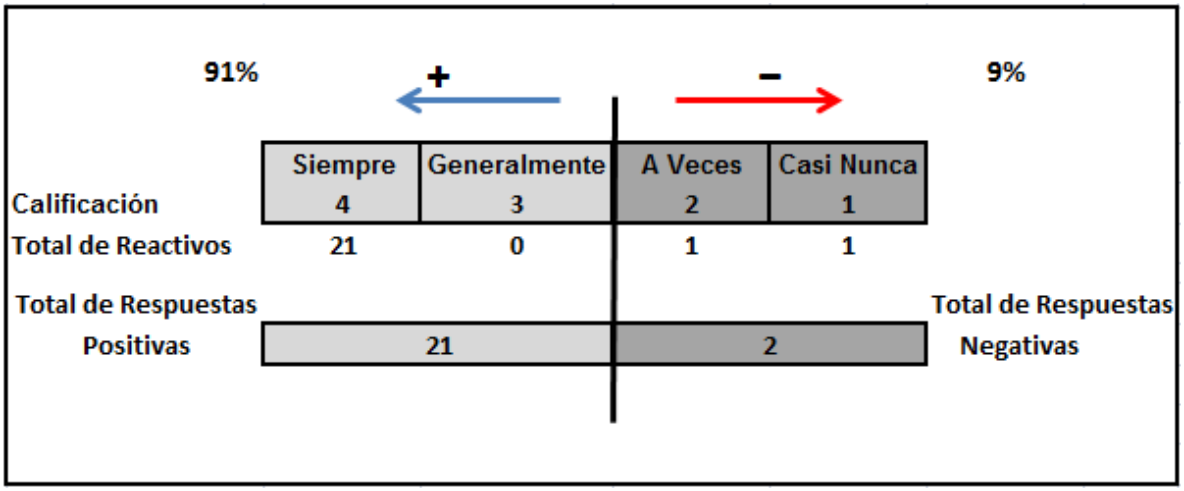
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



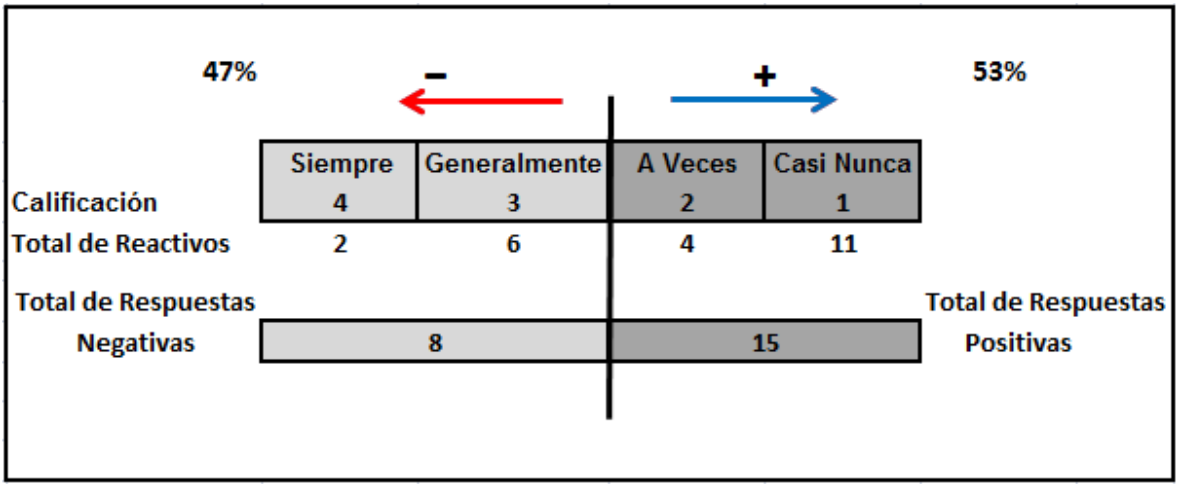
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



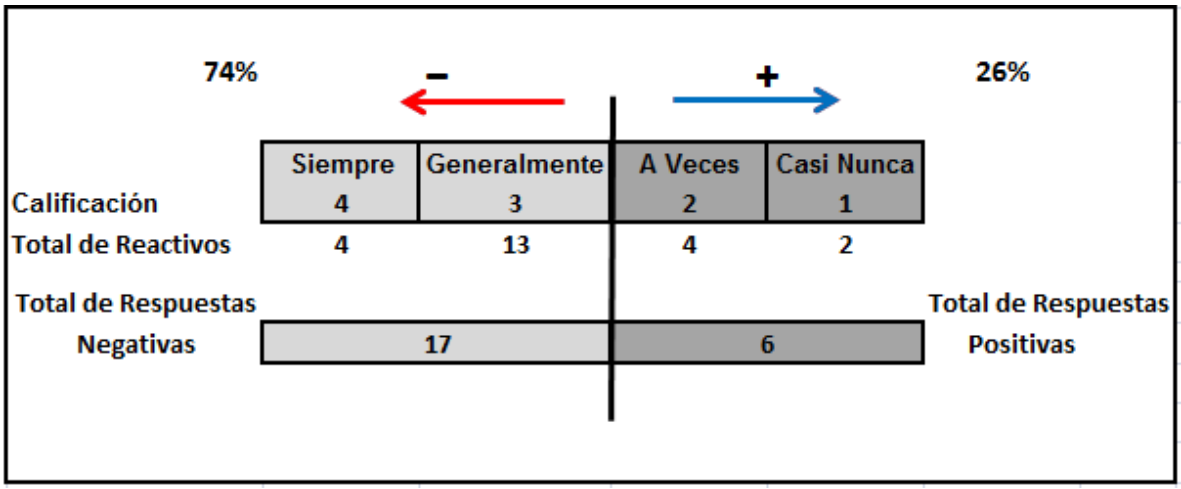
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales.



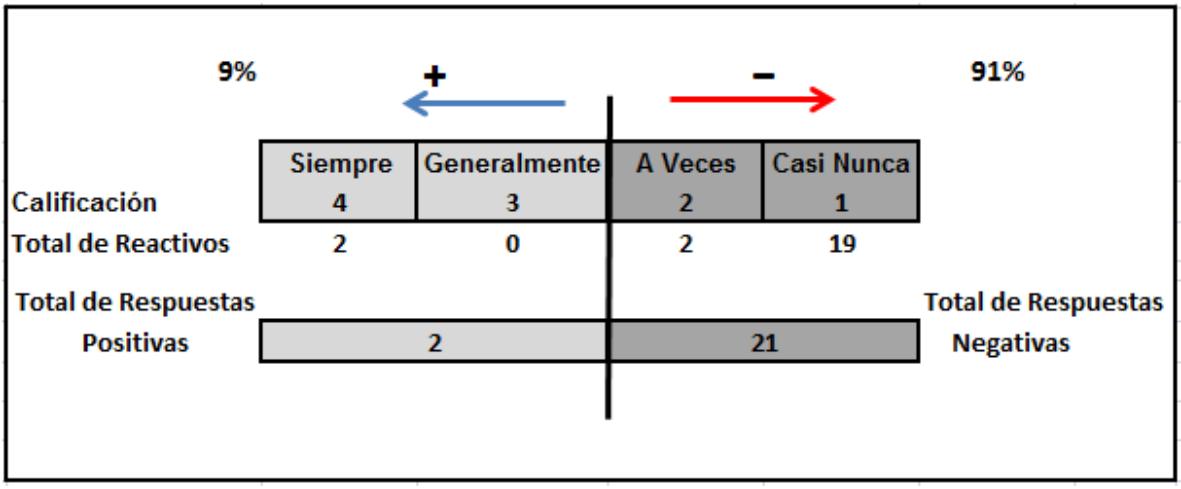
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor-



9.8.7. Análisis Línea de Producción No. 7

Cantidad de personas encuestadas: 28

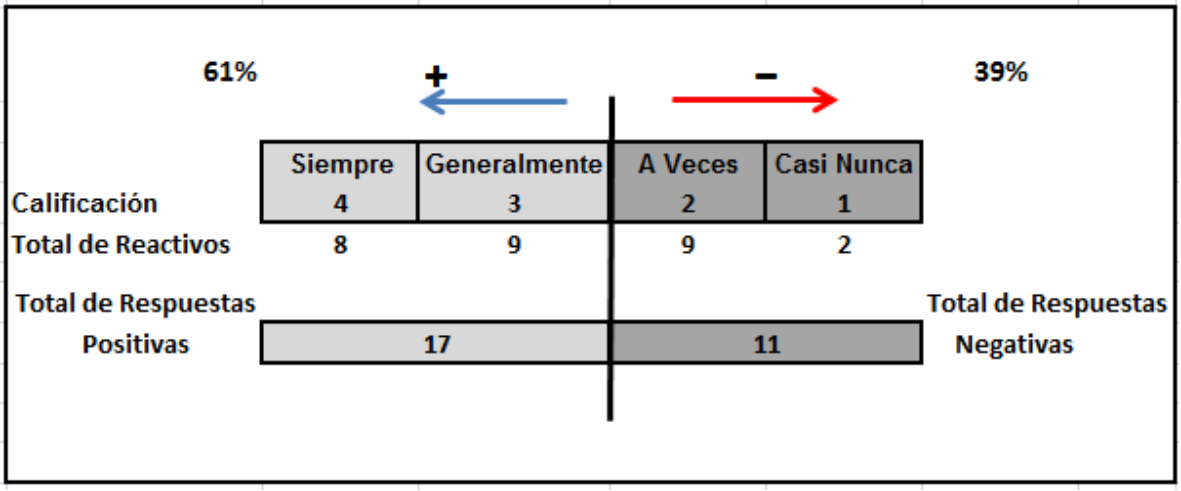
Hombres: 11

Mujeres: 17

Rango de edad promedio: 26 a 35 años

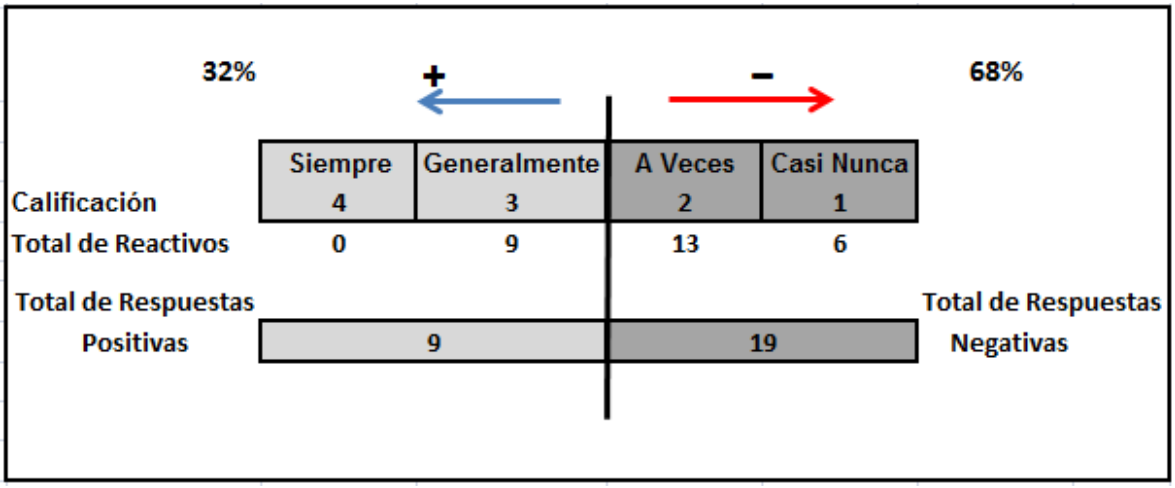
Reactivo No. 3:

Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa, como por ejemplo Incentivos.



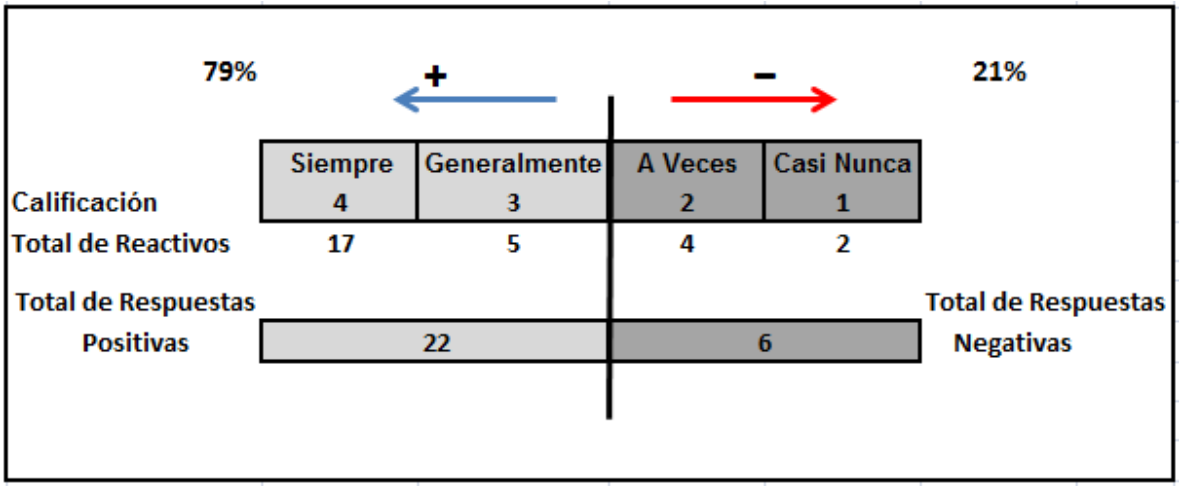
Reactivo No. 5:

Su salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia.



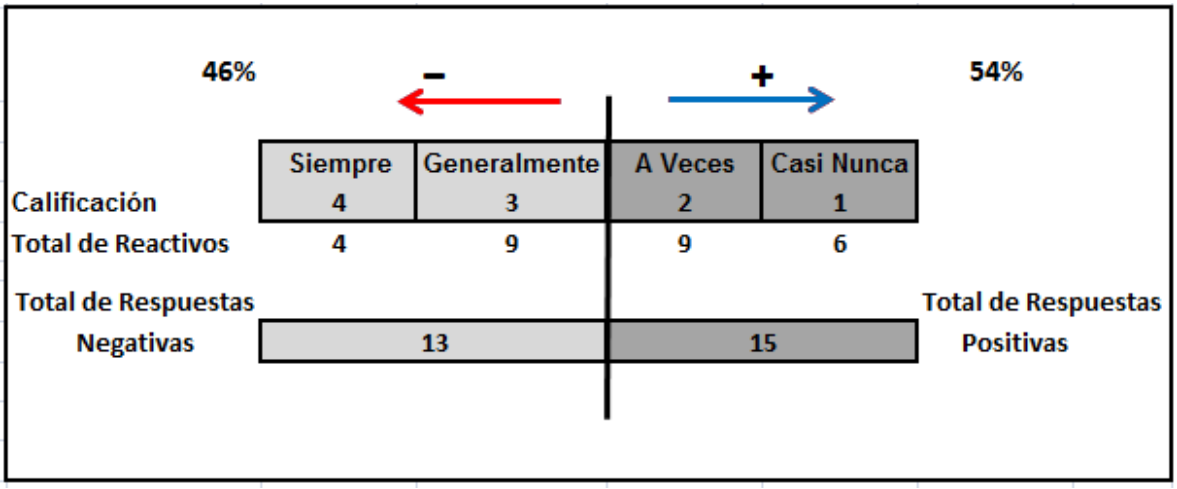
Reactivo No. 8:

Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extra, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada.



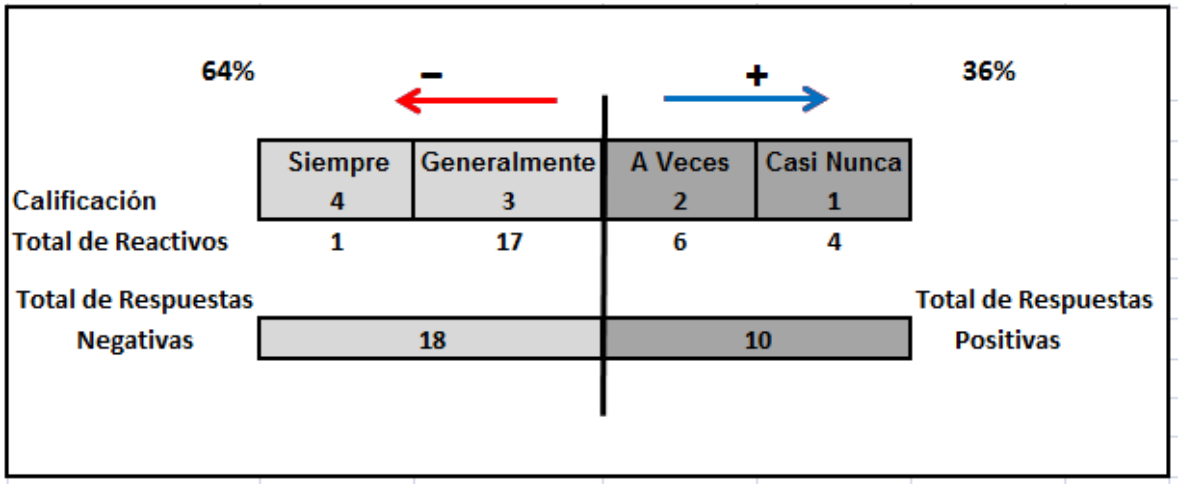
Reactivo No. 12:

Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales.



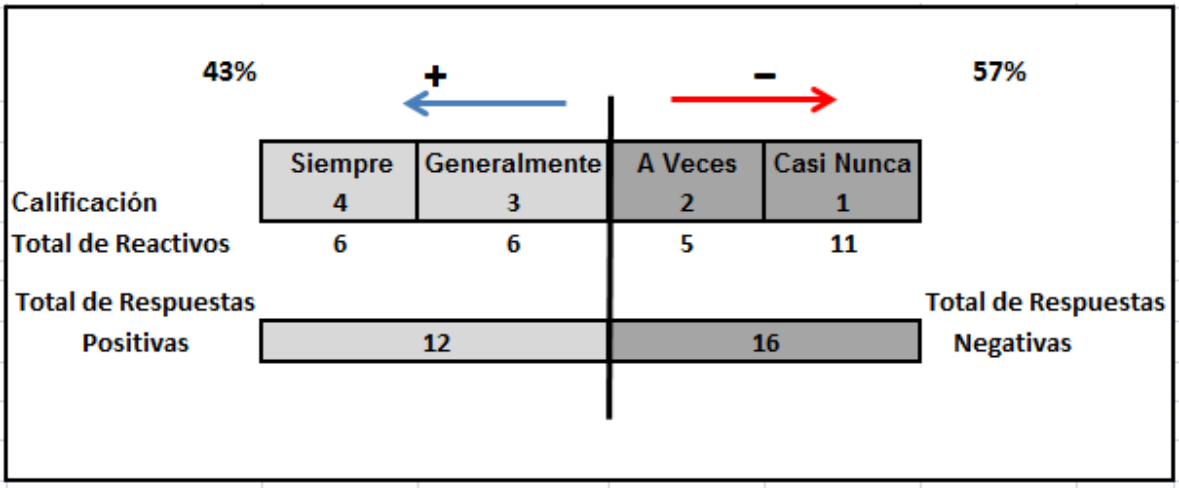
Reactivo No. 22:

Considera usted que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado, usted podría producir más y en menos tiempo.



Reactivo No. 23:

Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.



9.9. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Edad: 18 a 25 años ◯ **26 a 35 años** ◯ **36 a 45 años** ◯ **más de 45 años** ◯

Área o Unidad:_____ **Género: Hombre** ◯ **Mujer** ◯

Último grado de estudios aprobado:_____

Instrucciones:
La presente encuesta tiene la finalidad de medir su satisfacción laboral, la misma es de carácter confidencial, de ninguna manera influirá en su puesto de trabajo, por favor responder todas las preguntas según su punto de vista y honestidad; ésta encuesta es individual no debe realizarse en grupo.

Leer y asignarle una calificación según la siguiente escala de valoración:

GRADO	CALIFICACIÓN
A	Casi nunca
B	A Veces
C	Generalmente
D	Siempre

Marcar con una X la respuesta que se adecúe a su opinión, solamente se puede marcar una opción en cada una, por favor no dejar preguntas en blanco.

	A	B	C	D
1. Conoce usted los objetivos de su puesto de trabajo y como alcanzarlos.	◯	◯	◯	◯
2. Su Jefe inmediato crea un ambiente de confianza con el grupo de trabajo.	◯	◯	◯	◯
3. Entiende usted los beneficios que tiene en la empresa como por ejemplo: incentivos	◯	◯	◯	◯
4. Considera usted que sus aspiraciones o metas se ven frustradas por las políticas de la empresa.	◯	◯	◯	◯
5. Su Salario actual le permite satisfacer sus necesidades y las de su familia	◯	◯	◯	◯
6. Usted asiste con entusiasmo a todas las	A	B	C	D

capacitaciones que le son asignadas por la empresa.

7. Ha considerado algún proyecto ó meta que le gustaría alcanzar en la empresa durante los próximos 5 años. A B C D

8. Considera que cuando la empresa le pide trabajar horas extras, es porque es realmente necesario y son pagadas de forma adecuada. A B C D

9. La empresa representa para usted un buen lugar de trabajo, pues sus líderes. y sus compañeros lo alientan y apoyan. a lograr sus metas. A B C D

10. Se siente usted motivado a llegar a las metas que su supervisor le asigna diariamente. A B C D

11. Considera usted que de su buen desempeño depende la permanencia en su puesto de trabajo. A B C D

12. Considera usted que alguno de sus compañeros gana un incentivo más alto por preferencias personales. A B C D

13. Piensa usted que alguna tarea que le ha sido asignada tiene poca o ninguna relación con las metas de la empresa. A B C D

14. Las metas que establecen a diario son confusas o poco entendibles para usted. A B C D

15. Considera que en la empresa es posible alcanzar las metas pues todas las áreas se apoyan entre sí para poder lograrlas. A B C D

16. Se siente usted orgulloso del trabajo que realiza diariamente. A B C D

17. Conoce usted la importancia de su puesto de trabajo para la empresa. A B C D

	A	B	C	D
18. La empresa le proporciona todas las herramientas y materiales necesarios para realizar su trabajo todos los días.	◯	◯	◯	◯
19. Cree que la empresa realmente necesita de usted y su buen desempeño para poder llegar a sus metas.	◯	◯	◯	◯
20. Piensa que los cambios en las empresas son necesarios y es bueno aceptarlos porque pueden ayudar a realizar el trabajo de mejor manera.	◯	◯	◯	◯
21. piensa que la presión, el estrés, ó su ambiente de trabajo provocan que usted tenga que faltar a sus labores algunas veces durante el mes.	◯	◯	◯	◯
22. Considera que si el incentivo monetario que recibe fuera más elevado usted podría producir más y en menos tiempo.	◯	◯	◯	◯
23. Cuando usted o su unidad de trabajo han llegado a sus metas, reciben algún tipo de felicitación o incentivo por parte de su supervisor.	◯	◯	◯	◯
24. Usted revisa e investiga manuales que tengan relación con su trabajo y que le puedan ayudar a mejorar.	◯	◯	◯	◯
25. Siente que la empresa se interesa por enseñarle a realizar de mejor forma su trabajo para aumentar su producción y lograr las metas establecidas.	◯	◯	◯	◯

9.10. Reportes de Producción Sujeto de Análisis

REPORTE DE PRODUCCIÓN ENERO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 31/Jan/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q,TY	PRICE	AMOUNT
1	JCP	JACKET	14,966	860	5.5	70	70	70	70	70	75	70	70	70	70	70	85		860	-	17,790	- 1,095	12,920	- 2,046	60	$61.43					
		S8S176-1				70	140	210	280	350	425	495	565	635	705	775	860	0%	860	100%	16,695	94%	16 Days	86%	17						
2	JCP	JACKET	14,561	700	5.5	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	50			700	-	16,605	- 2,150	7,455	- 7,106	65	$50.66					
		S8S176-1				65	130	195	260	325	390	455	520	585	650	700	700	0%	700	100%	14,455	87%	12 Days	51%	11						
3	LIZ C	Pants	7,740	1000	3.09	70	60	50	50	50	60	60	60	60	50	30			1,000	- 400	27,560	- 3,540	5,950	- 1,790	59	$27.67					
		071/072				70	130	180	230	280	340	400	460	520	570	600	600	0%	600	60%	24,020	87%	8 Days	77%	8						
4	Target	Pants	7,356	1200	2.2	130	120	100	100	80	50	30	25	40	50	35			1,200	- 440	31,110	- 6,755	7,417	61	54	$25.72					
		534683-4				130	250	350	450	530	580	610	635	675	725	760	760	0%	760	63%	24,355	78%	8 Days	101%	11						
5	Target	Pants	48,935	1400	2.2	120	120	120	70	100	100	70	100	100	100	100			1,400	- 300	30,915	- 1,480	28,901	- 20,034	59	$33.61					
		534682-6				120	240	360	430	530	630	700	800	900	1000	1100	1100	0%	1,100	79%	29,435	95%	21 Days	59%	13						
6	JCP	Fly ankle pant	27,300	1350	2.3	120	130	110	130	110	120	130	125	135	120	120			1,350	-	31,945	- 5,875	11,660	- 15,640	47	$52.63					
		WTMS8N097				120	250	360	490	600	720	850	975	1110	1230	1350	1350	0%	1,350	100%	26,070	82%	12 Days	43%	12						
7	Target	Pants	57,266	1550	2.2	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	100	150		1,550	-	30,960	- 50	3,459	- 53,807	56	$51.67					
		534682				130	260	390	520	650	780	910	1040	1170	1300	1400	1550	0%	1,550	100%	30,910	100%	3 Days	6%	10						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			178,124	8,060		705	695	645	615	605	600	555	575	600	585	505	235	0	8,060	-1,140	186,885	-20,945	77,762	-100,362	400	Line Only	Total		-		$0.00
						705	1400	2045	2660	3265	3865	4420	4995	5595	6180	6685	6920	0%	6,920	85.86%	165,940	88.79%			82	$43.65	$28.63				

L 4	165 PCS ESTILO #167 DE JCP	L 5	10 PCS estilo #683	L 7	1291 pcs estilo #681									$33.07	$22.00 Average labor cost in Guatemala Per Day

L 3 Ayer hice comentario que me faltaba gente pero no recibi apoyo, hoy vamos a cambiar estilo y vamos a mejorar nos vamos a esforzar por cumplir la meta

L 4 Problema con calidad de pasador torcido, bolsa ribete cesgado. Vamos a solucionar los problemas y cumplir 1400 PCS

L 5 Nos afecto el problema de broche en pretina. Ya se le dio solucion y hoy vamos a esforzarnos por cumplir la meta.

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	8,060	6,920	-1,140	$43.03	$28.63	-	$0.00
			$23,905	$21,041	-$2,864				
TOTAL OF MONTH	-	0%	186,885	165,940	-20,945			-	$0.00
			$545,630	$484,665	-$60,965				

REPORTE DE PRODUCCIÓN FEBRERO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 28/Feb/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P.P.Worker	Sgn	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	23,220	775	5.7	70	70	70	70	70	70	70	70	75	70	70			775	-	16,595	85	9,979	- 13,241	60	$57.37					
		532587-6				70	140	210	280	350	420	490	560	635	705	775	775	0%	775	100%	16,680	101%	13 Days	43%	17							
2	JCP	Side zip ankle	29,616	1775	2.2	130	130	100	120	130	120	130	110	110	120	110	120		1,775	- 345	20,085	- 3,508	4,670	- 24,946	66	$41.39					
		EPMS87030-1				130	260	360	480	610	730	860	970	1080	1200	1310	1430	0%	1,430	81%	16,577	83%	5 Days	16%	10							
3	JCP	Perfect trauser	8,000	1550	2.2	100	100	130	120	130	100	120	130	120	110	110	130		1,550	- 150	29,150	- 4,745	5,350	- 2,650	61	$44.64					
		WTLRS8S171				100	200	330	450	580	680	800	930	1050	1160	1270	1400	0%	1,400	90%	24,405	84%	5 Days	67%	8							
4	JCP	Trauser modern	24,389	1550	2.2	110	120	120	120	120	120	110	100	120	100	80	140		1,550	- 190	30,395	- 7,005	23,555	- 834	60	$42.14					
		WTPS8S167				110	230	350	470	590	710	820	920	1040	1140	1220	1360	0%	1,360	88%	23,390	77%	22 Days	97%	11							
5	Target	Pants	15,000	1400	2.2	100	100	140	130	130	140	130	130	130	110	160			1,400	-	29,970	- 370	6,941	- 8,059	59	$44.00					
		534683-6				100	200	340	470	600	740	870	1000	1130	1240	1400	1400	0%	1,400	100%	29,600	99%	5 Days	46%	11							
6	JCP	Funtional fly front	15,849	1495	2.55	80	80	100	80	80	90	100	90	130	120	110	110		1,495	- 325	28,475	- 5,415	7,300	- 8,549	48	$50.57					
		WTMS8P099				80	160	260	340	420	510	610	700	830	950	1060	1170	0%	1,170	78%	23,060	81%	9 Days	46%	11							
7	Target	Pants	4,686	1400	2.2	130	110	130	120	130	130	130	130	130	130	130			1,400	-	29,970	150	1,420	- 3,266	57	$45.97					
		534683-6				130	240	370	490	620	750	880	1010	1140	1270	1400	1400	0%	1,400	100%	30,120	101%	1 Days	30%	10							
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			120,760	9,945		720	710	790	760	790	770	790	760	815	760	770	500	0	9,945	-1,010	184,640	-20,808	59,215	-61,545	411	Line Only	Total		-		$0.00
						720	1430	2220	2980	3770	4540	5330	6090	6905	7665	8435	8935	0%	8,935	89.84%	163,832	88.73%			78	$46.58	$30.70				

MEMO

L 2	Tubimos problema con s/c de preetina, ruedo, y montar elastico pero estamos mejornado y hoy vamos a seguir subiendo
L 3	Estamos aumentando el nivel de produccion, hoy vamos a luchar por cumplir con 1350 PCS.
L 4	Estamos tratando de mejorar el nivel de produccion y llegar a producir 130 por bioral y asi aumentar para cumplir con 1400 PCS
L 6	Atraso en limpiar falso. Se reforzara con 1 persona mas, para mejorar el nivel de produccion.

$32.91 $22.00 Average labor cost in Gutemala Per Day

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	9,945	8,935	-1,010	$45.93	$30.70	-	$0.00
			$25,115	$22,779	-$2,336				
TOTAL OF MONTH	-	0%	184,640	163,832	-20,808			-	$0.00
			$514,016	$464,136	-$49,880				

REPORTE DE PRODUCCIÓN MARZO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 30/Mar/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	23,220	785	5.7	70	70	70	70	75	75	75	70	70	70	70			785	-	14,831	1,037	20,859	- 2,361	60	$58.11					
		532587-6				70	140	210	280	355	430	505	575	645	715	785	785	0%	785	100%	15,868	107%	34 Days	90%	17						
2	Khols	Bermuda short	6,784	1660	2.45	160	130	130	130	120	110	120	140	150	150	120	200		1,660	-	37,960	- 3,185	6,185	- 599	45	$78.21					
		WE81X133RS				160	290	420	550	670	780	900	1040	1190	1340	1460	1660	0%	1,660	100%	34,775	92%	4 Days	91%	7						
3	Khols	Elle pullon capri	25,830	1660	2.5	40	80	100	50	100	140	120	80	120	120	100	110		1,660	- 500	33,540	- 5,345	693	- 25,137	66	$37.36					
		WE8SX097RP				40	120	220	270	370	510	630	710	830	950	1050	1160	0%	1,160	70%	28,195	84%	1 Days	3%	11						
4	Khols	Elle pullon capri	24,612	1660	2.5	50	90	60	120	150	150	150	150	150	60	80	115		1,660	- 335	27,635	- 7,130	1,179	- 23,433	58	$49.44					
		WE8SX097RP				50	140	200	320	470	620	770	920	1070	1130	1210	1325	0%	1,325	80%	20,505	74%	1 Days	5%	9						
5	Khols	Elastic pullon p	20,934	2770	1.5	180	130	160	170	120	130	140	140	160	170	230	120		2,770	- 920	38,870	- 7,590	21,330	396	61	$39.08					
		E81X177RN100A				180	310	470	640	760	890	1030	1170	1330	1500	1730	1850	0%	1,850	67%	31,280	80%	13 Days	102%	10						
6	Khols	PENSIL SKT WT	13,393	2215	2.05	180	200	170	180	170	200	200	150	150	170	180	150		2,215	- 115	32,865	- 5,485	13,126	- 267	59	$62.39					
		15WE73Y657RS				180	380	550	730	900	1100	1300	1450	1600	1770	1950	2100	0%	2,100	95%	27,380	83%	8 Days	98%	10						
7	Rafaella	Pants	9,856	1495	2.34	80	120	100	100	100	80	100	100	120	120	120	110		1,495	- 245	26,435	- 225	7,390	- 2,466	60	$42.39					
		2558-83				80	200	300	400	500	580	680	780	900	1020	1140	1250	0%	1,250	84%	26,210	99%	7 Days	75%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			124,629	12,245		760	820	790	820	835	885	905	830	920	860	900	805	0	12,245	-2,115	212,136	-27,923	70,762	-53,867	409	Line Only	Total		-		$0.00
						760	1580	2370	3190	4025	4910	5815	6645	7565	8425	9325	10130	0%	10,130	82.73%	184,213	86.84%			73	$51.32	$33.70				

I 3	467 PCS ESTILO #133RS	L 4	146 PCS ESTILO 133RS	L 6	54 PCS ESTILO 175-001					$33.02	$22.00 Average labor cost in Gutemala Per Day

L 3 La linea se quedo vacia por 3 problemas los cuales se explicaron ayer pero ya solucionamos hoy ya tenemos trabajo dentro de linea y vamos cumplir con la meta.

L 4 No se midio el elastico y se esta planchando, salto de maquina de s/c vicible. Se va a medir 100 % el elastico para no tener variacion. Se areglo maquina.

L 5 Graduar maquina plana de remate, se paso el balance del color blanco para completar la exportacion. hoy vamos a cumplir la meta.

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	12,245	10,130	-2,115	$50.58	$33.70	-	$0.00
			$29,002	$24,736	-$4,267				
TOTAL OF MONTH	-	0%	212,136	184,213	-27,923			-	$0.00
			$509,008	$433,602	-$75,407				

REPORTE DE PRODUCCIÓN ABRIL 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 28/Apr/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	119,796	800	5.7	75	70	70	70	70	70	70	70	70	70	95			800	-	16,890	- 364	40,177	- 79,619	59	$59.22					
		532587-7				75	145	215	285	355	425	495	565	635	705	800	800	0%	800	100%	16,526	98%	100 Days	34%	18						
2	JCP	Perfect T curvy	7,200	1400	2.4	100	120	100	120	130	140	130	130	130	130	170			1,400	-	31,290	- 4,390	1,209	- 5,991	62	$46.67					
		WTPS8S171-6				100	220	320	440	570	710	840	970	1100	1230	1400	1400	0%	1,400	100%	26,900	86%	1 Days	17%	10						
3	Target	Pants	9,111	1400	2.2	50	80	100	130	150	150	130	120	120	130	240			1,400	-	32,450	- 3,820	2,576	- 6,535	62	$42.78					
		682-6				50	130	230	360	510	660	790	910	1030	1160	1400	1400	0%	1,400	100%	28,630	88%	2 Days	28%	10						
4	Khols	Elle Pullon Capri	43,952	1500	2.5	100	120	120	100	100	120	125	120	130	140	155			1,500	- 170	33,420	- 7,280	31,629	- 12,323	73	$41.56					
		WE8SX097RP				100	220	340	440	540	660	785	905	1035	1175	1330	1330	0%	1,330	89%	26,140	78%	26 Days	72%	7						
5	Khols	Elastic pullon p	78,720	2500	1.5	150	160	230	230	200	120	160	130	140	150	400			2,500	- 430	55,200	- 9,855	74,095	- 4,625	38	$67.50					
		15WE73X762RS				150	310	540	770	970	1090	1250	1380	1520	1670	2070	2070	0%	2,070	83%	45,345	82%	38 Days	94%	8						
6	Target	Skirt	7,374	1400	2.1	120	120	120	100	50	60	100	120	110	100	100			1,400	- 300	63,385	- 12,585	2,270	- 5,104	24	$72.19					
		534850				120	240	360	460	510	570	670	790	900	1000	1100	1100	0%	1,100	79%	50,800	80%	2 Days	31%	8						
7	Target	Pants	17,022	1700	2.2	140	140	140	140	100	140	130	130	80	130	230			1,700	- 200	34,550	- 2,890	3,855	- 13,167	76	$38.82					
		534683				140	280	420	560	660	800	930	1060	1140	1270	1500	1500	0%	1,500	88%	31,660	92%	2 Days	23%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			283,175	10,700		735	810	880	890	800	800	845	820	780	850	1390	0	0	10,700	-1,100	267,185	-41,184	155,811	-127,364	394	Line Only	Total		-		$0.00
						735	1545	2425	3315	4115	4915	5760	6580	7360	8210	9600	9600	0%	9,600	89.72%	226,001	84.59%			70	$49.66	$31.78				

MEMO

L 2	191 PCS ESTILO #167	L 3	54 PCS ESTILO #681-6	
L 4	Problema sobre costura invisible, vamos a mejorar la calidad y asi cumplir con la meta.			
L 5	inpeccion de en medio solo me tira 200 PCS, adelante solo inspeccionan 170, inspeccion			
	tiene que balancear para mejorar			
L 6	Atraso en montar forro a la pretina, pegar zipper. Hoy nos vamos a esforzar para cumplir con 1100 PCS.			
L 7	Problema en ruedo porque es demasiado grande. Atraso en despite no abunda,			

$33.30	$22.00	Average labor cost in Guatemala Per Day							

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	10,700	9,600	-1,100	$48.10	$31.78	-	$0.00
			$25,180	$23,040	-$2,140				
TOTAL OF MONTH	-	0%	267,185	226,001	-41,184			-	$0.00
			$623,729	$536,843	-$86,886				

REPORTE DE PRODUCCIÓN MAYO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 31/May/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	119,796	810	5.7	75	50	60	50	60	75	80	90	90	90	90			810	-	17,990	- 140	58,027	- 61,769	58	$59.96					
		532587-7				75	125	185	235	295	370	450	540	630	720	810	810	0%	810	100%	17,850	99%	81 Days	48%	19						
2	JCP	Perfect Trauser	22,932	1430	2.4	110	130	130	130	120	130	130	130	130	130	160			1,430	-	30,680	- 9,710	13,459	- 9,473	59	$51.22					
		WTPS8S171				110	240	370	500	620	750	880	1010	1140	1270	1430	1430	0%	1,430	100%	20,970	68%	11 Days	59%	8						
3	Target	Pants	16,962	1400	2.45	130	130	130	130	130	130	130	130	80	40				1,400	- 240	32,150	- 2,315	16,962	-	60	$40.03					
		546011				130	260	390	520	650	780	910	1040	1120	1160	1160	1160	0%	1,160	83%	29,835	93%	13 Days	100%	11						
4	Target	Pants	44,256	1400	2.45	120	130	130	120	110	100	100	120	100	100	100			1,400	- 170	33,290	- 5,780	16,672	- 27,584	65	$40.72					
		546011				120	250	380	500	610	710	810	930	1030	1130	1230	1230	0%	1,230	88%	27,510	83%	13 Days	38%	9						
5	Khols	Skinny Pullon p	38,292	1500	2.5	80	100	120	120	120	120	120	100	100	90	80			1,500	- 350	36,960	- 11,985	14,702	- 23,590	57	$45.63					
		WE83X217RS-8				80	180	300	420	540	660	780	880	980	1070	1150	1150	0%	1,150	77%	24,975	68%	16 Days	38%	6						
6	L/B	PANTS	3,188	1000	2.5	40	50	50	40	60	80	80	40	60	50	80			1,000	- 370	40,245	- 8,445	2,801	- 387	47	$28.64					
		155JPS8S182/183				40	90	140	180	240	320	400	440	500	550	630	630	0%	630	63%	31,800	79%	6 Days	88%	8						
7	Target	Pants	20,520	1430	2.45	130	130	130	110	130	130	130	130	130	140	140			1,430	-	32,440	- 230	20,660	140	62	$49.35					
		534681-7				130	260	390	500	630	760	890	1020	1150	1290	1430	1430	0%	1,430	100%	32,210	99%	14 Days	101%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			265,946	8,970		685	720	750	700	730	765	770	740	690	640	650	0	0	8,970	-1,130	223,755	-38,605	143,283	-122,663	408	Line Only	Total		-		$0.00
						685	1405	2155	2855	3585	4350	5120	5860	6550	7190	7840	7840	0%	7,840	87.40%	185,150	82.75%			70	$45.73	$29.54				

MEMO L 3 460 PCS ESTILO #681 — $32.76 — $22.00 Average labor cost in Gutemala Per Day

L 3	Mala calidad en ruedo por maquina mala, ya la areglaron hoy vamos a mejorar la produccion.
L 4	Problema con atraque a la operaria no le abunda mucho, pero esta aumentando el nivel de produccion
	hoy vamos a cumplir con la meta.
L 5	Problema en montar pretina, algunas pcs quedan fruncida, se esta explicando que no jale si no relajar
	para evitar fruncido. Hoy vamos a mejorar.
L 6	Problema en cerrar bolsa trasera, hoy terminaron el estilo. 1100 PCS

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	8,970	7,840	-1,130	$43.98	$29.54	-	$0.00
			$24,663	$21,858	-$2,805				
TOTAL OF MONTH	-	0%	223,755	185,150	-38,605			-	$0.00
			$612,586	$505,422	-$107,164				

REPORTE DE PRODUCCIÓN JUNIO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 29/Jun/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	JCP	JACKET	6,674	825	5.5	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75			825	-	17,620	- 1,095	4,485	- 2,189	59	$58.17					
		176				75	150	225	300	375	450	525	600	675	750	825	825	0%	825	100%	16,525	94%	6 Days	67%	19							
2	Target	JACKET	55,196	700	5.7	65	65	55	50	50	60	65	50	60	60	50			700	- 70	27,940	- 3,845	1,650	- 53,546	72	$44.33					
		532587				65	130	185	235	285	345	410	460	520	580	630	630	0%	630	90%	24,095	86%	3 Days	3%	9							
3	Target	Pants	107,145	1400	2.45	120	130	130	130	130	130	120	130	130	130	120			1,400	-	29,550	- 1,025	5,876	- 101,269	64	$46.35					
		534682-8				120	250	380	510	640	770	890	1020	1150	1280	1400	1400	0%	1,400	100%	28,525	97%	4 Days	5%	10							
4	Target	Pants	20,874	1400	2.45	130	100	130	130	130	130	130	130	120	130	140			1,400	-	29,850	- 2,440	11,815	- 9,059	64	$46.99					
		546011				130	230	360	490	620	750	880	1010	1130	1260	1400	1400	0%	1,400	100%	27,410	92%	10 Days	57%	9							
5	Khols	Skinny pullon p	53,492	1500	2.51	130	120	130	130	120	120	120	120	110	100	60			1,500	- 240	30,990	- 4,705	40,987	- 12,505	60	$46.51					
		WE83X217RS-8				130	250	380	510	630	750	870	990	1100	1200	1260	1260	0%	1,260	84%	26,285	85%	37 Days	77%	8							
6	Khols	Scalloped-12-13	16,114	1900	1.55	150	150	150	100	150	150	100	150	180	180	140			1,900	- 300	37,670	- 6,895	9,280	- 6,834	34	$60.49					
		WE73X762RS				150	300	450	550	700	850	950	1100	1280	1460	1600	1600	0%	1,600	84%	30,775	82%	7 Days	58%	7							
7	Target	Pants	1,500	1500	2.45	130	130	140	140	130	140	140	100	100	140	160			1,500	- 50	31,385	- 840	1,612	112	65	$48.01					
		534682				130	260	400	540	670	810	950	1050	1150	1290	1450	1450	0%	1,450	97%	30,545	97%	2 Days	107%	9							
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			260,995	9,225		800	770	810	755	785	805	750	755	775	815	745	0	0	9,225	-660	205,005	-20,845	75,705	-185,290	418	Line Only	Total		-		$0.00
						800	1570	2380	3135	3920	4725	5475	6230	7005	7820	8565	8565	0%	8,565	92.85%	184,160	89.83%			71	$49.46	$32.33				

MEMO L 7 1216 PCS ESTILO #681

$32.65 $22.00 Average labor cost in Guetmala Per Day

L 2 Estamos mejorando el nivel de produccion hasta alcanzar la meta.

L 5 Se reducio personal para reforzar entrepierna, tiro y costados ya que el cazar rayas es mas dificil y afecta hoy nos vamos a esforzar por cumplir con 1400 PCS

L 6 Atraso en limpiar cintura, hoy nos vamos a esforzar por cumplir con 1600 PCS.

I 7 Inconveniente por falta de vapor. Por favor poner atencion ya que este genera atraso en la produccion.

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	9,225	8,565	-660	$47.98	$32.33	-	$0.00
			$25,773	$24,184	-$1,589				
TOTAL OF MONTH	-	0%	205,005	184,160	-20,845			-	$0.00
			$538,402	$488,704	-$49,697				

REPORTE DE PRODUCCIÓN JULIO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 31/Jul/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C.	TOTAL OF DAY		TOTAL OF MON.		TOTAL OF STY.		Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION			
																		Today	Meta	Balance	Meta	Balance	Product.	Balance				STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
																		Percent	Product.	Percent	Product.	Percent	T.W.Days	Percent							
1	Target	Jacket	17,634	910	5.7	60	75	60	80	80	85	80	75	75	80	75	85		910	-	18,440	- 150	15,950	- 1,684	58	$67.36					
		587-7				60	135	195	275	355	440	520	595	670	750	825	910	0%	910	100%	18,290	99%	22 Days	90%	19						
2	Target	Jacket	55,196	885	5.7	70	50	65	65	65	60	75	60	70	70	70	90		885	- 75	17,710	- 1,510	17,925	- 37,271	71	$58.44					
		532587-7				70	120	185	250	315	375	450	510	580	650	720	810	0%	810	92%	16,200	91%	25 Days	32%	8						
3	Target	Pants	107,145	1550	2.45	120	130	140	130	130	130	140	140	140	140	130	130		1,550	50	31,100	-	44,350	- 62,795	63	$53.70					
		534682-8				120	250	390	520	650	780	920	1060	1200	1340	1470	1600	0%	1,600	103%	31,100	100%	32 Days	41%	10						
4	Target	Pants	25,968	1550	2.45	120	130	110	130	130	130	110	140	140	130	100	130		1,550	- 50	32,150	- 1,065	7,138	- 18,830	64	$50.34					
		546011				120	250	360	490	620	750	860	1000	1140	1270	1370	1500	0%	1,500	97%	31,085	97%	5 Days	27%	9						
5	Khols	SKINNY PANTS	49,272	1400	2.5	90	100	90	90	70	70	80	70	70	70	70			1,400	- 530	32,030	- 7,280	9,233	- 40,039	64	$31.07					
		WE83X217RS				90	190	280	370	440	510	590	660	730	800	870	870	0%	870	62%	24,750	77%	8 Days	19%	6						
6	Khols	SKINNY PANTS	6,800	1150	2.55	60	90	90	110	100	80	100	100	70	100	100			1,150	- 150	28,855	- 10,175	6,710	- 90	43	$50.00					
		WE83X217RS				60	150	240	350	450	530	630	730	800	900	1000	1000	0%	1,000	87%	18,680	65%	8 Days	99%	8						
7	Target	Pants	44,928	1650	2.45	130	130	130	140	140	140	140	140	140	130	140	150		1,650	-	33,460	- 210	33,291	- 11,637	65	$54.63					
		534681				130	260	390	530	670	810	950	1090	1230	1360	1500	1650	0%	1,650	100%	33,250	99%	28 Days	74%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			306,943	9,095		650	705	685	745	715	695	725	725	705	720	685	585	0	9,095	-755	193,745	-20,390	134,597	-172,346	428	Line Only	Total		-		$0.00
						650	1355	2040	2785	3500	4195	4920	5645	6350	7070	7755	8340	0%	8,340	91.70%	173,355	89.48%			69	$52.65	$34.75				

MEMO — $32.74 — $22.00 Average labor cost in Guatemala Per Day

L 6 Atraso en grupo de delantera, hoy nos vamos a esforzar por cumplir con 1050 PCS

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION			PROFIT AND LOSS		SHIPPING INFORMATION	
			META	PRODDUCTION	BALANCE	PER WORKER	HEAD COUNT	Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	9,095	8,340	-755	$51.71	$34.75	-	$0.00
			$28,302	$26,167	-$2,135				
TOTAL OF MONTH	-	0%	193,745	173,355	-20,390			-	$0.00
			$603,304	$543,487	-$59,818				

REPORTE DE PRODUCCIÓN AGOSTO 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 31/Aug/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q,TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	Jacket	40,000	910	5	40	75	75	75	75	75	75	85	85	85	90	75		910	-	20,440	-	36,390	- 3,610	58	$59.09					
		538587-7				40	115	190	265	340	415	490	575	660	745	835	910	0%	910	100%	20,440	100%	46 Days	91%	19						
2	Target	Pants	25,200	1650	2.85	130	130	130	100	110	120	110	100	120	140	110	170		1,650	- 180	27,510	- 2,535	9,787	- 15,413	71	$53.03					
		534681-7				130	260	390	490	600	720	830	930	1050	1190	1300	1470	0%	1,470	89%	24,975	91%	8 Days	39%	8						
3	Target	Pants	37,071	1650	2.85	120	130	120	150	140	120	150	100	100	170	130	170		1,650	- 50	36,175	- 1,000	11,517	- 25,554	63	$62.47					
		534682-9				120	250	370	520	660	780	930	1030	1130	1300	1430	1600	0%	1,600	97%	35,175	97%	8 Days	31%	10						
4	Target	Pants	37,071	1650	2.85	120	120	130	130	120	110	160	130	130	130	130	170		1,650	- 70	35,400	- 815	8,187	- 28,884	64	$61.68					
		534682				120	240	370	500	620	730	890	1020	1150	1280	1410	1580	0%	1,580	96%	34,585	98%	5 Days	22%	9						
5	Khols	Skinny pants	49,272	1500	2.5	110	110	110	120	120	120	140	130	140	120	150			1,500	- 130	34,600	- 4,690	39,143	- 10,129	65	$48.24					
		WE83X217RS				110	220	330	450	570	690	830	960	1100	1220	1370	1370	0%	1,370	91%	29,910	86%	29 Days	79%	6						
6	Target	SKIRT	10,212	1500	2.5	120	120	120	100	120	120	120	100	120	100	90			1,500	- 270	38,175	- 2,430	6,315	- 3,897	43	$60.29					
		534850-4				120	240	360	460	580	700	820	920	1040	1140	1230	1230	0%	1,230	82%	35,745	94%	5 Days	62%	8						
7	Target	Pants	11,682	1650	2.85	110	100	140	140	140	140	140	140	140	120	110	180		1,650	- 50	36,975	- 650	8,188	- 3,494	65	$61.62					
		534681				110	210	350	490	630	770	910	1050	1190	1310	1420	1600	0%	1,600	97%	36,325	98%	5 Days	70%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			210,508	10,510		750	785	825	815	825	805	895	785	835	865	810	765	0	10,510	-750	229,275	-12,120	119,527	-90,981	429	Line Only	Total		-		$0.00
						750	1535	2360	3175	4000	4805	5700	6485	7320	8185	8995	9760	0%	9,760	92.86%	217,155	94.71%			69	$57.96	$38.59				
MEMO																										$32.78	$22.00	Average labor cost in Gutemala Per Day			

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	10,510	9,760	-750	$57.50	$38.59	-	$0.00
			$30,860	$28,863	-$1,998				
TOTAL OF MONTH	-	0%	229,275	217,155	-12,120			-	$0.00
			$662,753	$630,898	-$31,854				

REPORTE DE PRODUCCIÓN SEPTIEMBRE 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 29/Sep/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	60,000	475	5	80	80	80	80	80	75								475	-	20,660	- 270	56,780	- 3,220	60	$30.84					
		532587				80	160	240	320	400	475	475	475	475	475	475	475	0%	475	100%	20,390	99%	70 Days	95%	17						
2	Target	Pants	36,882	450	5	75	75	75	75	75	75								450	-	29,275	- 2,360	6,915	- 29,967	67	$29.61					
		532587				75	150	225	300	375	450	450	450	450	450	450	450	0%	450	100%	26,915	92%	9 Days	19%	9						
3	Target	Pants	44,955	825	2.85	80	140	150	130	140	140								825	- 45	36,600	- 1,220	18,861	- 26,094	67	$29.25					
		534682-9				80	220	370	500	640	780	780	780	780	780	780	780	0%	780	95%	35,380	97%	12 Days	42%	9						
4	Target	Pants	36,873	825	2.85	120	110	150	160	160	125								825	-	36,750	- 940	13,157	- 23,716	65	$31.77					
		534681-8				120	230	380	540	700	825	825	825	825	825	825	825	0%	825	100%	35,810	97%	9 Days	36%	9						
5	Khols	Skinny-11	32,264	775	2.5	130	130	130	130	125	155								775	25	37,375	- 8,310	15,180	- 17,084	62	$28.57					
		WE83X217RS				130	260	390	520	645	800	800	800	800	800	800	800	0%	800	103%	29,065	78%	11 Days	47%	8						
6	L/B	Pants	1,500	250	5.4	10	10	20	20	40	30								250	- 120	29,335	- 4,145	165	- 1,335	37	$33.29					
		#711				10	20	40	60	100	130	130	130	130	130	130	130	0%	130	52%	25,190	86%	1 Days	11%	4						
7	Target	Pants c-4	7,002	825	2.85	140	140	140	140	140	125								825	-	36,600	- 520	7,039	37	67	$30.94					
		534681				140	280	420	560	700	825	825	825	825	825	825	825	0%	825	100%	36,080	99%	4 Days	101%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			219,476	4,425		635	685	745	735	760	725	0	0	0	0	0	0	0	4,425	-140	226,595	-17,765	118,097	-101,379	425	Line Only	Total		-		$0.00
						635	1320	2065	2800	3560	4285	4285	4285	4285	4285	4285	4285	0%	4,285	96.84%	208,830	92.16%			65	$30.44	$19.94				

MEMO — $32.72 — $22.00 Average labor cost in Guatemala Per Day

L 4 — 136 PCS ESTILO #682

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	4,425	4,285	-140	$29.65	$19.94	-	$0.00
			$16,241	$14,916	-$1,326				
TOTAL OF MONTH	-	0%	226,595	208,830	-17,765			-	$0.00
			$661,704	$618,352	-$43,351				

REPORTE DE PRODUCCIÓN OCTUBRE 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 31/Oct/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	Jacket C-1 2019	17,400	955	5	50	80	80	80	80	80	80	90	90	90	75	80		955	-	22,910	- 290	5,582	- 11,818	59	$62.83					
		532587-9				50	130	210	290	370	450	530	620	710	800	875	955	0%	955	100%	22,620	99%	96 Days	32%	17						
2	Target	Jacket C-1 2019	17,400	955	5	70	80	85	70	85	80	85	65	80	85	85	85		955	-	22,720	- 1,480	5,386	- 12,014	67	$62.83					
		532587-9				70	150	235	305	390	470	555	620	700	785	870	955	0%	955	100%	21,240	93%	35 Days	31%	9						
3	Target	Pants	7,770	1400	2.82	100	120	100	80	80			15	20	25				1,400	- 860	39,350	- 1,645	7,816	46	67	$19.78					
		546011-2				100	220	320	400	480	480	480	495	515	540	540	540	0%	540	39%	37,705	96%	6 Days	101%	10						
4	Target	Pants C-1 2019	15,593	1650	2.85	140	140	140	140	140	130	130	120	140	140	140	150		1,650	-	39,600	- 700	10,930	- 4,663	65	$63.55					
		534681-9				140	280	420	560	700	830	960	1080	1220	1360	1500	1650	0%	1,650	100%	38,900	98%	7 Days	70%	9						
5	Khols	Ellen p capri	16,776	1800	2.55	130	130	100	100	110	120	130	130	120	130	120	180		1,800	- 300	39,400	- 6,415	14,975	- 1,801	62	$54.64					
		WE91X036RS				130	260	360	460	570	690	820	950	1070	1200	1320	1500	0%	1,500	83%	32,985	84%	12 Days	89%	8						
6	Ellen T	CLEAN Pullon p	35,112	2500	2.05	100	100	50	100	100	120	130	150	100	120	70	110		2,500	- 1,250	49,485	- 11,345	1,045	- 34,067	37	$62.50					
		EPWS87030				100	200	250	350	450	570	700	850	950	1070	1140	1250	0%	1,250	50%	38,140	77%	1 Days	3%	4						
7	Target	Pants C-1 2019	19,184	1650	2.85	140	140	130	140	140	100	140	140	140	140	150	150		1,650	-	39,600	-	7,378	- 11,806	67	$61.88					
		534681				140	280	410	550	690	790	930	1070	1210	1350	1500	1650	0%	1,650	100%	39,600	100%	5 Days	38%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			129,235	10,910		730	790	685	710	735	630	695	710	690	730	640	755	0	10,910	-2,410	253,065	-21,875	53,112	-76,123	424	Line Only	Total		-		$0.00
						730	1520	2205	2915	3650	4280	4975	5685	6375	7105	7745	8500	0%	8,500	77.91%	231,190	91.36%			66	$54.83	$35.58				

L 3 140 PCS ESTILO #178/179 SPLIT — $32.96 — $22.00 Average labor cost in Gutemala Per Day

L 6 205 PCS ESTILO #465 SCALLOPED

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	10,910	8,500	-2,410	$53.30	$35.58	-	$0.00
			$32,618	$26,865	-$5,753				
TOTAL OF MONTH	-	0%	253,065	231,190	-21,875			-	$0.00
			$783,787	$718,240	-$65,548				

REPORTE DE PRODUCCIÓN NOVIEMBRE 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 30/Nov/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET C-1 2019	30,000	955	5	60	80	80	80	60	80	80	90	50	80	60	100		955	- 55	21,875	- 185	28,227	- 1,773	59	$60.00					
		532587-9				60	140	220	300	360	440	520	610	660	740	800	900	0%	900	94%	21,690	99%	122 Days	94%	16						
2	Target	JACKET C-1 2019	28,000	955	5	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	75	80		955	-	21,875	- 610	27,551	- 449	62	$60.44					
		532587-9				80	160	240	320	400	480	560	640	720	800	875	955	0%	955	100%	21,265	97%	61 Days	98%	17						
3	JCP	Split modern & curvy	41,146	1650	2.75	60	120	120	130	130	120	130	140	130	150	130	140		1,650	- 150	37,750	- 2,465	36,275	- 4,871	58	$56.51					
		WTMS8S178				60	180	300	430	560	680	810	950	1080	1230	1360	1500	0%	1,500	91%	35,285	93%	38 Days	88%	15						
4	Ellen T	Clean Pullon P	87,290	2000	2.1	140	140	130	130	50	160	150	140	150	160	140	160		2,000	- 350	43,600	- 10,585	3,290	- 84,000	47	$58.73					
		EPWS87030				140	280	410	540	590	750	900	1040	1190	1350	1490	1650	0%	1,650	83%	33,015	76%	2 Days	4%	12						
5	Khols	Ellen p capri	62,452	1800	2.25	100	160	160	150	150	150	150	150	160	150	120	200		1,800	-	41,550	- 2,500	57,650	- 4,802	59	$52.60					
		WE91X036RS				100	260	420	570	720	870	1020	1170	1330	1480	1600	1800	0%	1,800	100%	39,050	94%	5 Days	92%	18						
6	Khols	Skinny pullon ankle	6,000	2000	2.13	180	180	140	200	160	100	180	180	180	180	140	180		2,000	-	51,920	- 6,220	6,194	194	38	$90.64					
		S87040211B				180	360	500	700	860	960	1140	1320	1500	1680	1820	2000	0%	2,000	100%	45,700	88%	5 Days	103%	9						
7	Target	Pants C-1 2019	107,934	1650	2.85	100	140	140	140	140	140	150	140	140	140	130	150		1,650	-	37,800	- 280	31,865	- 76,069	69	$60.29					
		534681				100	240	380	520	660	800	950	1090	1230	1370	1500	1650	0%	1,650	100%	37,520	99%	48 Days	30%	9						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
10		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			362,822	11,010		720	900	850	910	770	830	920	920	890	940	795	1010	0	11,010	-555	256,370	-22,845	191,052	-171,770	392	Line Only	Total		-		$0.00
						720	1620	2470	3380	4150	4980	5900	6820	7710	8650	9445	10455	0%	10,455	94.96%	233,525	91.09%			96	$61.22	$39.06				

MEMO — $33.39 — $22.00 Average labor cost in Gutemala Per Day

L 6 — 1616 PCS ESTILO #207

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	11,010	10,455	-555	$59.28	$39.06	-	$0.00
			$31,300	$29,878	-$1,423				
TOTAL OF MONTH	-	0%	256,370	233,525	-22,845			-	$0.00
			$718,514	$666,057	-$52,457				

REPORTE DE PRODUCCIÓN DICIEMBRE 2018

0 — PRODUCTION FOR HOUR — 28/Dec/2018

LINE		STYLE	Q'TY	META		8:10	9:00	9:50	10:40	11:30	13:00	13:50	14:40	15:30	16:20	17:00	18:00	Q.C. Today / Percent	TOTAL OF DAY Meta / Product.	TOTAL OF DAY Balance / Percent	TOTAL OF MON. Meta / Product.	TOTAL OF MON. Balance / Percent	TOTAL OF STY. Product. / T.W.Days	TOTAL OF STY. Balance / Percent	Worker	P. P. Worker	Sign	SHIPPING INFORMATION STYLE	Q.TY	PRICE	AMOUNT
1	Target	JACKET	80,890	875	5	80	80	80	60	80	80	80	90	90	80	75			875	-	19,295	- 145	47,377	- 33,513	62	$55.38					
		532587-9				80	160	240	300	380	460	540	630	720	800	875	875	0%	875	100%	19,150	99%	143 Days	59%	17						
2	L/B	Button JKT	21,498	1470	4.06	80	100	110	140	130	120	140	150	150	160	190			1,470	-	28,940	- 7,210	17,560	- 3,938	61	$75.55					
		950340				80	180	290	430	560	680	820	970	1120	1280	1470	1470	0%	1,470	100%	21,730	75%	16 Days	82%	18						
3	JCP	Split Modern & curvy	81,349	1200	2.75	110	100	100	100	100	100	100	100	100	90				1,200	- 200	33,535	- 1,200	68,610	- 12,739	57	$38.73					
		WTMS8S178/179				110	210	310	410	510	610	710	810	910	1000	1000	1000	0%	1,000	83%	32,335	96%	59 Days	84%	14						
4	Ellen T	Clean Pullon P	87,290	2200	2.1	190	200	200	200	200	200	200	200	200	130	280			2,200	-	49,360	- 4,340	48,310	- 38,980	46	$79.66					
		EPWS87030				190	390	590	790	990	1190	1390	1590	1790	1920	2200	2200	0%	2,200	100%	45,020	91%	23 Days	55%	12						
5	Khols	Scalloped pants	19,088	2300	1.7	150	180	150	210	240	220	170	180	240	170	220			2,300	- 170	42,545	- 6,815	15,751	- 3,337	39	$65.84					
		WE73X762RS-20				150	330	480	690	930	1150	1320	1500	1740	1910	2130	2130	0%	2,130	93%	35,730	84%	8 Days	83%	16						
6	L/B	Allie sexy strech ankle	16,115	1375	3.2	70	60	100	140	100	100	100	100	100	100	90			1,375	- 315	32,710	- 5,145	14,619	- 1,496	59	$47.77					
		1095442				70	130	230	370	470	570	670	770	870	970	1060	1060	0%	1,060	77%	27,565	84%	15 Days	91%	12						
7	JCP	Side slit w/bukle	13,700	1650	2.65	50	50	80	90	40	80	80	50	60	60	60			1,650	- 950	29,820	- 9,392	2,520	- 11,180	67	$25.07					
		171-1				50	100	180	270	310	390	470	520	580	640	700	700	0%	700	42%	20,428	69%	4 Days	18%	7						
8		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
9		0	-																-	-	-	-	-	-	0	$0.00					
		0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	-	0%	-	0%	0 Days	0%	0						
TOTAL			319,930	11,070		730	770	820	940	890	900	870	870	940	790	915	0	0	11,070	-1,635	236,205	-34,247	214,747	-105,183	391	Line Only	Total		-		$0.00
						730	1500	2320	3260	4150	5050	5920	6790	7730	8520	9435	9435	0%	9,435	85.23%	201,958	85.50%			96	$54.58	$34.79				

MEMO

$33.15 $22.00 Average labor cost in Guatemala Per Day

RESULT	QUALITY CONTROL		PRODUCTION INFORMATION META	PRODDUCTION	BALANCE	PROFIT AND LOSS PER WORKER	HEAD COUNT	SHIPPING INFORMATION Q' TY	AMOUNT
TOTAL OF TODAY	-	0%	11,070	9,435	-1,635	$52.43	$34.79	-	$0.00
			$30,946	$26,581	-$4,365				
TOTAL OF MONTH	80	0%	236,205	201,958	-34,247			-	$0.00
			$696,347	$587,896	-$108,451				