



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2024,
Volumen 8, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5

**DESARROLLO DE UN PLAN DE
COMPENSACIÓN BASADO EN INDICADORES
DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS
LABORALES: UN ESTUDIO APLICADO EN
EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA
ELABORACIÓN DE COSMÉTICOS**

**DEVELOPMENT OF A COMPENSATION PLAN BASED
ON PERFORMANCE INDICATORS AND LABOR
COMPETENCIES: AN APPLIED STUDY IN AN
INDUSTRIAL COMPANY DEDICATED TO THE
PRODUCTION OF COSMETICS**

Carlos Rolando Naranjo Cabrera
Universidad Estatal de Milagro - Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14299

Desarrollo de un plan de compensación basado en indicadores de desempeño y competencias laborales: un estudio aplicado en empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos

Carlos Rolando Naranjo Cabrera¹cnaranjoc@unemi.edu.ec<https://orcid.org/0000-0002-8058-2949>

Universidad Estatal de Milagro

Ecuador

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo desarrollar un plan de compensación basado en indicadores de desempeño y competencias laborales en empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos, enfocada en productos dermatológicos. La investigación se realizó en respuesta a problemas relacionados con la rotación de personal, la falta de métodos objetivos para medir el desempeño y la competencia salarial en el mercado. Se utilizó una metodología aplicada con un enfoque experimental, evaluando a 32 colaboradores del área de Mano de Obra Directa (M.O.D.). El análisis incluyó el diagnóstico situacional del área de producción, revisando factores demográficos, salariales y tecnológicos. Como resultado, se propone un sistema de compensación que incorpora un bono de productividad vinculado a indicadores de gestión, complementado con una evaluación de competencias laborales. Este enfoque busca mejorar la retención de personal y optimizar la productividad, alineando las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

Palabras clave: compensación laboral, indicadores de desempeño, competencias laborales, productividad, retención del personal

¹ Autor principal.

Correspondencia: cnaranjoc@unemi.edu.ec

Development of a compensation plan based on performance indicators and labor competencies: an applied study in an industrial company dedicated to the production of cosmetics

ABSTRACT

The objective of this study is to develop a compensation plan based on performance indicators and labor competencies in the industrial company dedicated to the production of cosmetics, focused on dermatological products. The research was conducted in response to problems related to staff turnover, lack of objective methods to measure performance and salary competition in the market. An applied methodology with an experimental approach was used, evaluating 32 collaborators in the area of Direct Labor (D.W.M.). The analysis included the situational diagnosis of the production area, reviewing demographic, salary and technological factors. As a result, a compensation system is proposed that incorporates a productivity bonus linked to management indicators, complemented by an evaluation of labor competencies. This approach seeks to improve personnel retention and optimize productivity, aligning personnel capabilities with the company's strategic objectives.

Keywords: compensation, performance indicators, labor competencies, productivity, employee retention

*Artículo recibido 08 septiembre 2024
Aceptado para publicación: 10 octubre 2024*



INTRODUCCIÓN

Una empresa industrial ecuatoriana especializada en productos dermatológicos y dermocosméticos, ha experimentado un problema significativo en su producción durante el año 2017. Esta situación se debe a varios factores interrelacionados que han impactado de manera directa la eficiencia de la organización. Uno de los factores más críticos ha sido el alto índice de rotación de personal, que alcanzó el 28%, lo que generó un desequilibrio en la continuidad de los procesos productivos (González & Martínez, 2020). La rotación de personal afecta no solo la estabilidad de los equipos de trabajo, sino también la capacidad de la empresa para mantener la calidad en sus operaciones y evitar costos elevados de contratación y formación (López & Ramírez, 2019). Este problema se agrava cuando la empresa no cuenta con métodos objetivos y estandarizados para evaluar el desempeño de sus colaboradores (Pérez, Torres, & Ramírez, 2018).

Otro factor determinante ha sido la competencia en la oferta salarial por parte de otras empresas del sector, que ha desafiado a empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos en su capacidad para retener al personal calificado (Fernández & Rodríguez, 2021). Las ofertas más atractivas en términos de remuneración y beneficios han motivado la salida de un porcentaje significativo de empleados, lo que incrementa la inestabilidad laboral y compromete la retención del capital humano (Hernández, Gómez, & Ruiz, 2017). A su vez, la falta de planes de retención de personal ha contribuido a este fenómeno, generando la necesidad de invertir constantemente en procesos de selección, entrenamiento y adaptación de nuevos colaboradores, lo que ha afectado tanto la productividad como los costos operativos (Ruiz & Gómez, 2019).

El área de producción de empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos, que depende principalmente del personal de Mano de Obra Directa (M.O.D.), enfrenta serias dificultades debido a la ausencia de una herramienta eficiente para medir el desempeño y el comportamiento de los empleados en relación con los objetivos organizacionales (Mendoza & Sánchez, 2020). Sin un sistema de medición claro y objetivos definidos, resulta difícil identificar y recompensar adecuadamente a los colaboradores que aportan al crecimiento de la empresa. Además, se ha observado que muchas de las renunciaciones están directamente vinculadas a la oferta salarial más competitiva de la industria, lo que pone en riesgo la retención de personal calificado (Ramírez & Fernández, 2018). La inestabilidad en la fuerza laboral

reduce la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas productivas y optimizar el uso de su capital humano (Moreno & García, 2019).

Ante esta problemática, es necesario implementar un sistema de gestión que no solo evalúe de manera objetiva el desempeño, sino que también incentive a los colaboradores y fomente su retención a largo plazo (Castillo, Ramírez, & López, 2021). Un enfoque basado en indicadores de gestión y competencias laborales permitirá medir de manera más precisa las contribuciones individuales y colectivas dentro de la organización (Pérez & Torres, 2020). Además, se busca desarrollar comportamientos clave, tales como el trabajo en equipo, el compromiso y la resolución de problemas, alineando las capacidades del personal con los objetivos estratégicos de esta empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos. (Martínez & Rodríguez, 2019).

Para enfrentar estos desafíos, se propone el desarrollo de un plan de compensación que incorpore la medición objetiva del desempeño a través de indicadores de gestión (López & Díaz, 2021). Este sistema de compensación, además de mejorar la evaluación del desempeño, también ayudará a mantener y desarrollar comportamientos laborales que sean cruciales para el éxito de la organización (Vega & López, 2019). Al implementar este enfoque, se espera que los empleados se sientan más comprometidos con la empresa, lo que resultará en una mayor satisfacción laboral y una reducción de la rotación (Hernández et al., 2020).

El principal objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de compensación que tenga un impacto positivo tanto en el desempeño como en la retención del personal de M.O.D. en la empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos (Rodríguez & García, 2018). A través de este enfoque, se espera no solo mejorar la productividad de la empresa, sino también aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, elementos fundamentales para lograr una ventaja competitiva en el mercado (Jiménez & Castillo, 2019).

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo aplicada, orientada a identificar y desarrollar estrategias para la elaboración de un plan de compensación financiero y no financiero dirigido a los colaboradores de Mano de Obra Directa (M.O.D.) de la empresa industrial de productos cosméticos.



La población objeto de estudio comprende a la totalidad de los 161 colaboradores de la empresa, cuya sede principal se ubica en el kilómetro 10,5 de la vía Daule. Sin embargo, la muestra específica seleccionada para este análisis está constituida por 32 colaboradores pertenecientes al área de Mano de Obra Directa, quienes representan el grupo relevante para el desarrollo de la investigación.

El diseño metodológico adoptado es de carácter experimental, centrado en la recopilación de datos en un momento determinado, lo que permite identificar las variables y elementos que conforman la situación actual de los colaboradores. Para ello, se utilizarán diversas herramientas y procedimientos previamente definidos, tales como la observación directa, encuestas, entrevistas y cuadros de agrupación de datos, los cuales permitirán medir y analizar cada uno de los objetivos planteados.

Adicionalmente, se llevará a cabo un diagnóstico situacional del área de Mano de Obra Directa, mediante la revisión del planteamiento estratégico de la empresa y el análisis de variables contextuales como la población, edad, nivel académico, situación económica y otros factores relevantes. Con la información obtenida, se procederá a desarrollar la propuesta de compensación y su correspondiente plan de implementación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del análisis estratégico y diagnóstico situacional de la empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos reflejan aspectos clave en la estructura organizativa, entorno laboral y composición demográfica de la empresa, factores fundamentales para el desarrollo de un plan de compensación adecuado para los colaboradores de Mano de Obra Directa (M.O.D.).

Revisión del planteamiento estratégico

La misión de la empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos se centra en la producción y comercialización de productos cosméticos y medicados de alta calidad, dirigidos a satisfacer las necesidades del sector dermatológico. La visión proyecta un posicionamiento internacional a corto plazo, destacando la calidad y el servicio al cliente como pilares fundamentales. Los valores institucionales, como la confianza, calidad, responsabilidad, lealtad, respeto, servicio y alegría, son fomentados tanto en la relación con los clientes externos como en el ambiente interno de la empresa, con el objetivo de asegurar un entorno laboral saludable y productivo.

Líneas de productos

La empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos produce una variedad de productos clasificados en dos grandes líneas: medicados y cosméticos. Sin embargo, se ha observado que esta clasificación no responde a una lógica de eficiencia para el reporte de producción, lo que limita la capacidad de análisis por grupos de fabricación, como los encargados de jabones o líquidos, dificultando el monitoreo preciso de los resultados.

Tabla 1: Distribución Demográfica y de Antigüedad del Personal de M.O.D.

Característica	Hombres	Mujeres	Total	% del Total
Número de colaboradores	8	24	32	100%
Distribución por género	35%	65%		
Rango de edad predominante	31-45 años	31-45 años		
Antigüedad < 3 años	6	18	24	75%
Antigüedad > 3 años	2	6	8	25%

El análisis del área de M.O.D. incluye una revisión del entorno y de las características demográficas y laborales de los colaboradores. La empresa cuenta con 161 colaboradores distribuidos en distintas sedes, con una mayor concentración en Guayaquil. Dentro del área de M.O.D., se observa una predominancia femenina, con un 65% de mujeres, principalmente en edades comprendidas entre los 31 y 45 años. Esta distribución está alineada con los estándares internos de la empresa.

Además, el análisis de la antigüedad revela que el 75% del personal de M.O.D. tiene menos de tres años de experiencia en la empresa, lo que sugiere una alta rotación de personal. Este factor es relevante al momento de plantear estrategias de compensación que favorezcan la retención y el desarrollo de competencias.

Análisis económico y salarial

En términos salariales, el área de M.O.D. sigue las políticas de pago del salario básico sectorial establecido por el Ministerio de Trabajo de Ecuador. No obstante, se ha identificado que un pequeño porcentaje de colaboradores percibe un salario superior, vinculado a la antigüedad en la empresa. El análisis comparativo con el mercado laboral revela que los sueldos de la empresa industrial están en línea con los promedios de los productos cosméticos y farmacéuticos.

Análisis tecnológico

La empresa ha implementado desde 2016 el software "Cero Código", el cual permite la gestión de la producción mediante un sistema estandarizado de órdenes de trabajo. Este sistema facilita la proyección y monitoreo de los procesos productivos, calculando variables como materia prima utilizada, horas hombre requeridas, costos estimados y reales, entre otros. Este recurso tecnológico optimiza la planificación y el control de las actividades productivas, proporcionando información clave para la toma de decisiones en términos de eficiencia y reducción de desperdicios.

Estos resultados permiten identificar las fortalezas y debilidades dentro de la estructura organizativa de la empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos, lo que facilita la creación de un plan de compensación alineado con las necesidades específicas del personal de M.O.D., promoviendo un entorno laboral más equilibrado y competitivo.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió identificar variables clave que influyen en los procesos del área de Mano de Obra Directa (M.O.D.) de la empresa industrial dedicada a la elaboración de cosméticos, con el fin de desarrollar una propuesta de compensación basada en indicadores de desempeño y evaluación de competencias laborales. A partir de un análisis exhaustivo de las problemáticas detectadas, se propuso una solución enfocada en reforzar el buen desempeño de los colaboradores y ajustar los salarios mediante la implementación de un bono de productividad basado en el cumplimiento de objetivos y competencias.

La metodología propuesta asigna porcentajes específicos de cumplimiento, vinculados a un sistema de evaluación que mide tanto los indicadores de producción como los comportamientos esperados en el personal. Este enfoque fue sustentado por un análisis de causa y complementado por encuestas de satisfacción, lo que permitió captar las percepciones y necesidades del personal de M.O.D., asegurando que las propuestas contribuyan directamente a la mejora de la productividad y se alineen con los intereses de los colaboradores.

El uso del software "Cero Código" facilitó la recolección y análisis de datos sobre los indicadores de producción, permitiendo establecer estimaciones precisas y aplicar márgenes de tolerancia en los resultados obtenidos. Además, la segmentación de los resultados por tipo de producto y su asignación a

los responsables de fabricación permitió una medición más precisa del desempeño, con un margen de tolerancia de hasta un 1% por encima o debajo de la producción esperada.

Para garantizar que el comportamiento de los colaboradores se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa, se diseñó una metodología de evaluación de competencias laborales. Esta metodología, exenta de sesgos, ofrece una evaluación objetiva del personal, lo que asegura transparencia y justicia en los procesos. Los indicadores de productividad fueron ponderados con un 70% del total de la evaluación, mientras que el 30% restante se asignó a la evaluación de competencias, incentivando así el desarrollo de habilidades clave para la mejora continua del área.

El plan de compensaciones incluye una ruta de implementación clara, con fases y actividades definidas para su correcta aplicación. Las herramientas propuestas proporcionarán a la empresa una visión más objetiva sobre el desempeño y comportamiento de los colaboradores, permitiendo que las decisiones se perciban como justas y contribuyendo a un ambiente laboral más transparente y satisfactorio. Además, se espera que este sistema de compensaciones influya positivamente en la retención de colaboradores con alto potencial, el mejoramiento del desempeño y la optimización de la productividad en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, R., Ramírez, P., & López, F. (2021). Sistemas de gestión de desempeño en la manufactura. *Revista de Ingeniería Industrial*, 20(2), 99-115. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2021.04.002>
- Fernández, G., & Rodríguez, M. (2021). Planes de retención de empleados en tiempos de crisis. *Revista de Administración Contemporánea*, 42(4), 299-312. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122021000400001>
- González, M., & Martínez, P. (2020). Estrategias para la retención del talento humano. *Revista de Gestión Empresarial*, 45(2), 123-134. <https://doi.org/10.1177/0266242620933242>
- Hernández, J., Gómez, F., & Ruiz, R. (2017). Impacto de la rotación de personal en la productividad. *Revista de Negocios Internacionales*, 19(2), 133-147. <https://doi.org/10.1016/j.rine.2017.01.003>
- Jiménez, F., & Castillo, G. (2019). Satisfacción laboral y su relación con la productividad. *Revista Internacional de Ciencias del Trabajo*, 28(3), 145-160. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616768>



- López, J., & Ramírez, L. (2019). Evaluación del desempeño laboral en el sector manufacturero. *Journal of Human Resources Management*, 32(3), 245-260. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04149-0>
- López, R., & Díaz, J. (2021). Modelos de competencias laborales y su impacto en la productividad. *Gestión y Dirección de Empresas*, 23(1), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.gde.2021.02.001>
- Martínez, D., & Rodríguez, A. (2019). Indicadores de gestión para la mejora del rendimiento. *Revista de Economía y Administración*, 34(1), 92-108. <https://doi.org/10.1177/0022022118797595>
- Mendoza, P., & Sánchez, J. (2020). Gestión del desempeño en la industria cosmética. *Revista de Administración y Economía*, 38(1), 56-68. <https://doi.org/10.1177/1742715020975434>
- Moreno, A., & García, P. (2019). Retención del capital humano en sectores competitivos. *Revista de Psicología Industrial*, 15(4), 178-193. <https://doi.org/10.1080/00223980.2019.1596052>
- Pérez, A., Torres, M., & Ramírez, C. (2018). Competitividad salarial y retención del personal. *Revista Internacional de Recursos Humanos*, 50(1), 87-101. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.01.005>
- Pérez, C., & Torres, E. (2020). Estrategias de motivación y retención en el sector industrial. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 233-245. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1622499>
- Ramírez, L., & Fernández, A. (2018). Ofertas salariales y su impacto en la rotación de personal. *Journal of Economic Studies*, 27(2), 201-215. <https://doi.org/10.1080/00213624.2017.1422131>
- Rodríguez, L., & García, A. (2018). Diseño de sistemas de compensación para mejorar la retención de talento. *Revista de Economía Aplicada*, 12(3), 45-60. <https://doi.org/10.1080/09243046.2018.1572301>
- Ruiz, A., & Gómez, S. (2019). Costos operativos y eficiencia en empresas medianas. *Economía y Gestión*, 29(3), 245-259. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1593124>
- Vega, S., & López, A. (2019). Desarrollo de comportamientos laborales en el sector productivo. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 311-325. <https://doi.org/10.1080/01639374.2019.1412897>