



**Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad
Operativa, Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico**

Alexandra Ortega Cubillos

Jose Danilo Virgüez Jaramillo

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

14/09/2025

**Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad
Operativa, Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico**

Alexandra Ortega Cubillos

Jose Danilo Virgüez Jaramillo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Inteligencia de Negocios

Director (a):

MONICA MERCEDES MOYA FORERO

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia, Octubre 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A nuestras familias por brindarnos
todo su, apoyo, amor, comprensión y
motivarnos a seguir adelante.

*“En la vida hay algo peor que el
fracaso: el no haber intentado nada”.*

Franklin D. Roosevelt.

Agradecimientos

A la empresa Offset Gráfico S.A y todo su equipo de trabajo por abrirnos las puertas de la compañía, brindarnos todo su apoyo y total confianza durante el desarrollo de esta consultoría. A nuestro profesor de seminario José Alejandro Martínez Sepúlveda quien nos acompañó y orientó con su experiencia, experticia y sensatez durante el seminario de investigación. A nuestra directora de grado, Mónica Mercedes Moya Forero, por su constante orientación y valiosos consejos que han permitido originar este documento final.

Resumen

El concepto de productividad en su mayoría se relaciona con las áreas comerciales, donde tradicionalmente es fácil hacer una medición de métrica, como actividad, o producción en términos de unidades fabricadas en las empresas industriales, número de altas o servicios realizados en las empresas que tienen procesos de servucción. Sin embargo, poco se ha documentado respecto a cómo medir la productividad de las áreas administrativas como contabilidad, desarrollo, marketing, que resultan ser comunes en todas las empresas sin importar su misión.

Por lo anterior, este trabajo pretende establecer un modelo de productividad no solo para las áreas de producción, sino para aquellas en las que parece irrisorio medir, logrando establecer tres Key Performance Indicators (KPI's) estratégicos, el primero relacionado con el índice de Productividad, determinado por la formula $IP = \frac{OP}{CP}$ ¹, esperando que tras la implementación de esta propuesta anualmente el IP incremente +0.6% en la productividad Global, el segundo KPI establecido como Puntaje en la Matriz de Desempeño y Potencial donde se espera que más del 60% de los colaboradores esté en el cuadrante 5 o superior, y el tercero definido como el Índice de Eficiencia Operacional, determinado por la formula *Indice Eficiencia Operaciona* = $\frac{OPEX}{Ingresos\ Totales}$, logrando determinar una medición global de los resultados, que dé a las

¹ IP= Índice de Productividad, OPI= Objetivo de Productividad, CPI= Cumplimiento de Productividad

directivas de la empresa una visual mucho más integral del empleado e impacto en el estado de Ingresos y Utilidades, esperando un incremento anual de la eficiencia del 5%. Así mismo, y basados en la metodología pública de GALLUP, tener toda una visual completa de cómo se sienten las personas en el rol que desempeñan, y sobre ello poder establecer medidas de acción bien sea correctivas o proactivas que incrementen la productividad global de la compañía.

Esta consultoría propone una solución al desafío de la empresa Offset Gráfico S.A., que carece de una metodología formal para medir la productividad en sus áreas administrativas. Se realizó un diagnóstico que reveló la necesidad de un modelo de medición integral y la urgencia de fortalecer la cultura de reconocimiento entre los empleados, ya que la falta de este era el punto más débil en el clima laboral de la empresa. Se evaluaron diversas alternativas, y la más viable es la implementación de la Metodología de Medición del Desempeño Integral Individual (MDII). Esta herramienta busca evaluar el desempeño de todo el personal (operativo y administrativo), para identificar oportunidades de mejora y crecimiento. La metodología se complementa con un Modelo de Incentivos, que recompensa a los empleados con mejor desempeño y aborda la falta de reconocimiento en la organización. Se recomienda iniciar con un plan piloto en un área administrativa para validar los indicadores de desempeño antes de un despliegue completo en toda la empresa. Los resultados de la implementación permitirán a la gerencia la toma de decisiones estratégicas, la mejora de procesos y la gestión del talento humano.

Abstract

The concept of productivity is mostly associated with commercial areas, where it is traditionally easy to measure metrics such as activity or production in terms of units manufactured in industrial companies, number of registrations, or services performed in companies with servuction processes. However, little has been documented regarding how to measure the productivity of administrative areas such as accounting, development, and marketing, which are common in all companies regardless of their mission.

Therefore, this work aims to establish a productivity model not only for production areas, but also for those in which it seems ridiculous to measure, managing to establish three strategic Key Performance Indicators (KPI's), the first related to the Productivity index, determined by the formula $IP = \frac{OP}{CP}$ ², hoping that after the implementation of this proposal the IP annually increases + 0.6% in Global productivity, the second KPI established as Score in the Performance and Potential Matrix, and the third defined as the Operational Efficiency Index, determined by the formula

Operational Efficiency Index = $\frac{OPEX}{Total\ Revenue}$, managing to determine a global

measurement of the results, which gives the company's management a much more comprehensive view of the employee and impact on the P & G., Likewise, and based on

² IP= Productivity Index, OPI= Productivity Goal, CPI= Fulfillment Productivity

the public methodology of GALLUP, have a complete view of how people feel in the role they play, and on this basis be able to establish corrective or proactive action measures that increase the company's overall productivity.

This consultancy proposes a solution to the challenge faced by Offset Gráfico S.A., which lacks a formal methodology for measuring productivity in its administrative areas. A diagnosis was conducted that revealed the need for a comprehensive measurement model and the urgency of strengthening the culture of recognition among employees, as the lack of this was the weakest point in the company's work environment. Various alternatives were evaluated, and the most viable was the implementation of the Individual Comprehensive Performance Measurement Methodology (MDII). This tool seeks to evaluate the performance of all staff (operational and administrative) to identify opportunities for improvement and growth. The methodology is complemented by an Incentive Model, which rewards top-performing employees and addresses the lack of recognition within the organization. It is recommended to start with a pilot plan in an administrative area to validate the performance indicators before a full rollout across the entire company. The results of the implementation will enable management to make strategic decisions, improve processes, and manage human talent.

Contenido

Introducción.....	12
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos específicos	15
Justificación.....	17
1. MARCO INSTITUCIONAL.....	21
1.1. Misión.....	22
1.2. Visión	22
1.3. Estructura Organizacional	22
1.4. Sector Económico	23
1.5. Análisis Estratégico	24
2. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL.....	28
2.1. Marco Conceptual	28
2.1.1. Medición de Productividad.....	28
2.1.2. Incentivos.....	32
2.2. Marco Contextual.	34
3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORIA	36
3.1. Entendimiento del Reto	36
3.2. Propuesta de la Ruta de Solución	36
3.3. Captura de información Secundaria	37
3.4. Captura de información Primaria.....	37
3.5. Desarrollo de la propuesta	38

4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	40
4.1. Análisis Externo (Información secundaria)	41
4.1.1. Análisis PESTEL.....	41
4.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	44
4.1.3. Análisis DOFA.....	45
4.1.4. Análisis Financiero	47
4.1.5. Justificación Estratégica de la Propuesta.....	50
4.2. Análisis Interno (Información Primaria)	56
4.2.1. Entrevista estructurada con el Director de Productividad (Kick-off)	56
4.2.2. Encuesta adaptada Gallup Q12	57
4.2.3. Encuesta sobre Modelo de Incentivación.....	59
4.3. Análisis de resultados	60
4.3.1. Situación actual.....	60
4.3.2. Entrevista con Directivos.....	60
4.3.3. Aplicación encuesta Gallup Q12	60
4.3.4. Aplicación encuesta Modelo de Incentivación (M I)	67
4.4. Fortalezas Identificas	69
4.5. Oportunidades de mejora	70
5. PROPUESTA METODOLOGÍA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL INDIVIDUAL (MDII) Y MODELO DE INCENTIVOS.....	72
5.1. Propuesta Metodología de Medición del Desempeño Integral	73
5.1.1. Principios de la Metodología de evaluación	73
5.1.2. Ponderación de la Evaluación.....	76

Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad Operativa,
Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico S.A.

	12
5.1.3. Escala de Medición de Habilidades (Skill's).....	76
5.2. Matriz de Desempeño y Potencial.....	81
5.3. Modelo de Incentivos	84
5.3.1. Modelo de Incentivos Anual por Productividad (Colaboradores área operativa).....	84
5.3.2. Modelo de Incentivos Anual (Colaboradores área administrativa)	85
5.3.3. Matriz de Desempeño y Potencial y su Impacto en Incentivos	86
5.4. Acciones para el Fortalecimiento del Modelo.....	87
5.4.1. Transparencia y Competencia	87
5.4.2. Claridad de Objetivos.....	88
5.4.3. Reconocimiento Continuo	88
5.4.4. Validación de Resultados Financieros	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
Referencias	93
Anexos.....	97

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Empresa Offset Gráfico	23
Ilustración 2 Análisis 5 Fuerzas de Porter	44
Ilustración 3 Resultados Total Empresa	61
Ilustración 4 Resultados Área Administrativa	63
Ilustración 5 Resultados Área Costos y Producción	64
Ilustración 6 Resultados Área Contabilidad y Finanzas, SIG.....	65
Ilustración 7 Resultados Área Gestión del Conocimiento Humano (GCH)	66
Ilustración 8 Resultados Área Operativa	67
Ilustración 9 Resultados Total Empresa (M I).....	68
Ilustración 10 Resultados Incentivos Movilizadores	69
Ilustración 11 Matriz de Desempeño y Potencial.....	84
Ilustración 12 Diagrama de Gantt de Implementación.....	¡Error! Marcador no

definido.

Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad Operativa, Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico S.A.

Índice de Tablas

Tabla 1 FODA Accionable	25
Tabla 2 Análisis PSTEL	41
Tabla 3 Análisis DOFA	46
Tabla 4 Resumen Indicadores Financieros	48
Tabla 5 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias	49
Tabla 6 Matriz de Alternativas	51
Tabla 7 Matriz de Decisión	55

Introducción

En la actualidad, las empresas del sector gráfico enfrentan constantes desafíos relacionados con la optimización de sus procesos internos y el mantenimiento de una productividad eficiente, principalmente debido a factores como la rápida evolución tecnológica, las variaciones frecuentes en la demanda y la creciente competencia en el mercado. Esta situación genera la necesidad de contar con metodologías claras y robustas para evaluar el desempeño en todas las áreas organizacionales.

En el caso particular de Offset Gráfico, empresa colombiana con más de 22 años dedicada a la producción y comercialización de material impreso publicitario, se identifican dos grandes desafíos relacionados con la evaluación de la productividad: Por un lado, la empresa reconoce la carencia total de una metodología para evaluar la productividad en sus áreas administrativas lo cual dificulta la toma de decisiones estratégicas y limita la mejora continua en esta área clave del negocio; de igual manera, existe la necesidad de revisar y validar la efectividad del modelo actual aplicado a las áreas operativas y comerciales, con el fin de identificar fortalezas y áreas potenciales de mejora.

Considerando estas necesidades, Offset Gráfico ha planteado como reto a los estudiantes de la Universidad EAN: "Proponer una metodología que permita medir la productividad en el área administrativa y evaluar el modelo actual de las áreas

operativa y comercial, asegurando que sea robusta, integral y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa". Este reto ha sido abordado desde un enfoque de consultoría profesional, permitiendo así la aplicación práctica y directa de los conocimientos adquiridos durante el programa académico en un contexto real y relevante para la empresa.

La consultoría fue abordada desde la perspectiva de Inteligencia de Negocios, a través del uso metodologías estructuradas y ampliamente reconocidas en el ámbito empresarial para la evaluación, diagnóstico y mejora de procesos productivos y organizacionales. En consecuencia, este documento propone una metodología integral para evaluar y medir la productividad apoyada por un modelo de incentivos, ajustada a las necesidades específicas de Offset Gráfico, fundamentada en técnicas como el análisis DOFA, análisis PESTEL y diagramas de causa-efecto (Ishikawa), complementadas con herramientas de recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa.

Se pretende por tanto entregar a Offset Gráfico una metodología integral para medir la productividad en el área operativa y administrativa, un modelo de incentivos para toda la empresa, documentados y listos para su implementación, cuando la compañía lo considere.

Para ello, inicialmente se realizó un diagnóstico exhaustivo del modelo actual utilizado por la empresa en las áreas operativas y comerciales, y de la situación actual de las áreas administrativas, mediante entrevistas con personal clave. Así mismo se

visitó a la empresa, con un análisis documental interno y externo, aplicación de la encuesta de Compromiso Gallup Q12 (para medir el compromiso y percepción del personal respecto a la productividad y motivación laboral), así como revisiones bibliográficas especializadas en medición de productividad y motivación del personal mediante incentivos para ser más productivos. Este diagnóstico permitió identificar claramente tanto las fortalezas como las áreas críticas que deben trabajarse dentro de la empresa para fortalecer el modelo actual y como base para la metodología nueva aplicada al área administrativa.

A partir de dicho diagnóstico se propuso una metodología adaptada especialmente para el área administrativa y un modelo de incentivos que abarca toda la empresa con el fin de apalancar la productividad. Esta propuesta considera aspectos clave como la definición clara de indicadores estratégicos (Key Performance Indicator), mecanismos de seguimiento y controles efectivos, y técnicas adecuadas para el análisis y visualización de datos.

Finalmente, este documento presenta la estructura detallada de la metodología propuesta, describiendo paso a paso las técnicas y herramientas utilizadas, así como recomendaciones concretas para su implementación efectiva. De esta manera, se espera que Offset Gráfico cuente con un instrumento robusto para mejorar continuamente su productividad interna, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en información precisa, oportuna y confiable, y contribuyendo significativamente al logro de sus objetivos empresariales.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una metodología para evaluar la Productividad en las áreas operativas, comerciales y administrativas para la empresa Offset Grafico, orientada a mejorar su desempeño organizacional.

Objetivos específicos

Conocer la percepción de los colaboradores de las áreas operativa, comercial y administrativa de la empresa Offset Grafico, detectando puntos a favor, en contra y expectativas.

Identificar los factores internos y externos que afectan el rendimiento de cada área funcional de la empresa, mediante el uso de técnicas de recolección y análisis de información para diagnóstico estratégico.

Diseñar una metodología integral para medir y comparar la productividad en las áreas operativa, comercial y administrativa de Offset Gráfico, estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI), definiendo procedimientos de recolección y análisis de

Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad Operativa, Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico S.A.

16

información, y aplicando técnicas adecuadas para el seguimiento y la evaluación continua

Proponer un modelo complementario de incentivos que permita potenciar la productividad en la empresa, alineado con los resultados obtenidos del diagnóstico.

Justificación

El presente proyecto se centra en el desarrollo de un modelo de productividad e incentivos para la empresa Offset Gráfico, una empresa mediana del sector gráfico ubicada en Bogotá. Este modelo tiene como propósito mejorar la eficiencia operativa y motivación del personal, con un enfoque en la alineación de los objetivos organizacionales con el desempeño individual de los empleados (Data Crédito Experince, 2024).

Actualmente la necesidad de la empresa es contar con una metodología robusta y clara que permita evaluar y optimizar la productividad en sus áreas operativas, comerciales y especialmente administrativas, ya que actualmente la empresa carece de un mecanismo formal para su medición. En un contexto empresarial altamente competitivo como el sector gráfico colombiano, la adecuada gestión de la productividad se convierte en un factor decisivo para la sostenibilidad y el éxito organizacional (Andigraft Market, 2024).

La productividad empresarial no solo impacta directamente los resultados financieros y operativos de la organización, sino que también se encuentra estrechamente vinculada al desempeño, compromiso y satisfacción laboral de los empleados. Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo, 2024), la productividad laboral es esencial para mejorar la competitividad empresarial, destacando la importancia del capital humano como principal activo estratégico. Por lo tanto, diseñar e implementar una metodología clara y estructurada permite no solo mejorar el desempeño organizacional, sino también influir positivamente en el ambiente laboral y la motivación del personal.

Desde una perspectiva teórica, el desarrollo de esta metodología aporta al campo de la Inteligencia de Negocios, pues se fundamenta en el uso de herramientas analíticas que permiten recolectar, procesar y presentar información clave para la toma de decisiones informadas y efectivas. La implementación de modelos basados en indicadores de desempeño (KPIs) facilita a la dirección de Offset Gráfico la evaluación objetiva de resultados y la identificación precisa de áreas que requieren intervención (Banco de Santander, 2024).

Asimismo, la propuesta incluye un modelo complementario de incentivos que busca fortalecer la productividad, alineado con la teoría de la expectativa de Vroom y Teoría del refuerzo de Skinner, la cual establece que la motivación laboral aumenta significativamente cuando los empleados perciben claramente una conexión directa entre su desempeño, los resultados alcanzados y las recompensas obtenidas (University of Cambridge, 2025). Este modelo permitirá a Offset Gráfico potenciar la productividad a través de mecanismos que reconozcan y premien el esfuerzo adicional de sus colaboradores en diversos ámbitos como:

1. **Aumento de la Satisfacción y Motivación Laboral:** La implementación de un modelo de incentivos alineado con las metas organizacionales y las motivaciones individuales de los empleados contribuirá a la creación de un ambiente laboral saludable y motivador. Esto no solo reducirá la rotación de personal, sino que también mejorará la satisfacción y compromiso de los colaboradores, generando una fuerza laboral más estable y productiva.
2. **Impacto Económico y Social en la Comunidad:** Offset Gráfico genera empleo directo para más de 200 personas en Bogotá, lo que significa que la mejora de la productividad empresarial no solo beneficiará a la organización, sino que también contribuirá al bienestar económico de las familias de sus trabajadores. Al optimizar sus procesos internos, la empresa podría incrementar su competitividad y, potencialmente, crear nuevas oportunidades de empleo, favoreciendo el desarrollo socioeconómico de la región.
3. **Contribución al Sector Gráfico Colombiano:** Al proponer una metodología innovadora para evaluar y mejorar la productividad en todas las áreas clave de la empresa, este proyecto podría establecer un precedente positivo en el sector gráfico nacional. Las buenas prácticas y los modelos de incentivos diseñados podrían ser replicables, sirviendo de guía para otras empresas del sector y promoviendo estándares más altos de eficiencia y calidad en la industria gráfica de Colombia.

Finalmente, el proyecto tiene relevancia práctica y estratégica, ya que las soluciones propuestas pueden replicarse en otras empresas del sector gráfico, contribuyendo así al desarrollo de mejores prácticas empresariales en Colombia y el aumento de la satisfacción y motivación laboral. De este modo, la consultoría responde no solo a una necesidad específica de Offset Gráfico, sino también a un interés más amplio por fortalecer la productividad empresarial y el desarrollo sostenible del sector gráfico colombiano.

1. MARCO INSTITUCIONAL

Offset Gráfico Editores S.A. Fue fundada el 13 de febrero de 2002 en la ciudad de Bogotá, Colombia, con el objetivo de brindar soluciones de impresión, es una empresa mediana con alrededor de 200 empleados que pertenece al sector económico con código CIIU 1811, actividades de Impresión la cual hace parte de la industria Manufacturera que en 2023 tuvo una participación del 11,54% en el PIB (Data Crédito Experince, 2024) (STATISTA, 2024).

Con 22 años en el mercado la empresa ha ganado diferentes reconocimientos y premios a nivel nacional (11) y de Latinoamérica (1) por sus diferentes productos como: Cajas Forradas, Cuadernos de punta dura, materiales impresos y plegables publicitarios, tarjetas, folletos, entre otros. Desde el 2012 la empresa implementó un Sistema Integrado de Gestión (SIG), comprometidos con la mejora continua para la satisfacción de los clientes, con el medio ambiente y con sus trabajadores, cuenta con tres certificaciones por INCONTEC ISO (9001, 14001, 18001) y certificada como empresa de bajo impacto ambiental (Offset Gráfico, 2024).

1.1. Misión

Co Creamos con nuestros clientes soluciones impresas de comunicación generando valor a su marca (Offset Gráfico, 2024).

1.2. Visión

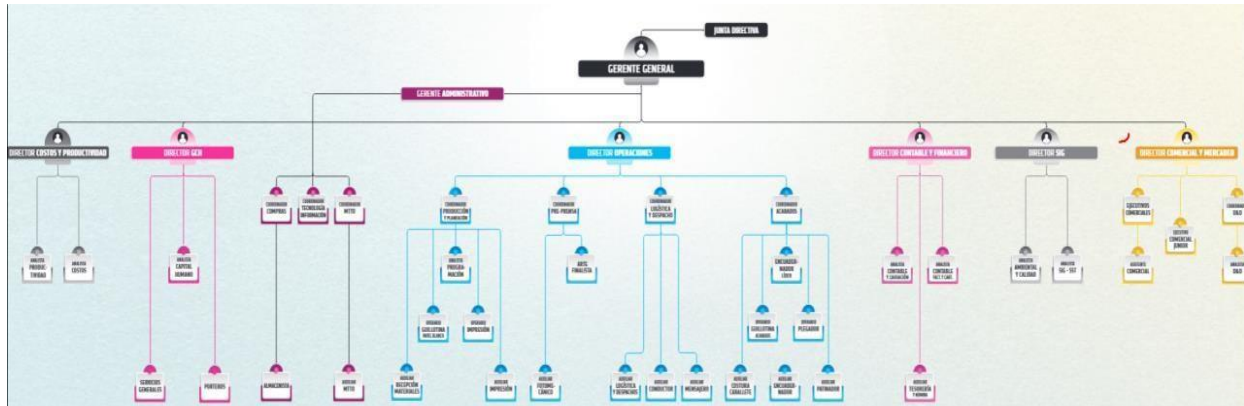
Ser el mejor aliado estratégico elegido por los clientes para el desarrollo de soluciones impresas sostenibles e innovadoras; orientados a procesos efectivos, ágiles y esbeltos; integrados por personas comprometidas y apasionadas (Offset Gráfico, 2024).

Alineado a la misión y visión de la empresa, esta cuenta con 7 valores corporativos: Respeto, Solidaridad, Tolerancia, Honestidad, Igualdad, Responsabilidad y Lealtad (Offset Gráfico, 2024)

1.3. Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una estructura organizacional claramente definida, donde existen 6 Direcciones y una Gerencia administrativa, mostrados en la ilustración 1. Dentro de las direcciones resaltamos la de Operaciones la cual está subdividida en cuatro: Producción y Planeación, Pre-Prensa, Logística y Despacho, Acabados. Esta dirección sería el foco de esta consultoría para desarrollar un modelo de productividad.

Ilustración 1 Organigrama Empresa Offset Gráfico



Fuente: (Offset Gráfico, 2024)

1.4. Sector Económico

Como se mencionó anteriormente la empresa pertenece al sector económico CIU 1811 - Actividades de Impresión. En Colombia, este sector incluye la impresión de productos tales como libros, periódicos, revistas, tarjetas, etiquetas, empaques y otros materiales impresos, utilizando diversas tecnologías de impresión como la impresión offset, impresión digital y serigrafía. En el 2023 este sector alcanzó 5,6 billones de pesos, lo que refleja su relevancia en el contexto económico del país (Andigraf Market, 2024)

Este sector en Colombia está compuesto en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Las grandes empresas tienden a concentrarse en ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali (Andigraf Market, 2024)

Como oportunidades del sector se resaltan:

- **Tendencias personalización:** las empresas que cuenten con servicios personalizados tiene gran ventaja al permitir a los clientes tener productos y servicios diferenciados con su propia marca.
- **Sostenibilidad:** Transformar los procesos de impresión hacia el cuidado del medio ambiente, el uso de tintas de alta tecnología y certificadas como amigables con el medio ambiente y el uso de maquinaria especializada, son importantes para reducir los desperdicios y hacer más sostenibles los procesos (Andigraf Market, 2024).

Con base a lo anterior, la empresa Offset Gráfico Editores S.A. Actualmente ofrecen diferentes servicios como: cajas, invitaciones, bolsa, folletos, material corporativo, entre otros, muchos de ellos cuentan con servicios personalizados lo cual la hace competitiva en el mercado al ser esta una de las mayores demandas del mercado (Offset Gráfico, 2024)

1.5. Análisis Estratégico

La presente sección tiene como objetivo contextualizar la situación actual de la empresa Offset Gráfico a través de un análisis de su entorno y de su dinámica interna. Con base en las variables identificadas en el diagnóstico realizado, se presenta a continuación un resumen estratégico que conecta de forma directa los hallazgos más relevantes con los requerimientos específicos que nuestra propuesta busca abordar.

Este análisis accionable sirve como fundamento para justificar las soluciones planteadas y demostrar su pertinencia en el contexto de la organización.

Tabla 1 FODA Accionable

Categoría	Elemento Clave (Dolor/Oportunidad)	Conexión con la Propuesta de Solución	Acciones Estratégicas y Prioridad
Fortalezas	<p>F1: Capital humano especializado y experiencia en el sector</p> <p>F2: Solidez financiera y adecuado manejo de gastos operativos</p>	<p>La Metodología MDII capitaliza el talento existente, fomentando el desarrollo y reconocimiento de habilidades blandas y técnicas.</p> <p>El Modelo de Incentivos se construye sobre una base financiera sólida y sostenible.</p>	<p>Prioridad: Alta</p> <p>Acción: Implementar un sistema de reconocimiento y desarrollo de talento. / Asegurar la viabilidad financiera del modelo de incentivos.</p> <p>Impacto: Alto (retención de talento y crecimiento profesional)</p> <p>Riesgo: Medio.</p>

<p>Oportunidades</p>	<p>O1: Crecimiento del sector manufacturero y acceso a nuevas tecnologías</p>	<p>Al mejorar la productividad y la eficiencia, la empresa puede aprovechar estas oportunidades para invertir en tecnología y capturar una mayor cuota de mercado.</p>	<p>Prioridad: Media Acción: Optimizar la productividad interna para reinversión estratégica. Impacto: Alto (a medio plazo) Riesgo: moderado.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>D1: Ausencia de una metodología formal de medición de productividad en áreas administrativas. D2: Falta de un sistema de incentivos estructurado que</p>	<p>La Metodología MDII provee una estructura formal para evaluar el desempeño en todas las áreas, incluyendo las administrativas. El Modelo de Incentivos complementa la MDII, vinculando el</p>	<p>Prioridad: Alta Acción: Implementación del modelo propuesto en esta consultoría (Metodología MDII y modelo de incentivos) Impacto: Alto (Mayor eficiencia y motivación en el personal). Riesgo: Medio</p>

	<p> motive el desempeño.</p>	<p> desempeño a recompensas claras y deseables, lo que aumenta el compromiso del empleado.</p>	
<p> Amenazas</p>	<p> A1: La digitalización ha reducido la demanda de impresos tradicionales.</p>	<p> La propuesta se centra en aumentar la eficiencia interna a través de la medición y mejora del desempeño del capital humano, lo que permite a la empresa optimizar recursos para ser más competitiva en un mercado en contracción.</p>	<p> Prioridad: Media Acción: Fomentar una cultura de mejora continua y eficiencia para mitigar la presión del mercado. La mejora de la productividad es una acción continua y estratégica. Impacto: Alto (requiere tiempo y revisión constante) Riesgo: Medio</p>

Fuente: Elaboración propia

2. MARCO CONTEXTUAL Y CONCEPTUAL

En este apartado se presenta el marco contextual y conceptual que orienta la consultoría desarrollada para Offset Gráfico Editores S.A. El propósito es ofrecer una visión clara del entorno en el que se encuentra la empresa y de los fundamentos teóricos que respaldan el diseño de una metodología integral de productividad y modelo de incentivos para la Dirección de Operaciones. Para ello, se integran referentes conceptuales, modelos de gestión y ejemplos prácticos que permiten comprender las dinámicas organizacionales y productivas de la compañía. De esta manera, se construye la base teórica y contextual necesaria para sustentar las recomendaciones y propuestas que serán planteadas a lo largo del estudio.

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. *Medición de Productividad*

Hace referencia a la relación entre los resultados comerciales, de ventas, tiempos de producción etc., obtenidos en un determinado proceso, así como los recursos utilizados para producirlos (Banco de Santander, 2024) En términos de operaciones, la productividad mide cuántos bienes o servicios se producen por unidad de recurso (tiempo, mano de obra, materiales), en términos comerciales, hace referencia a la

cantidad de productos vendidos por persona o región en un determinado periodo de tiempo.

A continuación se mencionan algunos modelos de productividad:

2.1.1.1. Productividad laboral

Este modelo mide la eficiencia de los empleados dentro de un sistema, corresponde al cálculo de los bienes o servicios que produce la empresa en una hora de trabajo. Este modelo permite conocer la empresa y tomar decisiones para anticiparse a situaciones e identificar áreas de mejora, muy importante también es que ayuda a conocer a los empleados.

Se deben entender y tener presentes algunos factores que influyen directamente en la productividad, tales como:

- Salarios
- Clima laboral
- Equipamientos y herramientas usadas (herramientas digitales suponen múltiples ventajas, uso de la tecnología)
- Capacidad de liderazgo y comunicación de los responsables

Para medir la productividad laboral se debe establecer un criterio u objetivo que permita conocer el rendimiento de la empresa, como también las unidades o indicadores a usar, los periodos de tiempo en el cual basar la medición (puede ser

diaria, mensual, semestral, anual, etc.). No se debe olvidar tener en cuenta la calidad del trabajo realizado.

La Fórmula estándar (Personio, 2024)

De acuerdo con Personio (2024), se toma la fórmula estándar menciona en la Ecuación 1.

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Bienes o servicios producidos}}{\text{Recursos utilizados}} \quad (3)$$

2.1.1.2. Productividad Total de los Factores (PTF)

Es una proporción que no se explica por la cantidad de factores utilizados en la producción, su nivel está determinado por la eficiencia e intensidad de los insumos utilizados para la producción, es la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción y la tasa media de crecimiento de los factores utilizados para obtenerla.

Se identificaron seis hechos donde se resalta la importancia del capital y la productividad en la producción (Fernández Xicoténcatl, Almagro Vázquez, & Terán Vargas, 2013).

1. El incremento continuo en el volumen de producción agregada y la productividad laboral tienen una tendencia estable y no registra una caída en la tasa de crecimiento de la productividad.

³ Ecuación de Productividad Laboral según Personio 2024

2. El continuo aumento en la cantidad de capital por trabajador.
3. La tasa de beneficio del capital es aproximadamente constante a largo plazo.
4. La relación capital-producto se mantiene constante en largos periodos de tiempo.
5. La participación de las rentas de trabajo y del capital en la producción total permanecen relativamente constantes.
6. Diferencias en las tasas de crecimiento de la productividad del trabajo entre los países
7. En el contexto de la consultoría, analizar la PTF permitirá identificar áreas donde la empresa puede optimizar procesos sin necesariamente incrementar los recursos.

2.1.1.3. Indicadores de Productividad (KPI's)

Los KPI's para medir la productividad podrían incluir:

- **Tasa de producción:** Productos impresos por unidad de tiempo.
- **Eficiencia operativa:** Ratio de tiempo productivo vs. Tiempo de inactividad.
- **Calidad:** Tasa de productos defectuosos o con errores.
- **Utilización de recursos:** Uso eficiente de maquinaria y personal.

2.1.2. Incentivos

2.1.2.1. Teoría de la Expectativa de Vroom

Esta teoría postula que el esfuerzo de un individuo está ligado a las expectativas de resultados y las recompensas asociadas. Los empleados estarán más motivados si creen que su esfuerzo conducirá a un desempeño efectivo y este, a su vez, a recompensas deseables (University of Cambridge, 2025)

Esta teoría tiene tres componentes:

- **Valencia:** El valor que el colaborador le da al resultado de su esfuerzo. Si la recompensa es deseable, el valor dado es mayor, de lo contrario el valor es mínimo
- **Expectativa:** La creencia del colaborador sobre la probabilidad de que su trabajo sea el esperado. Esto se refiere a la relación percibida entre el esfuerzo y el rendimiento.
- **Instrumentalidad:** La percepción del colaborador sobre la relación entre el rendimiento y la obtención de la recompensa. Es decir, un buen rendimiento será bien recompensado (University of Cambridge, 2025).

2.1.2.2. Teoría de Refuerzo de Skinner

Teoría elaborada por Skinner, explica la conducta humana mediante los estímulos que la rodean. En el ámbito laboral los incentivos actúan como refuerzos que

motivan a los empleados a repetir comportamientos productivos (Rovira Salvador, 2018).

Se plantean dos tipos de refuerzo:

- **Refuerzo Positivo:** Es todo aquello que aparece después de una conducta y que el individuo considera satisfactorio, mediante estos reforzadores se busca aumentar la capacidad de respuesta de la persona. Los actos reforzados positivamente tienden a repetirse.
- **Lo Atractivo:** Hay que tener presente que lo que es atractivo para una persona no lo es para todo el mundo y esto conlleva a la necesidad de conocer las particularidades de cada persona.
- **Refuerzo Negativo:** consiste en aumentar la tasa de respuesta de las personas mediante la eliminación de aquellas consecuencias que este considere negativas

La teoría de Skinner resalta que los reforzadores deben ser continuos (Rovira Salvador, 2018).

Estas teorías se pueden implementar en las empresas con el fin de diseñar sistemas de incentivos y estrategias de motivación efectivas, que movilicen el rendimiento de los colaboradores.

Algunos de los tipos de incentivos que se pueden llegar a manejar son:

- **Monetarios:** Bonificaciones por alcanzar metas de productividad, pagos por desempeño.

- **No monetarios:** Reconocimientos públicos, acceso a capacitaciones, mejoras en condiciones laborales.

Incentivos grupales vs. Individuales: Determinar si los incentivos se enfocarán en metas colectivas o individuales dentro de la dirección de operaciones, dependiendo de los objetivos de la empresa y la estructura del trabajo.

2.2. Marco Contextual.

Offset Gráfico Editores S.A. Opera en el sector gráfico y editorial, específicamente en la impresión de material publicitario, de empaque y embalaje de productos de sus clientes, este sector se caracteriza por:

- **Alta competitividad** debido a la presencia de múltiples actores.
- **Innovación tecnológica constante**, con avances en impresión digital y soluciones en línea.
- **Demanda variable**, influenciada por tendencias digitales y cambios en el consumo de medios impresos.

Este sector cuenta con desafíos actuales, como:

- **Digitalización:** La transición hacia medios digitales ha reducido la demanda de impresos tradicionales.

- **Eficiencia Operativa:** Necesidad de optimizar procesos para reducir costos y tiempos de entrega.
- **Gestión del Talento:** Retener y motivar a los empleados en un mercado laboral competitivo.

Para tener un contexto más amplio se desarrollan los siguientes análisis: Análisis PESTEL, análisis DOFA, evaluación de las cinco fuerzas de Porter y un análisis financiero.

3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORIA

Para el diseño metodológico empleado en la consultoría a la organización Offset Grafico, se implementa la metodología propuesta por la universidad EAN para el desarrollo de la modalidad de consultoría profesional a nivel de trabajo de grado, conformada por cinco grandes apartados:

3.1. Entendimiento del Reto

- Sesión con el Director de la consultoría para recibir el reto.
- Sesión con la empresa Offset para el entendimiento del reto

3.2. Propuesta de la Ruta de Solución

Reunión en equipo para plantear la ruta de trabajo siguiendo los lineamientos de la consultoría, determinar la información requerida a realizar y metodología de recolección.

Se propone implementar la investigación cuantitativa que permite obtener datos sobre productividad, mientras que la investigación cualitativa ayudará a entender la percepción de los empleados sobre los incentivos.

- **Investigación descriptiva:** describir la situación actual de la empresa en términos de productividad e incentivos.
- **Investigación aplicada:** proponer una solución concreta al problema identificado (modelo de productividad e incentivos).

3.3. Captura de información Secundaria

- **Análisis de documentos internos:** información suministrada por la empresa, Offset compartió información sobre su estructura, su sistema Integrado de Gestión, su mapa estratégico, y demás, para el respectivo análisis.
- **Revisión de literatura:** Revisión de estudios y modelos de productividad e incentivos aplicados en empresas similares y en el sector, a través de artículos académicos y estudios de caso.

A partir de la recolección de la información anteriormente mencionada se procede a realizar análisis para conocer el estado del sector y la empresa mediante las herramientas: PESTEL, fuerzas de PORTER, DOFA, Análisis Financiero.

3.4. Captura de información Primaria

Se desarrolla el Brief de Investigación con la información del cliente, reto y objetivos del proyecto, detalle de la captura de información primaria y resultados esperados. El Brief de Investigación se puede consultar en el Anexo A.

Se implementan tres herramientas para la recolección de información primaria:

- Kick-off Dirección de Productividad: Espacio con el Director del área de Productividad con el fin de hacer un Kick-off en lo que respecta a Productividad e Incentivación. El formato de la entrevista se puede consultar en el Anexo B.
- Encuesta Metodología Gallup Q12: con el objetivo de conocer qué tan comprometidos están los empleados de la Compañía, por medio de preguntas clave bajo la metodología Gallup Q12. El formato de la encuesta se puede consultar en el Anexo C.
- Encuesta de Modelo de Incentivación: con el objetivo de conocer qué esperan los empleados de un modelo de Incentivación, validando sus expectativas frente a recompensas por un sobre - esfuerzo a la consecución de objetivos propuestos. El formato de la encuesta se puede consultar en el Anexo D.

3.5. Desarrollo de la propuesta

Para el desarrollo de la propuesta: Metodología de productividad e incentivos.

Una vez recolectados los datos y analizados, se realiza:

- Diseño metodología de medición de productividad: Con base en los hallazgos, se desarrolla un modelo de productividad alineado con los resultados obtenidos y objetivo de la empresa.

- Diseño modelo de incentivos que fortalezca la productividad de la empresa.
- Validación: validación de la propuesta de la metodología con la empresa.

La consultoría consta de investigación mixta:

- Cuantitativa en cuanto al análisis de los diferentes datos numéricos suministrados por la empresa y la recopilación/análisis de información primaria y secundaria que soportan la propuesta.
- Cualitativa al requerir el concepto de experto para entender el contexto, necesidades y alcances del reto, para posteriormente apoyar la propuesta.

4. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de la consultoría en la organización Offset Gráfico se aplicó una combinación de metodologías cualitativas y cuantitativas, con el fin de obtener una visión integral de la misma para entender el estado actual y su funcionamiento. El proceso se estructuró en tres etapas:

1. **Análisis contextual:** Se aplicaron herramientas de análisis estratégico como el análisis DOFA, PESTEL y PORTER para comprender el entorno interno y externo de la organización, lo cual permitió identificar factores que pueden incidir en la implementación del nuevo modelo de productividad, igualmente se acompañó de un análisis financiero.
2. **Recolección de información secundaria:** Se revisaron documentos internos proporcionados por la empresa, incluyendo estructura organizacional, mapa estratégico, certificaciones de calidad, políticas internas y modelo de productividad actual.
3. **Recolección de información primaria:** Se realizaron entrevistas con actores clave de la empresa (directivos y responsables de área) y se aplicaron dos instrumentos clave:

- Encuesta Gallup Q12, con el fin de medir el nivel de compromiso del personal.
- Encuesta de Modelo de Incentivos, diseñada por el equipo consultor, Conocer qué esperan los empleados de un modelo de Incentivación, validando sus expectativas frente a recompensas por un sobreesfuerzo a la consecución de objetivos propuestos.

4.1. Análisis Externo (Información secundaria)

Para comprender el contexto de Offset Gráfico, se desarrolló un diagnóstico organizacional a partir de fuentes secundarias, aplicando herramientas estratégicas ampliamente reconocidas como el análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el análisis DOFA y una revisión financiera comparativa del sector.

4.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL de la tabla 1, permitió identificar factores del entorno macroeconómico que inciden en el desempeño de la empresa:

Tabla 2 Análisis PESTEL

Económicos	Socioculturales	Tecnológicos
- Crecimiento en el sector Manufacturero del 2% a	- El índice de Pobreza en 2024 cerro en el 11,5% presentando una	- La empresas privadas invierten \$3.3 Billones, en I+D+i, el 57% se hace

<p>julio 2024 (BBVA España, 2024)</p> <p>- La economía colombiana crece un 1.7% (Presidencia de Colombia, 2025)</p> <p>- El PIB Per Cápita se sitúa en 6.514€ en 2023 (+3% vs 2022)</p> <p>La Inflación cierra en julio en el 4.9% variación año corrido (DANE, 2025)</p>	<p>reducción de -0.6 puntos vs 2023 (DANE, 2025)</p> <p>- La población inmigrante en Colombia está alrededor de 180.000 personas, concentradas de países provenientes de EE.UU, Venezuela y España, concentran el 58% del total de inmigrantes. (DANE, 2022)</p>	<p>empresas e industrias, y el 40.8% en instituciones educativas (DANE, 2025).</p> <p>- El 77.3% de la población Colombiana tiene acceso a herramientas de navegación de Internet (Ruiz, 2025)</p>
<p>Políticos</p>	<p>Legales</p>	<p>Medio Ambientales</p>
<p>- Política monetaria aplicada para mantener una tasa de cambio en los \$4.200</p> <p>- Política de Intervención BANREP en 9.25%, en caída desde Septiembre</p>	<p>- Derecho a la Desconexión Laboral (Función Pública, 2024)</p> <p>- Reducción a 44 horas de trabajo semanal desde el de julio de 2025 (Función Publica, 2025)</p>	<p>- Las nuevas generaciones se caracterizan por tener una conciencia ambiental, haciendo que los nuevos líderes hagan eficiencia en gastos con alto impacto</p>

<p>de 2023. (Banco de la República, 2025)</p> <p>- Políticas de apoyo a las Pymes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024)</p>	<p>- Deducción de hasta el 100% en impuesto Industria y Comercio (DIAN, 2024).</p>	<p>como material publicitario físico</p> <p>- En 2021, el proceso de reciclaje y nueva utilización de residuos sólidos alcanzó 4,1 millones de toneladas, equivalente al 13,46% de la oferta total de residuos sólidos y productos residuales en el país. (DANE, 2023)</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

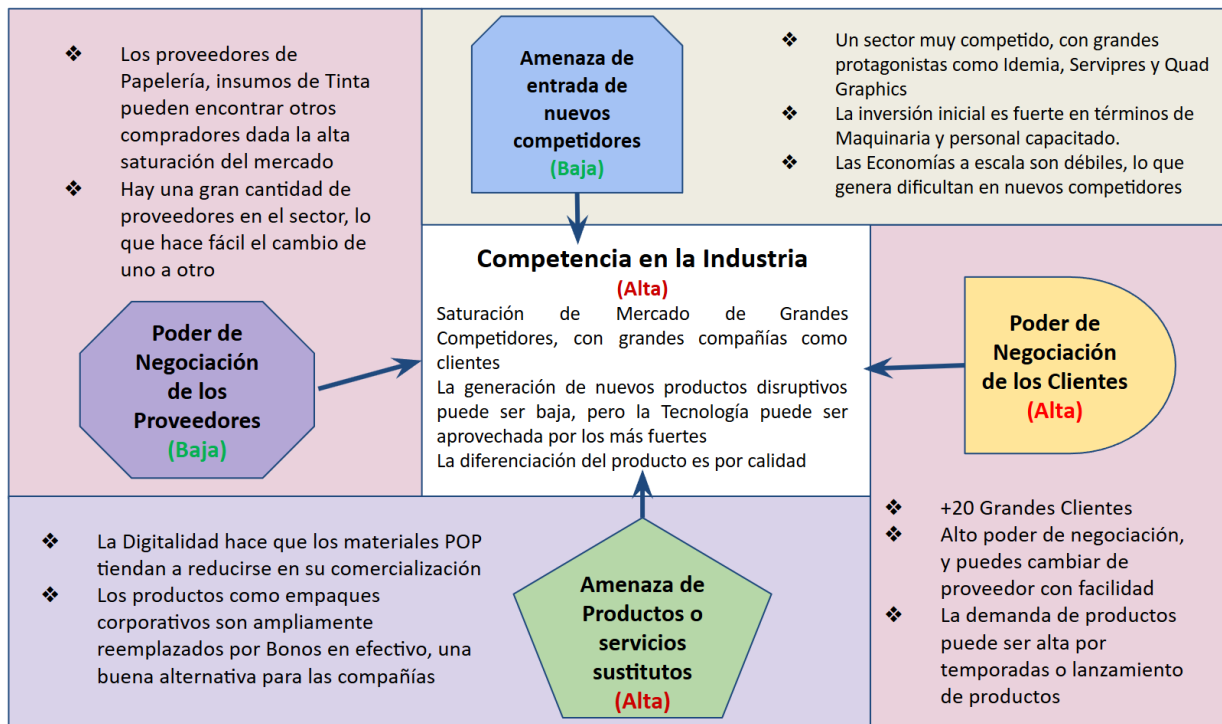
A partir del análisis PESTEL realizado, se observa que Offset Gráfico Editores S.A. opera en un entorno con condiciones mixtas: por un lado, existen factores positivos como el crecimiento del sector manufacturero, los incentivos tributarios para las PYMES, el aumento de la conectividad digital y la creciente conciencia ambiental en los consumidores. Por otro lado, se identifican retos derivados de la inflación, las exigencias regulatorias laborales, la competencia tecnológica y los cambios socioculturales en la población. En conjunto, este panorama evidencia la necesidad de que la empresa adopte estrategias que potencien la innovación tecnológica, fortalezcan

su eficiencia operativa y aprovechen los beneficios gubernamentales, al tiempo que se prepare para mitigar riesgos asociados a la inestabilidad económica y a la presión regulatoria

4.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la ilustración 2, el análisis del entorno competitivo reveló:

Ilustración 2 Análisis 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

1. **Alta competencia en la industria:** Grandes competidores como Idemia, Servipres y Quad Graphics dominan el mercado, la inversión inicial es fuerte en términos de Maquinaria y personal capacitado.

2. **Baja amenaza de entrada de nuevos competidores:** Las economías a escala son débiles, lo que genera dificultad en nuevos competidores
3. **Alto poder de negociación de los clientes:** Alto poder de negociación y poder cambiar de proveedor con facilidad. La demanda de productos puede ser alta por temporadas o lanzamiento de productos.
4. **Alta amenaza de productos sustitutos:** La Digitalidad hace que los materiales POP tiendan a reducirse en su comercialización. Los productos como empaques corporativos son ampliamente reemplazados por Bonos en efectivo, una buena alternativa para las compañías
5. **Bajo poder de negociación de proveedores:** Gran cantidad de proveedores en el sector, lo que da posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente.

4.1.3. Análisis DOFA

El análisis DOFA presentado en la Tabla 2 permitió identificar los principales elementos internos y externos que inciden en la dinámica de Offset Gráfico Editores S.A. Desde el ámbito interno, se reconocieron fortalezas que constituyen ventajas competitivas y debilidades que limitan el desempeño de la organización. En cuanto al entorno externo, se destacaron oportunidades que pueden ser aprovechadas para impulsar el crecimiento, así como amenazas que representan riesgos a los que la empresa debe dar respuesta estratégica. Estos hallazgos proporcionan una visión integral que servirá como base para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la productividad y la sostenibilidad de la compañía.

Tabla 3 Análisis DOFA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector: Más de 22 años funcionando • Calidad de impresión: Certificaciones por ICONTEC • Capital humano especializado: Procesos técnicos que garantizan estándares de calidad • Manejo adecuado de gastos operativos 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa con poca participación en el mercado (análisis financiero) • Diferencias financieras significativas frente a la competencia (análisis financiero) • Falta de un sistema robusto de productividad • Falta de un sistema de incentivos
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector manufacturero • Adquisición de nuevas tecnologías (impresión digital y soluciones en línea) 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La digitalización ha reducido la demanda de impresos tradicionales • Inflación de los costos en materias primas • Regulaciones ambientales

<ul style="list-style-type: none">• Diversificar los servicios y aumentar la participación según la demanda (Digitalización)• Expansión a otras ciudades con potencial.	
--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4. Análisis Financiero

La compañía presenta una cuota de mercado del 0.35% en el sector, respecto al nivel de ventas, lo que la hace una empresa con poca participación en el mercado, sin embargo, su Margen Operacional es significativamente superior (12.32%), lo que representa +416pbs respecto al sector, indicando que tienen un manejo eficiente del OPEX, cerrando el margen neto en 6.65%, +187pbs comparado con el 4.78% de margen del sector, según la tabla 3.

Tabla 4 Resumen Indicadores Financieros

	Offset	Sector	Participación (%)
Total Ingreso Operativo	\$ 21.309	\$ 6.028.034	0,35%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 2.622	\$ 575.735	0,46%
Margen Operacional %	12,32%	8,16%	+4,16%
Ganancia (Pérdida) Neta	\$ 1.415	\$ 315.980	0,45%
Margen Neto %	6,65%	4,78%	+1,87%

Fuente: (Bobolioteca EMIS, 2024)

A pesar de una disminución en sus Ingresos netos de venta del -6.37%, La compañía refleja un adecuado manejo de gastos operativos (eficiencias) dado que su Utilidad Bruta se ha incrementado en un 33.07%, la variación TAM de la compañía en el EBITDA refleja una empresa rentable, teniendo un incremento del +22.66%, sus utilidades presentan igual comportamiento de crecimiento.

Su estructura de financiamiento se encuentra concentrada pasivos con entidades financieras, 71.8% para 2022 y 53.3% en 2023, lo que refleja una recomposición de la misma, Así mismo se evidencia una disminución en Activos, puede ser por venta de Inventarios, o una disminución en sus cuentas por cobrar, sin embargo se destaca el adecuado manejo de sus Pasivos, dado que su composición de deuda paso de un 72% en 2022, a un 53% en 2023 respecto a los activos Totales, lo que en efecto genera una Fortaleza financiera

Tabla 5 Análisis Estado de Pérdidas y Ganancias

	2022	2023	Variación
Total Ingreso Operativo	\$ 23.161	\$ 21.309	-8,00%
Ingresos netos por ventas	\$ 22.737	\$ 21.289	-6,37%
Utilidad bruta	\$ 5.215	\$ 6.940	33,07%
Margen De Ganancia Bruta	22,94%	32,60%	9,66%
Ganancia operativa (EBIT)	\$ 2.157	\$ 2.622	21,60%
Margen Operacional	9,49%	12,32%	2,83%
EBITDA	\$ 2.325	\$ 2.852	22,66%
Margen Ebitda	10,22%	13,39%	3,17%
Ganancia (Pérdida) Neta	\$ 1.292	\$ 1.415	9,49%
Margen Neto	5,68%	6,65%	0,97%
Activos Totales	\$ 10.551	\$ 9.391	-10,99%
Activos Corrientes	\$ 9.948	\$ 8.891	-10,62%
Pasivos Totales	\$ 7.581	\$ 5.006	-33,96%
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	-\$ 364	\$ 3.208	\$ 3.572

Fuente: Estados Financieros 2022 vs 2023 - (Bobolioteca EMIS, 2024)

En conclusión se observa:

- Elevado margen operacional (+4.16% superior al promedio), lo que demuestra eficiencia en el manejo de gastos.
- Disminución de ingresos netos (-6.37%) compensada con mejora en la utilidad bruta (+33.07%).
- Reducción en el nivel de endeudamiento, pasando del 72% al 53% sobre activos totales entre 2022 y 2023.

- Los ingresos Operativos de la compañía corresponden (\$21 mM) a un 11,58% respecto los ingresos operativos promedio del Top 10 de compañías del sector (\$184 M), una participación poco representativa.
- Las ganancias netas de la compañía (\$1.4mM) corresponden a un 10,8% respecto las ganancias netas promedio del Top 10 de compañías del sector (\$13 M)

Es importante establecer que indicadores financieros servirán como habilitadores del modelo de incentivos propuesto:

- EBITDA: En el primer año de aplicación, el EBITDA del año inmediatamente anterior deberá ser al superior al del año 2023 (último informado) en al menos +50pbs
- La variación de los gastos operaciones (OPEX) deberán tener variación TAM negativa
- En caso de presentar pérdida en el estado de Pérdidas y Ganancias, no se podría reconocer incentivos económicos.

4.1.5. Justificación Estratégica de la Propuesta

Con base en los hallazgos, a continuación, se presentan la matriz de alternativas y la matriz de decisión, las cuales justifican por qué la propuesta de la presente consultoría.

Se contemplan las siguientes alternativas:

1. Alternativa 1: Metodología Medición del Desempeño Integral Individual (MDII) y Modelo de Incentivos. Busca establecer una metodología para evaluar el desempeño y la productividad en las áreas administrativas, lo que actualmente no existe en la empresa. El modelo complementario de incentivos se basa en bonificaciones salariales y reconocimientos, lo que aumenta la motivación del personal.
2. Alternativa 2: Implementación del método de las 5S. Este método de gestión de la calidad busca optimizar los espacios de trabajo a través de cinco etapas: clasificar, organizar, limpiar, estandarizar y mantener. Al implementar este método, se promueve un ambiente de trabajo más eficiente y seguro, lo que podría aumentar la productividad operativa.
3. Alternativa 3: Programa de capacitación en Productividad. Se centra en la formación del personal a través de talleres o cursos para sensibilizarlo sobre la importancia de la productividad y el impacto en su trabajo.

En la tabla 6 Matriz de alternativas se evalúan las 3 alternativas de solución a la problemática identificada.

Tabla 6 Matriz de Alternativas

Criterios / Alternativa	Alternativa 1. Metodología Medición del Desempeño Integral	Alternativa 2. Implementación del método de las 5S.	Alternativa 3. Programa de

	Individual (MDII) y Modelo de Incentivos.		capacitación en Productividad
Impacto	<p>Alto: Esta opción mejora la productividad en todas las áreas, incluyendo la administrativa, y la alinea con objetivos estratégicos. Aborda la falta de reconocimiento y motiva a los empleados a sobre cumplir metas.</p> <p>Esta propuesta es medible, lo cual permite la toma de decisiones estratégicas basadas en datos.</p>	<p>Medio: Este método de gestión de la calidad se enfoca en la organización y la estandarización de los espacios de trabajo para mejorar la eficiencia, productividad y la seguridad.</p> <p>Es una alternativa que impacta las áreas operativas pero no contempla una medición para las áreas administrativas.</p>	<p>Bajo: La capacitación puede sensibilizar a los empleados sobre la importancia de la productividad, pero sin un sistema de medición los resultados serían difíciles de cuantificar y sostener.</p>
Costo	Medio: Requiere inversión en el diseño	Medio: La implementación de este	Bajo: El costo se limita a los talleres,

	<p>del modelo y la implementación de un sistema de seguimiento. El costo se justifica por la mejora de la eficiencia y la productividad.</p>	<p>método puede requerir la contratación de un consultor especializado para la implementación del mismo.</p>	<p>seminarios o plataformas de capacitación.</p>
Riesgo	<p>Bajo: Es una propuesta que permite validar los indicadores y ajustar el sistema según se requiera. El modelo está respaldado por la solidez financiera de la empresa.</p>	<p>Bajo: El riesgo es bajo, ya que es un método de gestión de la calidad que puede ser implementado de forma gradual.</p>	<p>Medio: No hay certeza de su efectividad pero si requiere del tiempo de los empleados y líderes, que puede llegar a no tener retorno.</p>
Tiempo	<p>Medio: Se debe tener en cuenta el tiempo de diseño y validación de la propuesta.</p>	<p>Medio: El tiempo de implementación del método es considerable, ya que requiere la participación de todo el personal y el</p>	<p>Rápido: La capacitación puede implementarse en un corto periodo y hacer evolutivos según se requiera.</p>

		seguimiento constante de los líderes.	
Factibilidad	Alto: La empresa está interesada en lograr medir la productividad en toda la empresa incluyendo las áreas administrativas, la propuesta está basada en la situación actual de la empresa.	Medio: Es una alternativa factible, pero requiere una inversión de tiempo y recursos para su implementación.	Alto: Es una alternativa factible y de bajo costo.

Fuente: Elaboración propia

Para seleccionar la alternativa más adecuada, se utilizó una matriz de decisión que asigna un peso ponderado a cada criterio. La calificación se basa en una escala del 1 al 5, donde 5 es la puntuación más alta.

- Impacto (40%): Este es el criterio con mayor peso, ya que el objetivo principal es mejorar de manera integral la productividad y el desempeño organizacional.
- Costo (10%): Se considera un factor importante, pero se le asigna un peso menor al impacto, ya que la inversión debe ser sostenible para la empresa.

- **Riesgo (20%):** Se evalúa el riesgo de que la alternativa no funcione o genere consecuencias negativas para la empresa.
- **Tiempo (10%):** Se evalúa el tiempo de implementación de cada alternativa, considerando que un tiempo de implementación más corto es más favorable.
- **Factibilidad (20%):** Se evalúa la viabilidad de la alternativa, considerando los recursos y capacidades de la empresa.

Tabla 7 Matriz de Decisión

Criterios (Peso)	Propuesta MDII + Incentivos	Método 5S	Capacitación en Productividad
Impacto (40%)	5	3	2
Costo (10%)	4	3	5
Riesgo (20%)	5	4	3
Tiempo (10%)	4	3	5
Factibilidad (20%)	5	3	4
Puntaje Ponderado	4,8	3,2	3,2

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados de la tabla 7 Matriz de Decisión, la Alternativa 1 se posiciona como la opción más favorable para Offset Gráfico, con una puntuación de 4.8. Esta alternativa ofrece el mayor impacto al abordar directamente la falta de medición en las áreas administrativas y alinea la motivación de los empleados con los objetivos de la empresa. Además, su riesgo es bajo, ya que permite una implementación controlada y gradual.

Aunque otras alternativas como el Método 5S y la Capacitación en Productividad son factibles y de bajo costo, no abordan de manera integral el problema de la falta de medición en las áreas administrativas, lo que podría limitar el crecimiento de la empresa.

4.2. Análisis Interno (Información Primaria)

Con el fin de conocer el estado actual de la medición de productividad en Offset Gráfico y la percepción de los empleados sobre su nivel de compromiso y sus expectativas frente a posibles incentivos por desempeño, se diseñaron y aplicaron tres instrumentos de recolección de información primaria:

4.2.1. Entrevista estructurada con el Director de Productividad (Kick-off)

Como primer paso del diagnóstico interno, se llevó a cabo una sesión con el Director del área de Productividad, en la cual se revisó en detalle el modelo actual utilizado por la empresa para medir la productividad de sus colaboradores. La

entrevista abordó preguntas clave relacionadas con la cobertura del modelo, los estándares utilizados, la frecuencia de seguimiento, la retroalimentación a los empleados, los indicadores existentes (OEA y OEE), y los recursos destinados a la gestión de productividad. Esta entrevista permitió identificar la estructura actual de medición y sus principales debilidades, especialmente en términos de actualización de estándares, visibilidad de resultados y ausencia de un modelo en áreas como logística y administración. El formato de la entrevista se puede consultar en el Anexo B.

4.2.2. Encuesta adaptada Gallup Q12

Se aplicó una encuesta basada en la metodología Gallup Q12, la cual consta de las siguientes 12 preguntas enfocadas en evaluar el compromiso de los empleados con su trabajo y su entorno organizacional. (GALLUP, 2024)

- ¿Se lo que se espera de mí en el trabajo?
- Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo
- En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer cada día
- En los últimos siete días, ¿he recibido reconocimiento o elogio por realizar un buen trabajo?
- Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona
- ¿Hay alguien en el trabajo que alienta mi desarrollo?
- En el trabajo, mis opiniones parecen contar

- ¿La misión o propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante?
- ¿Mis asociados o compañeros de trabajo están comprometidos a realizar un trabajo de calidad?
- ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?
- En los últimos seis meses ¿alguien en el trabajo me ha hablado de mi progreso?
- Este último año he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer

Estas preguntas buscan resolver el dilema que toda dirección de empresa debe realizarse:

¿Qué tan satisfecho está usted con su empresa como lugar para trabajar?

Las preguntas se respondieron en una escala tipo Likert de 1 a 5 (1 = muy en desacuerdo, 3 = de acuerdo, 5 = muy de acuerdo). A partir de las respuestas obtenidas que se consolidaron en plantilla Excel, se agruparon de manera inicial por cada una de las direcciones (Administrativa, Producción, Contabilidad y Finanzas, Gestión del Conocimiento Humano, y Operativa), y luego se obtuvo el promedio de puntaje por cada una de las preguntas, lo que permitió identificar comportamientos por áreas y preguntas con puntuaciones altas o bajas en cada una.

El formato de la encuesta se puede consultar en el Anexo C.

4.2.3. Encuesta sobre Modelo de Incentivación

Finalmente, se diseñó y aplicó una encuesta para conocer las expectativas de los empleados frente a la implementación de un modelo formal de incentivos. Esta incluyó preguntas sobre el tipo de reconocimiento que más los motiva (económico, simbólico, tiempo libre, etc.), si han tenido experiencias previas con modelos de incentivos en otras empresas y si se sentirían más motivados a esforzarse si existiera un sistema claro de recompensas. Al igual que la aplicación de la encuesta Gallup, se utilizaron escalas Likert y preguntas cerradas de opción múltiple. Los resultados fueron organizados y tabulados en Excel para identificar las preferencias y opciones más comunes entre los empleados y así tener una base para diseñar un modelo de incentivos que se ajuste a la realidad y cultura de Offset Gráfico.

Las dos encuestas se aplicaron a través de formularios de Outlook y sus respuestas se organizaron y procesaron en Excel. La participación fue de forma anónima y voluntaria, lo que aseguró la confidencialidad y tranquilidad de quienes respondieron. Los resultados se resumieron en tablas y gráficos, y sirvieron como base para el análisis que se muestra más adelante.

El formato de la encuesta se puede consultar en el Anexo D.

4.3. Análisis de resultados

4.3.1. Situación actual

Con base en los instrumentos aplicados, se identificaron varios aspectos importantes sobre la forma en que la empresa mide la productividad y cómo se sienten los empleados respecto a su trabajo.

4.3.2. Entrevista con Directivos

A nivel operativo, la empresa cuenta con dos modelos de medición: OEA (evaluación individual) y OEE (eficiencia de equipos), sin embargo, los estándares en los que se basan no han sido actualizados en más de siete años, lo que puede generar desviaciones importantes entre el rendimiento real y el esperado. Además, hay áreas como logística, despacho y administración que actualmente no están incluidas en ningún sistema formal de medición de productividad. (Tomado de la entrevista con el director)

4.3.3. Aplicación encuesta Gallup Q12

Esta encuesta fue aplicada a un total de 173 funcionarios de la empresa Offset Grafico. En la ilustración 2, se relacionan los resultados de la encuesta Gallup Q12, mostrando las 2 preguntas mejor valoradas y las 2 menos valoradas:

Ilustración 3 Resultados Total Empresa



El análisis global de la encuesta muestra que la empresa obtuvo un puntaje promedio de **3,44**, lo que refleja un nivel de compromiso moderado por parte del personal. Entre los aspectos mejor valorados se encuentra la percepción de oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento profesional, con una calificación de **4,36**, así como la posibilidad de desempeñarse en tareas que permiten a los empleados poner en práctica sus principales fortalezas, con un puntaje de **4,00**. Estos resultados evidencian que la organización ofrece un entorno que favorece tanto el desarrollo personal como la utilización de las habilidades individuales. No obstante, también se identifican áreas de mejora relevantes: el reconocimiento y los elogios recibidos por el buen desempeño alcanzaron un promedio de apenas **2,23**, mientras que la percepción de tener un amigo cercano en el trabajo obtuvo **2,57**. Estos puntajes

más bajos sugieren que, aunque los colaboradores se sienten en un espacio que les brinda retos y posibilidades de crecer, la empresa debe fortalecer sus mecanismos de reconocimiento y promover un clima laboral que incentive relaciones interpersonales más cercanas y de apoyo.

En la lustración 3, se muestran los resultados del área administrativa, el puntaje global es de 3.70, lo que refleja un compromiso por encima del promedio de la empresa. Sus puntos más fuertes son la disponibilidad de materiales y equipos para el trabajo, así como el compromiso de sus compañeros con un trabajo de calidad, ambos con un puntaje de 4.40. Sin embargo, al igual que en la media de la empresa, los puntajes más bajos corresponden a la falta de reconocimiento o elogios recientes (2.20) y a la ausencia de un "mejor amigo" en el entorno laboral (2.40).

Ilustración 4 Resultados Área Administrativa



La ilustración 4, muestra los resultados de la encuesta del área de costo y producción, en donde se aprecia un puntaje global de 4.27, siendo uno de los más altos de la empresa, lo que indica un fuerte compromiso por parte de sus empleados. Los aspectos más valorados, ambos con un puntaje de 4.60, son el fomento del desarrollo personal por parte de los líderes y la percepción de que los compañeros están comprometidos con la calidad del trabajo. Sin embargo, los puntajes más bajos, con 3.60 en ambos casos, se centran nuevamente en la falta de reconocimiento y en la percepción de tener un "mejor amigo" en el trabajo.

Ilustración 5 Resultados Área Costos y Producción



En la ilustración 5, muestra los resultados de la encuesta del área de Contabilidad y Finanzas, SIG muestra un puntaje global de 3.72, lo que refleja un compromiso por encima del promedio de la empresa. Los empleados de esta área valoran positivamente la claridad sobre lo que se espera de ellos en su trabajo (4.67) y el compromiso de sus compañeros con la calidad (4.33). Sin embargo, los puntajes más bajos se repiten en las preguntas sobre el reconocimiento recibido en los últimos siete días (2.00) y la existencia de un "mejor amigo" en el trabajo (3.00).

Ilustración 6 Resultados Área Contabilidad y Finanzas, SIG



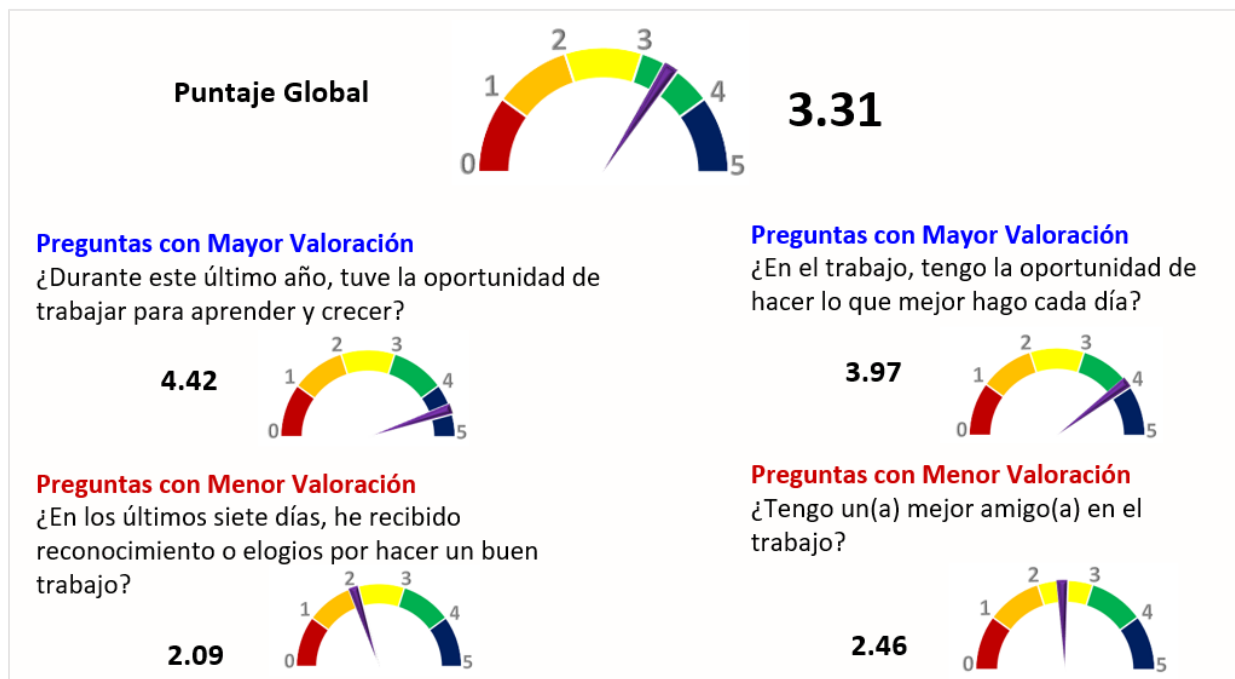
La ilustración 6, muestra los resultados de la encuesta del área de Gestión del Conocimiento Humano (GCH), un puntaje global de 3.90, uno de los más altos, lo que indica un compromiso significativo por parte de su personal. Esta área valora positivamente contar con los materiales y el equipo necesario (4.60) y perciben oportunidades de aprendizaje y crecimiento (4.00). Sin embargo, al igual que en las demás áreas, los puntajes más bajos se relacionan con el reconocimiento recibido recientemente (2.80) y la percepción de tener un mejor amigo en el trabajo (2.80).

Ilustración 7 Resultados Área Gestión del Conocimiento Humano (GCH)



Finalmente, la ilustración 7, los resultados del área operativa muestran un puntaje global de 3.31, lo que la sitúa con el menor nivel de compromiso de la empresa. Las preguntas mejor valoradas se relacionan con las oportunidades de aprendizaje y crecimiento (4.42) y con la posibilidad de hacer lo que mejor hacen cada día (3.97). Sin embargo, los puntajes más bajos, que son los más críticos de toda la empresa, corresponden a la falta de reconocimiento reciente (2.09) y a las relaciones interpersonales débiles (2.46) como los principales puntos a mejorar.

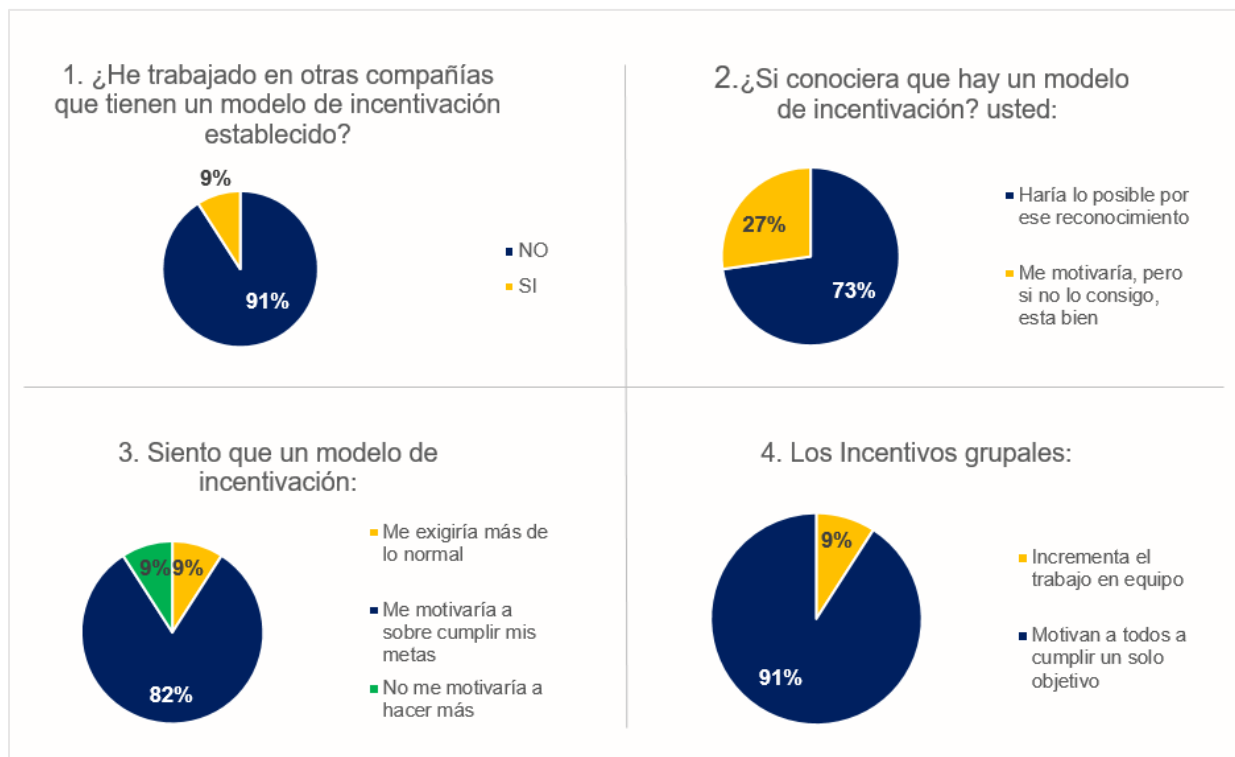
Ilustración 8 Resultados Área Operativa



4.3.4. Aplicación encuesta Modelo de Incentivación (M I)

La encuesta sobre un modelo de incentivación, fue aplicado a un total de 173 funcionarios de Offset Grafico, a continuación, los resultados de la encuesta se evidencias en la ilustración 8:

Ilustración 9 Resultados Total Empresa (M I)



Los resultados muestran que el 91% de los empleados indicó no haber trabajado en otras compañías que tuvieran un modelo de incentivos establecido, en contraste con el 9% que sí lo ha hecho. Sobre la motivación, un 73% de los encuestados afirmó que "haría lo posible" por ese reconocimiento, mientras que un 82% aseguró que un modelo de incentivos los motivaría a sobre cumplir sus metas. No obstante, un 18% de los empleados opinó que les exigiría más de lo normal o no los motivaría. Finalmente, en cuanto a los incentivos grupales, el 91% de los empleados considera que estos motivan a todos a cumplir un solo objetivo, y un 9% cree que incrementan el trabajo en equipo.

Ilustración 10 Resultados Incentivos Movilizadores



Sobre los tipos de Incentivos preferidos, los incentivos económicos es el favorito con un 100% de los participantes seleccionando la opción de "recibir un incentivo económico adicional a mi salario" como una de sus dos opciones principales. Los días de compensación (45%) y los regalos/bonos (55%).

4.4. Fortalezas Identificas

A partir del análisis detallado del entorno interno y externo de Offset Gráfico, y con base en los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas, se identificaron las siguientes fortalezas:

- La empresa ya cuenta con un modelo de medición de productividad en áreas clave como la operativa, lo que representa una base sobre la cual se puede construir y mejorar.
- Los empleados valoran la posibilidad de aprender y crecer dentro de la empresa, lo cual favorece la implementación de mejoras y nuevas iniciativas.
- Existe una percepción positiva de que los equipos comprometidos con la calidad del trabajo y que disfrutan de las tareas que realizan.
- La encuesta sobre el Modelo de Incentivación, evidenció que una gran mayoría de empleados se sentirían más motivados con un modelo formal de incentivos ya que los motivaría a sobre cumplir sus metas.
- Se evidencia una reducción notable del nivel de endeudamiento, lo que demuestra una gestión financiera sólida y eficiente, lo cual permite invertir en la implementación de nuevas estrategias y mejoras.

4.5. Oportunidades de mejora

A partir del análisis en base a la información primaria y secundaria, se identificaron las siguientes oportunidades de mejora:

- Incluir al área administrativa dentro del sistema de medición de productividad, ya que actualmente no cuenta con ningún modelo y es un requerimiento de los directivos de Offset Grafico.

- Existe una clara necesidad de fomentar una cultura de reconocimiento, siendo este el punto más débil detectado por la encuesta Gallup, esta es una oportunidad para diseñar un sistema que se base en la retroalimentación continua y pública de los logros, con el fin de aumentar el compromiso general y la motivación de los empleados.
- Generar estrategias que fortalezcan las relaciones interpersonales para mejorar el ambiente y la cohesión de los equipo.
- Implementar un modelo de incentivos que reconozca tanto el cumplimiento como el sobreesfuerzo de los empleados, alineado con los intereses del personal (incentivos económicos) y la cultura organizacional.
- Actualizar los estándares de productividad del modelo OEA/OEE, ya que su antigüedad puede distorsionar la medición real del rendimiento.
- Crear un sistema visible y claro de retroalimentación sobre sus resultados.

El diagnóstico del entorno y organizacional de Offset Gráfico ha permitido establecer una visión integral de la situación actual de la empresa y se ha confirmado la necesidad de una metodología de productividad para las áreas administrativas y la implementación de un modelo de incentivos en la empresa. Estos hallazgos serán el punto de partida para la propuesta de una metodología de productividad y un modelo de incentivos que se ajuste a las necesidades y a la cultura de la empresa, y que busque apalancar la productividad de manera integral.

5. PROPUESTA METODOLOGÍA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL INDIVIDUAL (MDII) Y MODELO DE INCENTIVOS

El diagnóstico realizado en la empresa Offset Gráfico S.A. ha permitido evidenciar la necesidad de una metodología formal para la evaluación de la productividad en áreas clave, especialmente la administrativa (que actualmente carece de un modelo de medición) y se identificaron oportunidades de mejora en la cultura de reconocimiento y en la cohesión de los equipos, como lo evidencian los bajos puntajes de la encuesta Gallup Q12.

A partir de estos hallazgos, este capítulo presenta una propuesta integral, llamada “MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO INTEGRAL INDIVIDUAL” (MDII), el cual busca desarrollar un modelo de medición de los diferentes indicadores de desempeño individual establecidos por la Dirección de la Compañía, en este capítulo detallamos una metodología de medición de productividad y un modelo de incentivos complementario, diseñados para abordar las oportunidades de mejora y potenciar las fortalezas de la empresa. La propuesta se fundamenta en la evidencia recolectada durante la consultoría y busca ofrecer una solución práctica y sostenible para la toma de decisiones estratégicas basadas en datos, promoviendo la mejora continua del desempeño organizacional y el compromiso de los empleados.

5.1. Propuesta Metodología de Medición del Desempeño Integral Individual

La metodología de Medición del Desempeño Integral Individual (MDII) se plantea como una herramienta estratégica que permite evaluar de manera objetiva y equilibrada el desempeño de todos los colaboradores de la empresa. Su aplicación abarca el 100% de la planta, integrando tanto al personal operativo como al administrativo. Este enfoque busca no solo medir resultados, sino también identificar fortalezas, oportunidades de mejora y generar información clave para la toma de decisiones en gestión del talento humano.

5.1.1. Principios de la Metodología de evaluación

Esta metodología está planteado para que de manera integral se evalúen aspectos individuales y grupales, con una calificación entre 0 y 5 (0=No alcanza el nivel mínimo de la habilidad, 5=Destaca en la habilidad), arrojando como resultado una medición integral del colaborador desglosados de la siguiente manera:

Aspectos Individuales: Basado en el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, evaluadas por su Jefe inmediato, sus compañeros de trabajo y autoevaluación, respondiendo y calificando las siguientes preguntas para cada uno de los skills:

- **Empoderamiento:** ¿Qué tan empoderado(a) se siente el colaborador(a) en su trabajo? ¿Reconoce el impacto de su trabajo en la organización y motiva a las personas de su entorno para que crezcan profesionalmente?
- **Emprendimiento:** ¿Qué tan proactivo(a) es el colaborador(a) en la búsqueda de soluciones creativas? ¿Anticipa y propone mejoras para su trabajo? ¿Idea planes de mejora competitivos e innovadores y alinea a los equipos para colaborar en los mismos?
- **Compromiso con las Responsabilidades:** ¿Qué tan responsable es el colaborador(a) con sus tareas? ¿Se siente dueño(a) de su trabajo y brinda apoyo a otros equipos cuando es necesario? ¿Asegura la ejecución de la estrategia alcanzando los objetivos de forma eficiente y buscando siempre la excelencia y la integridad?
- **Aprendizaje Continuo:** ¿El colaborador(a) se mantiene informado(a) sobre nuevas capacidades o conocimientos? ¿Es proactivo(a) en su aprendizaje e informa al resto del equipo promoviendo la cultura del autoaprendizaje?
- **Comunicación Efectiva:** ¿Qué tan clara y persuasiva es la comunicación del colaborador(a)? ¿Se expresa de manera ordenada, respetuosa y efectiva, consiguiendo una gran primera impresión gracias a sus habilidades de comunicación?

Aspectos Grupales: Busca reconocer los resultados que se logran a nivel de empresa. Para la evaluación de los aspectos grupales, se deben establecer los

siguientes objetivos que se deben revisar de forma anual, los cuales se calificarán con base en los resultados obtenidos:

- **Utilidad Neta Operacional:** Esta deberá establecerse desde la Gerencia Administrativa, se sugiere que al menos en el primer año de medición tenga un incremento del 10% respecto a la utilidad del año inmediatamente anterior
- **Experiencia de Cliente (nivel de satisfacción de los clientes):** Este KPI debe medir los niveles de satisfacción de los servicios que se prestan, en tal sentido, se debe contar con una encuesta de satisfacción que se debe presentar a cada cliente después de una entrega de mercancía, esta deberá ir entre 0 a 5, donde 0 será muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.
- **Indicador de Quejas y Recamos:** Se debe revisar al menos tres años de data que permita establecer una media de radicaciones de quejas y reclamos, y respecto a esta media, el objetivo podría ser mantener o disminuir en determinadas unidades la media calculada.
- **Indicador de Reprocesos:** Establecido como el número de reprocesos en los que se incurra en una producción mensual, esta podrá establecerse por líneas de trabajo, o bien por producción global, con el objetivo de reducir al máximo esta actividad

5.1.2. Ponderación de la Evaluación

La ponderación de los resultados obtenidos se debe calcular de la siguiente manera:

- **Aspectos Individuales (80%):** Dentro de los aspectos Individuales, se definen los siguientes pesos de acuerdo al actor que esté realizando la calificación:
 - a. Autoevaluación: 20%
 - b. Evaluación de Compañeros de Trabajo: 30%
 - c. Jefe Inmediato: 50%
- **Aspectos Grupales (20%):** Cada uno de los KPI's relacionados en el numeral 5.1.1 establecidos dentro de los aspectos grupales pesa 25%

5.1.3. Escala de Medición de Habilidades (Skill's)

Las escalas de medición en cada uno de los dos Aspectos se explican a continuación

- **Aspectos Individuales:** En una escala de 0 a 5 con su respectiva interpretación.

Empoderamiento:

- I. **0** - No Aplica: No cuento con la información suficiente para valorar a esta persona en este skill.
- II. **1** - No alcanza el nivel mínimo de la habilidad.
- III. **2** - Pide ayuda o apoyo a compañeros más experimentados. En ocasiones escucha las aportaciones de otros/as.

- IV. **3** - Escucha, acepta y valora otras opiniones. Comparte con el equipo o compañeros/as la información que requieren para hacer su trabajo, los apoya y delega en ellos/as.
- V. **4** - Escucha las necesidades de los/las demás, ofrece su tiempo y apoyo y les impulsa para que puedan dar lo mejor de sí mismos/as. Enseña y ayuda a otros/as de manera proactiva. Tiene en cuenta las fortalezas y conocimientos de otros/as para delegar e implicarles en el trabajo.
- VI. **5** - Reconoce y hace ver a otros/as el impacto del trabajo y las decisiones de cada uno/a en la estrategia y objetivos de la organización. Empodera a las personas de su entorno, dándoles autonomía y confiando en ellas para que asuman responsabilidades. Impulsa y motiva a las personas con las que trabaja para que crezcan profesionalmente.

• **Emprendimiento:**

- I. 0 - No Aplica: No cuento con la información suficiente para valorar a esta persona en este skill.
- II. 1 - No alcanza el nivel mínimo de la habilidad.
- III. 2 - Si se le presentan dificultades en sus tareas, muestra una curiosidad básica por buscar alguna alternativa para resolverlas.

- IV. 3 - Siente curiosidad por explorar y probar formas diferentes a la hora de realizar su trabajo para mejorar sus resultados. Acepta los errores y busca cómo resolverlos.
- V. 4 - Busca y propone la mejora continua en su trabajo. Anticipa posibles problemas futuros y si se presentan su actitud es positiva e integra y realiza los intentos necesarios para superarlos. Asume los errores como aprendizaje y los convierte en oportunidades de mejora.
- VI. 5 - Explora para identificar oportunidades que pueden tener impacto positivo en el Grupo. Busca la forma de entregar el máximo valor con los recursos disponibles. Es inconformista con los resultados. Es resolutivo, ante problemas o retos complejos encuentra soluciones creativas y es valiente implementándolas.

• Compromiso con las Responsabilidades

- I. 0 - No Aplica: No cuento con la información suficiente para valorar a esta persona en este skill.
- II. 1 - No alcanza el nivel mínimo de la habilidad.
- III. 2 - Ejecuta a su ritmo las tareas asignadas cuando están claramente definidas

- IV. 3 - Cumple con su trabajo y consigue resultados en los objetivos marcados. En proyectos o tareas con varios equipos involucrados, asume la responsabilidad de su parte y la lleva a cabo.
- V. 4 - Desarrolla y ejecuta soluciones completas y de calidad. Es dueño de su trabajo y responsable de sus decisiones. En proyectos o tareas con varios equipos involucrados da apoyo y prioriza su trabajo teniendo en cuenta que otros/as puedan depender de sus entregables. Demuestra integridad al asumir su responsabilidad sin diluirla en el equipo.
- VI. 5 - Ejecuta con éxito incluso en entornos de incertidumbre, optimizando siempre los recursos. Resuelve problemas complejos, considerando su impacto en otras áreas de la organización. En proyectos o tareas con varios equipos involucrados, no sólo es dueño de su parte del trabajo, sino que se siente responsable de la totalidad.

• **Aprendizaje Continuo**

- I. 0 - No Aplica: No cuento con la información suficiente para valorar a esta persona en este skill.
- II. 1 - No alcanza el nivel mínimo de la habilidad.
- III. 2 - Adquiere nuevos conocimientos si se lo exigen y cuando tiene acceso fácil y directo a recursos.

- IV. 3 - Está abierto/a a aprender nuevos conocimientos y a enfrentarse a situaciones en las que no tiene experiencia.
- V. 4 - Se mantiene informado/a de nuevas capacidades o conocimientos necesarios para su función y trabaja para adquirirlas o mejorarlas.
- VI. 5 - Se anticipa a las necesidades de su área, investigando qué capacidades y conocimientos serán necesarios. Se adelanta en su aprendizaje e informa al resto del equipo.

• **Comunicación Efectiva**

- I. 0 - No Aplica: No cuento con la información suficiente para valorar a esta persona en este skill.
- II. 1 - No alcanza el nivel mínimo de la habilidad.
- III. 2 - Expresa sus ideas de forma ordenada y respetuosa. Trata de mejorar en controlar la comunicación no verbal para apoyar su mensaje.
- IV. 3 - Se expresa de forma clara y con un lenguaje cercano. Procura controlar la comunicación no verbal. Argumenta sus ideas.
- V. 4 - Se expresa de forma efectiva. Denota congruencia entre la comunicación oral y el lenguaje corporal. Suele conseguir apoyo para sus ideas dentro de la organización.

VI. 5 - Comunica de forma clara y persuasiva, incluso bajo presión, controlando en todo momento su comunicación no verbal. Se enfrenta con confianza a preguntas difíciles de diferentes tipos de audiencia.

- **Aspectos Grupales**

Cada uno de los KPI's definidos en el puntos anterior deben tener un objetivo definido a finales del año anterior por la Junta Directiva de la Compañía, y con base en los resultados obtenidos como empresa otorgará una calificación en puntos.

- a. 0 – El cumplimiento del indicador está por debajo de la meta establecida
- b. 3 – El cumplimiento del indicador esta entre +/- 5% de desviación de la meta establecida
- c. 5 – El cumplimiento del indicador es superior en un 5% o más de la meta establecida

5.2.Matriz de Desempeño y Potencial

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de Aspectos Individuales y calculados los resultados de los Aspectos Grupales, se cuenta con la información suficiente para construir la Matriz de Desempeño y Potencial (Ilustración 10), en cual en el eje vertical se evalúa el Desempeño Sostenido, que busca tener en cuenta el histórico del progreso de un colaborador dentro de la compañía, y el eje horizontal se evalúan las “Skill Intrínsecas + Potencial” resultado de los puntajes obtenidos en la

evaluación de los Aspectos Individuales y Grupales consta de 9 cuadrantes, los cuales se detallan a continuación:

- **Cuadrantes**

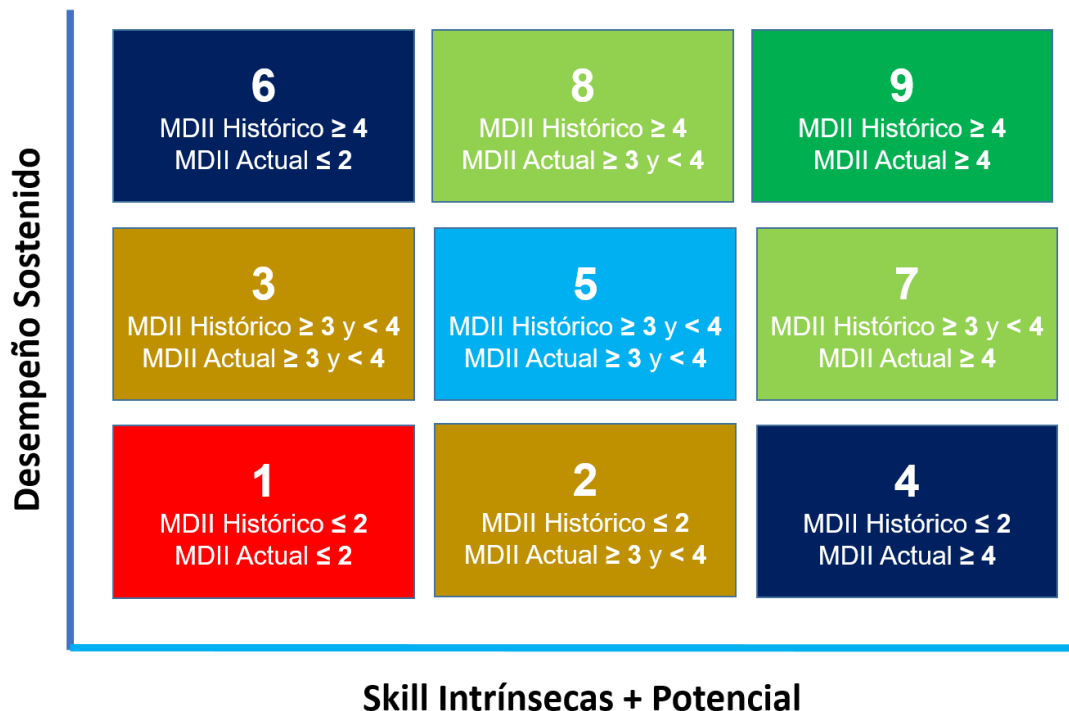
- **Cuadrante 1:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido un MDII igual o inferior a 2, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o inferior a 2.
- **Cuadrante 2:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o inferior a 2, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 3 y menor a 4.
- **Cuadrante 3:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 3 y menor a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o inferior a 2.
- **Cuadrante 4:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o inferior a 2, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 4.
- **Cuadrante 5:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 3 y menor a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 3 y menor a 4

- **Cuadrante 6:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o inferior a 2.
- **Cuadrante 7:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 3 y menor a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 4
- **Cuadrante 8:** Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 3 y menor a 4

Cuadrante 9: Conformado por colaboradores que durante los últimos 2 años han obtenido una media de MDII igual o superior a 4, y en la última evaluación, han obtenido un MDII igual o superior a 4

Para colaboradores nuevos o con una antigüedad inferior a 1 año, su MDII histórico será de 3

Ilustración 11 Matriz de Desempeño y Potencial



Fuente: Elaboración Propia

5.3. Modelo de Incentivos

5.3.1. Modelo de Incentivos Anual por Productividad (Colaboradores área operativa)

Se plantea incentivos anuales adicionales para los colaboradores del área operativa, por cumplimiento de Productividad, solo para aquellos que en la Matriz de

Desempeño y Potencial estén ubicados en los cuadrantes 7, 8 y 9, ofreciendo cualquiera de los siguientes tipos de incentivos:

- **Incentivo Extra Salarial (Monetario):** Equivalente a medio Salario Básico adicional por el cumplimiento de los indicadores de actividad productividad por encima del 130%, el valor será calculado respecto al salario asignado para el colaborador al cierre de diciembre del año en medición, y será reconocido en la nómina de marzo del siguiente año
- **Incentivo No Salarial (No Monetario):** Equivalente a 10 días de descanso remunerados por el cumplimiento de los indicadores de productividad por superiores o iguales al 130%, el valor de los días de descanso deberán ser programados en conjunto con el Jefe directo, dentro del primer semestre del año siguiente al año de medición

5.3.2. Modelo de Incentivos Anual (Colaboradores área administrativa)

Se plantea incentivos anuales adicionales para los colaboradores de las áreas operativas que alcancen los cuadrantes 7, 8 y 9, ofreciendo cualquiera de los siguientes tipos de incentivos:

- **Incentivo Extra Salarial (Monetario):** Equivalente al 50% del Salario Básico Mensual adicional por permanecer dos años o más consecutivos en los cuadrantes de la Matriz de Desempeño y Potencial 7, 8 o 9, el valor será

calculado respecto al salario asignado para el colaborador al cierre de diciembre del año en medición, y será reconocido en la nómina de marzo del siguiente año

- **Incentivo No Salarial (No Monetario):** Equivalente a 10 días de descanso remunerados por permanecer dos años o más consecutivos en los cuadrantes de la Matriz de Desempeño y Potencial 7, 8 o 9, el valor de los días de descanso deberán ser programados en conjunto con el Jefe directo, dentro del primer semestre del año siguiente al año de medición

5.3.3. Matriz de Desempeño y Potencial y su Impacto en Incentivos

La Matriz de Desempeño y Potencial permite establecer un porcentaje de reconocimiento para aquellos colaboradores que por su desempeño sostenido y su resultado actual del MDII se encuentran ubicados en cuadrantes altos, no hay castigo para aquellos que aún no logran superar los umbrales establecidos, así se propone que para el porcentaje de incremento salarial que anualmente se aplica a todos los empleados, la empresa otorgue estos puntos adicionales por ubicación en la Matriz de Desempeño y Potencial:

- **Cuadrante 1:** Sin incrementos adicionales
- **Cuadrantes 2 y 3:** +0.5% al incremento general
- **Cuadrante 5:** +1% al incremento general
- **Cuadrantes 4 y 6:** +1.5% al incremento general

- **Cuadrantes 7 y 8:** +2% al incremento general
- **Cuadrante 9:** +2.5% al incremento general

A manera de ejemplo, si el incremento general para todos los colaboradores en un año es del +5.2%, para un colaborador ubicado en el cuadrante 1, su incremento salarial será del 5.2%, para un colaborador ubicado en el cuadrante 5, su incremento salarial será del 6.2%, y para un colaborador ubicado en el cuadrante 9, su incremento salarial será del 7.7%.

5.4. Acciones para el Fortalecimiento del Modelo

5.4.1. Transparencia y Competencia

Los resultados del modelo propuesto deben contar con una debida publicación en los diferentes canales de la empresa, bajo las siguientes categorías:

- **Destacados por Productividad:** De manera pública y visible a aquellos colaboradores que en sus áreas vienen sobre ejecutándose en las mediciones de productividad, la frecuencia de actualización debe ser de manera mensual
- **Destacados Áreas Administrativas:** De manera pública y visible a aquellos colaboradores que han alcanzado ubicarse en el cuadrante 9 de la Matriz de Desempeño y Potencial en la última medición.

5.4.2. Claridad de Objetivos

Los objetivos que se deben establecer en cada uno de los indicadores, bien sea en productividad o en los aspectos grupales del MDII, deben contar con las siguientes características:

- **Medibles:** Debe existir suficiente información dentro de la empresa para que el indicador se pueda medir y que no requieran de un desarrollo tecnológico para su captura.
- **Alcanzable:** El KPI debe ser alcanzable, pues esto motiva desde el momento uno al colaborador para alcanzarlo, si este objetivo esta desproporcionado o muy exigente, el colaborador podría abandonar el cumplimiento del mismo.
- **Ajustado a la Realidad:** El KPI debe estar dentro de las capacidades operacionales de la empresa, y relacionado con su misión.
- **Revisado con frecuencia:** al menos una vez cada 6 meses, los indicadores relacionados con productividad, deben ser revisados con el fin de ajustar su revisión, y los indicadores de los aspectos grupales del MDII deben contar con una revisión anual.

5.4.3. Reconocimiento Continuo

El reconocimiento público de manera mensual a los colaboradores más productivos y de manera anual a los colaboradores administrativos que han alcanzado

el cuadrante 9 permite abordar la debilidad más fuerte del diagnóstico elaborado bajo la metodología GALLUP Q12, la falta de reconocimiento por un buen trabajo.

5.4.4. Validación de Resultados Financieros

El Modelo contempla la revisión de los indicadores financieros de la compañía, dado que tras resultados favorables, los colaboradores se verán impactados de manera positiva en los porcentajes propuestos de incremento y bono anual.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa Offset Grafico, así como las recomendaciones de cierre del trabajo.

Conclusiones

Se logró realizar un diagnóstico integral del estado de la productividad en Offset Gráfico S.A. a través de un análisis mixto. La investigación reveló una solidez financiera y un capital humano comprometido, pero también una clara necesidad de una metodología formal para las áreas administrativas y una cultura de reconocimiento deficiente en toda la organización.

Se diseñó una metodología integral que permite evaluar el desempeño y la productividad en las áreas administrativas. A diferencia de las áreas operativas, este modelo se fundamenta en la medición de la eficiencia y la calidad de los procesos a través de "Skills Globales", en lugar de métricas de unidades físicas, lo que responde directamente a la carencia identificada en el diagnóstico.

El modelo complementario de incentivos propuesto, que incluye bonificaciones salariales y reconocimientos, responde de manera directa a la alta motivación del personal por este tipo de esquemas. Al basarse en la Matriz de Desempeño y

Potencial, se logra alinear el esfuerzo de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que fortalece la productividad laboral.

Como parte del cierre de la consultoría, se realizó una presentación final ante los directores de Offset Gráfico, puntualmente con el director de Costos y Productividad y la directora de Sistema Integrado de gestión. Durante dicha sesión, los directores de la empresa expresaron su valoración positiva frente al trabajo desarrollado.

En resumen, los directores de Offset Gráfico valoraron nuestra consultoría al poder visualizar los resultados de la encuesta Gallup para identificar los puntos de dolor al interior de la organización desde el punto de vista de los empleados. El director de productividad indicó también interés por nuestra propuesta al encerrar de manera global toda la organización, incluyendo las áreas administrativas, que era el principal reto de esta consultoría. Adicionalmente, indicaron ver muy viable la implementación del modelo de incentivos. Una propuesta muy completa para presentar a la gerencia general de la empresa.

Este comentario refleja la aceptación y satisfacción de la empresa con los resultados obtenidos, constituyendo evidencia de cierre conforme a las prácticas mencionadas en el desarrollo de la consultoría. (Hincapie Rúa & Bohorquez Farfan, 2024)

Recomendaciones

Se recomienda a Offset Gráfico S.A. iniciar un plan piloto del "Modelo de Medición del Desempeño Integral Individual (MDII)" en un área administrativa. Esta implementación gradual permitirá validar los KPI's propuestos, ajustar la escala de medición y familiarizar al personal con el nuevo sistema antes de un despliegue completo en toda la empresa.

Para abordar el punto más débil detectado en la encuesta Gallup, se sugiere crear un sistema formal de retroalimentación y reconocimiento. Esto incluye la implementación de un ranking mensual de productividad en áreas operativas y un reconocimiento anual para los colaboradores administrativos que alcancen los cuadrantes más altos de la Matriz de Desempeño y Potencial, lo que fortalece la cultura laboral.

Para optimizar el modelo propuesto, se recomienda a la empresa explorar el uso de herramientas de Inteligencia de Negocios (BI) que permitan la visualización automatizada de los resultados del MDII. Esto facilitaría la toma de decisiones basada en datos y daría una mayor transparencia y visibilidad a los empleados sobre su desempeño y el de sus equipos.

Se recomienda evaluar y ajustar el siguiente cronograma de actividades y responsables para asegurar la correcta aplicación del modelo propuesto (ver Anexo).

Referencias

Andigraf Market. (27 de Septiembre de 2024). *Cuáles son las tendencias de la industria gráfica.*

Obtenido de <https://www.elempaque.com/es/noticias/andigrafica-2023-cuales-son-las-tendencias-de-la-industria-grafica>

Andigraf Market. (26 de Abril de 2024). Obtenido de

<https://andigrafmarket.com/blogs/noticias/tendencias-del-empaque-de-alimentos-innovacion-y-sostenibilidad-en-2023>

Banco de la República. (24 de Agosto de 2025). *Tasas de interés de política monetaria.*

Obtenido de https://suameca.banrep.gov.co/estadisticas-economicas/informacionSerie/59/tasas_interes_politica_monetaria

Banco de Santander. (27 de Septiembre de 2024). *¿Que es la productividad y como se calcula?* Obtenido de <https://www.bancosantander.es/glosario/productividad>

BBVA España. (15 de Julio de 2024). *España | El reto de la productividad y del pleno empleo.*

Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/espana-el-reto-de-la-productividad-y-del-pleno-empleo/>

Bobiblioteca EMIS. (15 de Agosto de 2024). Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/biblioteca>

DANE. (2022). *Reporte Estadístico de Migración No 2.* Bogotá D.C., Colombia: DANE.

Recuperado el 24 de Agosto de 2025, de

<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migracion/2doreporte-migracion.pdf>

- DANE. (2023). *Economía Circular, Octavo Reporte 2023*. Bogotá D.C., Colombia: DANE.
Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/economia-circular/pres-ECircular-OctavoReporte.pdf>
- DANE. (24 de Agosto de 2025). *Encuesta de Inversión en Investigación y Desarrollo I+D*.
Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/encuesta-de-inversion-en-investigacion-y-desarrollo-i-d>
- DANE. (24 de Agosto de 2025). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica#:~:text=En%20julio%20de%202025%20la,fue%20de%206%2C86%25.>
- DANE. (24 de Agosto de 2025). *Pbreza Multidimensional*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional>
- Data Crédito Experince. (3 de 09 de 2024). Obtenido de <https://www.datacreditoempresas.com.co/directorio/offset-grafico-editores-sa.html>
- DIAN. (25 de Septiembre de 2024). *RESOLUCIÓN 022 DEL 4 DE FEBRERO 223*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000022%20de%2015-02-2023.pdf>
- Fernández Xicoténcatl, R. I., Almagro Vázquez, F., & Terán Vargas, J. (Julio de 2013). *Un análisis de la productividad total de factores ampliada en la industria manufacturera de México 2003-2010*. Obtenido de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782013000200051#B12

Función Pública. (15 de Septiembre de 2024). *Sentencia 331 de 2023*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=227410>

Función Publica. (24 de Agosto de 2025). *Ley 2101 de 2021*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=166506>

GALLUP. (8 de 10 de 2024). *Encuesta de compromiso a los empleados*. Obtenido de <https://www.gallup.com/q12-employee-engagement-survey/>

Hincapie Rua, S. E., & Bohorquez Farfan, Y. P. (3 de 12 de 2024). Presentación de Consultoría. (A. Ortega Cubillos, J. D. Virquez Jaramillo, & J. A. Martinez Sepulveda, Entrevistadores) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=9tBT2NRpgm0>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (31 de Agosto de 2024). *Productividad laboral*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-servicios/ptp-proyectos/colombia-productiva/ejes/productividad-laboral>

Offset Gráfico. (5 de Septiembre de 2024). Obtenido de <https://www.offsetgrafico.com/empresa/>

Personio. (24 de Septiembre de 2024). *Productividad laboral: qué es y cómo fomentarla*. Obtenido de <https://www.personio.es/glosario/productividad-laboral/>

Presidencia de Colombia. (24 de Agosto de 2025). *Economía registró un crecimiento acumulado del 1,7 % de enero a noviembre de 2024, según el Dane*. Obtenido de <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/Economia-registro-un-crecimiento-acumulado-del-1-7-porciento-de-enero-a-noviembre-de-2024-segun-el-Dane-250121.aspx>

Propuesta de una metodología para la evaluación de la productividad Operativa, Comercial y Administrativa para la empresa Offset Gráfico S.A.

96

Rovira Salvador, I. (2018 de Enero de 2018). *La teoría del reforzamiento de B. F. Skinner*.

Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>

Ruiz, A. (5 de Marzo de 2025). *Estado de la conexión a internet en Colombia 2025: 41.1*

millones de colombianos accede a internet. Obtenido de

[https://marketing4ecommerce.co/estado-conexion-a-internet-en-](https://marketing4ecommerce.co/estado-conexion-a-internet-en-colombia/#:~:text=Una%20cantidad%20de%2039.34%20millones,de%2038.45%20millones%20(74%25).)

[colombia/#:~:text=Una%20cantidad%20de%2039.34%20millones,de%2038.45%20millones%20\(74%25\).](https://marketing4ecommerce.co/estado-conexion-a-internet-en-colombia/#:~:text=Una%20cantidad%20de%2039.34%20millones,de%2038.45%20millones%20(74%25).)

STATISTA. (18 de Septiembre de 2024). Obtenido de

<https://es.statista.com/estadisticas/1337044/distribucion-de-las-actividades-economicas-en-el-pib-de-colombia/>

University of Cambridge. (26 de Julio de 2025). *Teoría de las Expectativas de Victor Vroom*.

Obtenido de <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>

Anexos

Anexo A: Brief de Investigación

Nombre de la Organización	Offset Gráfico
Página web	https://www.offsetgrafico.com/empresa/
Integrantes del grupo	ALEXANDRA ORTEGA CUBILLOS JOSE DANILO VIRGUEZ JARAMILLO
Tiempo de desarrollo (inicio – fin)	07/2024 – 12/2024
Nombre del Cliente (persona de contacto)	Offset Gráfico – Sergio Esteban Hincapié Rúa

<p>Correo Electrónico</p>	<p>directorcyp@offsetgrafico.com</p>
<p>Reto / Oportunidad</p>	<p>Modelo de productividad que cubra todos los cargos y áreas de la empresa, principalmente las administrativas</p>
<p>Enfoque o abordaje específico del reto, por parte del grupo</p>	<p>Propones un Modelo de medición de Productividad e Incentivos para las áreas operativa, comercial y administrativa, con indicadores clave y modelos de seguimiento.</p>
<p>Alcance y Descripción detallada de la captura de información primaria</p>	<p>Se implementan tres herramientas para la recolección de información primaria:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kickoff Dirección de Productividad: Espacio con el Director del área de Productividad 2. Encuesta Metodología Gallup Q12 por medio de preguntas clave bajo la metodología Gallup Q12* 3. Encuesta de Modelo de Incentivación

<p>Resultados Esperados</p>	<p>Con la captura de la información primaria se espera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar los procesos actuales de productividad que maneja la empresa - Conocer qué tan comprometidos están los empleados de la Compañía - Conocer qué esperan los empleados de un modelo de Incentivación, validando sus expectativas frente a recompensas por un sobre - esfuerzo a la consecución de objetivos propuestos - Comprobar la importancia e impacto de los incentivos en los empleados
<p>Qué No se Quiere</p>	<p>Implementaciones</p>

<p>Información que se requiere de la empresa</p>	<p>Se requiere apoyo de la empresa con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información histórica de la medición de productividad - Concepto de la medición actual de productividad - Organigrama de la empresa - Espacio con el director para realizar el Kick-off - Apoyo de la empresa para la aplicación de las encuestas. - Aceptar la visita de los estudiantes a las instalaciones de la empresa.
<p>Otros</p>	<p>La empresa Offset Grafico proveerá la información al grupo por medio de correo electrónico y recibirán en sus instalaciones a los estudiantes (visita a la empresa) y apoyaran con la aplicación de las encuestas a los empleados.</p>

Anexo B: Entrevista Kick-off Dirección de Productividad

KickOff - Director Productividad

Objetivo

- Conocer con detalle el modelo actual aplicado por la empresa para medir la productividad de los funcionarios

Preguntas Clave

- ¿A qué personas se aplica actualmente el modelo de medición de Productividad?
- ¿Cuántos recursos están dedicados a la medición de la productividad?
- ¿Se tienen establecidos KPI's Estratégicos?
- ¿La empresa tendría la posibilidad de incrementar los recursos actualmente destinados para este propósito?
- ¿Que persigue la Empresa con la medición de la Productividad?
- ¿La empresa tiene identificados casos de éxitos o puntos de mejora?
- ¿Los empleados tienen la forma de seguir los ítems que son medidos? o ¿los resultados de la medición son exclusivos para los directivos de la empresa?

Sin embargo, dependiendo como se vaya desarrollando el KickOff, las preguntas pueden tomar otro enfoque.



Anexo C: Encuesta Metodología Gallup Q12

ENCUESTA GALLUP Q12 - EMPLEADOS

Objetivo:

- Conocer qué tan comprometidos y satisfechos están los empleados de la Compañía, por medio de preguntas clave bajo la metodología Gallup Q12.

NOTA: ESTA ENCUESTA ES 100% ANÓNIMA

1. Por favor seleccione la dirección en la cual usted labora: *

- Dirección Costos y Producción
- Dirección GCH
- Dirección Administrativa
- Dirección Operativa
- Dirección de Contabilidad y Financiera
- Dirección SIG
- Dirección Comercial

Estilo Configurac

2. Selecciones la opción que considera en cada pregunta: *

	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Muy en desacue
¿Sé que se espera de mí en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D: Encuesta Modelo de Incentivación

ENCUESTA MODELO DE INCENTIVACIÓN

Objetivo:

- Conocer qué esperan los empleados de un modelo de Incentivación, validando sus expectativas frente a recompensas por un sobre - esfuerzo a la consecución de objetivos propuestos.

1. Seleccione la coordinación a la que pertenece: *

Producción y Planeación

Pre- Prensa

Logística y Despacho

Acabados

2. **Un modelo de incentivación busca reconocer el sobre esfuerzo que realizan los empleados por conseguir las metas establecidas, ¿Si conociera que hay un modelo de incentivación? usted: ***

Haría lo posible por ese reconocimiento

Me motivaría, pero si no lo consigo, esta bien

No me motivaría, haría lo que me piden

3. **¿He trabajado en otras compañías que tienen un modelo de incentivación establecido? ***

SI

NO

4. Me motiva ir más allá de mis objetivos si: (seleccione máximo dos opciones) *

Seleccione 2 opciones.

- Recibiera un incentivo económico adicional a mi salario
- Recibiera un reconocimiento en público
- Recibiera un regalo (cupón, electrodoméstico, bono, etc.)
- Recibiera días de compensación en función a mi sobre - esfuerzo
- Otras

5. Siento que un modelo de incentiación: *

- Me motivaría a sobre cumplir mis metas
- Me exigiría más de lo normal
- No me motivaría a hacer más

6. Los Incentivos grupales: *

- Motivan a todos a cumplir un solo objetivo
- Sobrecarga la labor en los más productivos
- Incrementa el trabajo en equipo

Anexo F: Diagrama de Gantt Implementación de la propuesta

