



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

**REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE
COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

Celia Estefanía Rodríguez Fonseca

Asesorada por el Ing. José Fernando Cano Estrada

Guatemala, noviembre de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE
COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CELIA ESTEFANÍA RODRÍGUEZ FONSEA
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ FERNANDO CANO ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Armando Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Aku
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 06 de junio de 2018.

Celia Estefanía Rodríguez Fonseca

Guatemala, 02 de febrero de 2021

Ingeniero

César Ernesto Urquizú Rodas

Director Escuela de Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

Universidad de San Carlos de Guatemala

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que, como Asesor de la estudiante universitaria, **CELIA ESTEFANÍA RODRÍGUEZ FONSEA**, con número de carné: **2012-13572**, he tenido a la vista el trabajo de graduación titulado: **“REDUCCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVICOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD”**.

El cual encuentro satisfactorio.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular.



Ing. José Fernando Cano Estrada

jfcano@molinomodernos.com

Tel. 4863 0568

Colegiado No. 8310

José Fernando Cano Estrada

Ingeniero Industrial

Colegiado 8,310



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.REV.EMI.060.021

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante universitaria **Celia Estefanía Rodríguez Fonseca**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Andrea Cristina Vivas Ortega
Ingeniera Industrial
Colegiado No. 13.896
Inga. Andrea Cristina Vivas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2021.

/mgp



ESCUELA DE
INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

REF.DIR.EMI.106.021

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante universitaria **Celia Estefanía Rodríguez Fonseca**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Firmada digitalmente por Cesar Ernesto Urquizu Rodas Motivo: Ingeniero Industrial Ubicación: Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, USAC Colegiado 4,272
--

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2021.

/mgp



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101 - 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

DTG. 601.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE UNA PLANTA AVÍCOLA, CON BASE EN EL REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN ACTUAL PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**, presentado por la estudiante universitaria: **Celia Estefanía Rodríguez Fonseca**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Inga. Anabela Cordova Estrada
Decana



Guatemala, noviembre de 2021

AACE/asga

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por brindarme la sabiduría y capacidad para poder sobrellevar cada momento de mi vida y carrera. Por permitirme conocer y poner en mi camino a personas importantes que ayudaron en mi crecimiento y en alcanzar este objetivo.
- Mis padres** Carlos Rodríguez y Carolina Fonseca quienes con sus consejos, amor y apoyo me han acompañado en toda la carrera y momentos de mi vida.
- Mis hermanos** Carlos Ernesto, Gary Emanuel y Jenner Josué Rodríguez quienes con su cariño, confianza y consejos me han acompañado.
- Mis abuelas** Blanca Fonseca y Celia Bonilla, por sus bendiciones y cariño.
- Mis amigos** Jussela Aquino, Joselyn Payes, María Fernanda Urzúa, David Sagastume, Emilio Franco, Claudia Giordano, Edgar Caballeros, Vivian Morales, Laura Día, Carolina Tello y a todos los que hicieron mi vida estudiantil más amena.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos	Por ser uno de los pilares importantes en mi vida profesional y brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos.
Facultad de Ingeniería	Por compartirme sus conocimientos y mostrarme la importancia de la carrera en la industria.
Asesor de tesis	Ingeniero José Fernando Cano Estrada, por su guía y conocimientos compartidos para poder llevar a cabo este trabajo de graduación.
Señor Estuardo Villagrán	Por abrirme las puertas de su empresa y darme la oportunidad de realizar este trabajo de graduación.
Mis amigos de la Universidad	Por su apoyo incondicional y motivación para graduarme.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Información general de la empresa	1
1.1.1. Historia	2
1.1.2. Ubicación	3
1.1.3. Misión	4
1.1.4. Visión.....	4
1.1.5. Valores	5
1.2. Descripción de la empresa	6
1.2.1. Definición de productos	7
1.2.2. Tipos de productos	8
1.2.2.1. Huevos	9
1.2.2.2. Huevo líquido pasteurizado	9
1.2.3. Línea de productos	10
1.2.4. Productividad	11
1.2.4.1. Huevos	11
1.2.4.2. Huevo líquido pasteurizado	12
1.2.5. Mercado objetivo	12
1.3. Estructura organizacional	13
1.3.1. Organigrama general.....	15

1.3.2.	Estructura del Departamento de producción	16
1.3.3.	Descripción del departamento.....	16
1.3.3.1.	Descripción de puestos	17
1.4.	Administración de recursos humanos	18
1.4.1.	Política de recursos humanos	19
1.4.2.	Reclutamiento	20
1.4.3.	Selección.....	20
1.4.4.	Inducción.....	21
1.4.5.	Rotación de personal	23
1.4.6.	Índice de rotación de personal	23
1.4.6.1.	Fórmula de cálculo	23
1.4.6.2.	Costo de la rotación de personal.....	24
1.5.	Compensación total.....	25
1.5.1.	Definición.....	25
1.5.2.	Incentivo	26
1.5.2.1.	Tipos de incentivo	26
1.5.2.1.1.	Según productividad	28
1.5.2.1.2.	Según resultados	28
1.5.3.	Beneficio.....	29
1.5.4.	Tipos de compensación	30
1.5.4.1.	Tradicional.....	30
1.5.4.2.	Variable	30
1.5.4.3.	Por rendimiento	31
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	33
2.1.	Departamento de Producción.....	33
2.2.	Descripción del proceso actual	34
2.2.1.	Proceso de producción.....	34
2.2.1.1.	Flujograma actual.....	36

	2.2.1.2.	Roles y responsabilidades	37
2.3.		Análisis de la situación actual.....	37
	2.3.1.	FODA del departamento.....	38
2.4.		Diagnóstico del problema	39
	2.4.1.	Árbol de problemas.....	40
		2.4.1.1. Causas	40
		2.4.1.2. Efectos.....	41
2.5.		Descripción del impacto económico	41
2.6.		Administración del recurso humano y aspecto económico.....	42
	2.6.1.	Política de recursos humanos.....	43
	2.6.2.	Reclutamiento.....	43
	2.6.3.	Selección	44
	2.6.4.	Inducción	44
	2.6.5.	Rotación de personal.....	45
	2.6.6.	Índice actual de rotación de personal	46
		2.6.6.1. Fórmula de cálculo	46
		2.6.6.2. Determinación del índice de rotación...	47
	2.6.7.	Análisis del índice de rotación de personal.....	48
	2.6.8.	Determinación del costo de rotación de personal ...	48
2.7.		Plan de compensación actual.....	49
	2.7.1.	Incentivos.....	50
	2.7.2.	Beneficios	51
2.8.		Clima organizacional	51
	2.8.1.	Definición	51
	2.8.2.	Determinación del clima a nivel del Departamento de Producción	52

3.	PROPUESTA PARA REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN	55
3.1.	Departamento de Producción.....	55
3.2.	Principios de administración de recurso humano	55
3.3.	Estrategia de recursos humanos.....	55
3.4.	Estrategia de compensación salarial.....	56
3.5.	Componentes del plan de compensación	57
3.5.1.	Equidad	58
3.5.2.	Descripción de puestos	59
3.6.	Puestos estándar	60
3.6.1.1.	Definición.....	62
3.6.1.2.	Criterios para la selección	63
3.7.	Compensación variable.....	64
3.8.	Clasificación de puestos estándar.....	64
3.8.1.	Puestos operativos.....	65
3.8.2.	Puestos administrativos.....	65
3.8.3.	Puestos ejecutivos	65
3.8.4.	Requisitos y perfiles	66
3.9.	Fijación de estándares de desempeño y resultados	66
3.9.1.	Estándares por puesto	67
3.9.2.	Estándares por resultado del departamento.....	68
3.10.	Sistema de medición	69
3.10.1.	Formatos por utilizar.....	70
3.10.2.	Medidores del sistema	71
3.10.3.	Capacitación.....	72
3.11.	Plan de compensación económica propuesto.....	72
3.11.1.	Plan de beneficios e incentivos	73
3.11.2.	Plan de reconocimiento.....	75
3.11.3.	Oportunidades de ascenso.....	76
3.12.	Evaluación de clima a nivel Departamento de Producción.....	77

3.13.	Evaluación económica.....	78
3.13.1.	Comparación con el mercado salarial.....	79
3.13.2.	Alcance.....	81
3.13.3.	Costos de implementación.....	81
3.13.3.1.	Recurso humano	82
3.13.3.2.	Capacitación.....	83
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	85
4.1.	Departamento de Producción	85
4.2.	Compensación variable	85
4.3.	Clasificación de puestos estándar	87
4.3.1.	Puestos operativos	88
4.3.2.	Puestos administrativos.....	88
4.3.3.	Puestos ejecutivos.....	89
4.3.4.	Requisitos y perfiles.....	90
4.4.	Fijación de estándares de desempeño y resultados.....	90
4.4.1.	Estándares por puesto.....	90
4.4.2.	Estándares por resultado del departamento.....	91
4.5.	Implementación del plan.....	92
4.5.1.	Cronograma de actividades.....	93
4.5.2.	Departamento de Producción	94
4.6.	Capacitación y sensibilización sobre la propuesta	95
4.6.1.	Programa de capacitación	96
4.6.2.	Diagrama de Gantt	97
4.7.	Socialización de la nueva propuesta de compensación	98
4.7.1.	Comunicación interna.....	98
4.7.2.	Comunicación externa	99
4.8.	Impacto de la implementación	99
4.8.1.	Impacto económico.....	100

4.8.2.	Resistencia al cambio	100
4.9.	Análisis de resultados de clima organizacional	100
4.10.	Análisis de resultado de índice de rotación de personal	102
4.10.1.	Planes de acción	102
4.10.2.	Cronograma	103
5.	MEJORA Y SEGUIMIENTO.....	105
5.1.	Resultados obtenidos.....	105
5.2.	Cumplimiento de estándares de desempeño	105
5.3.	Análisis de resultados obtenidos	106
5.3.1.	Interpretación	106
5.3.2.	Plan de acción.....	106
5.4.	Análisis de costo-beneficio	107
5.4.1.	Criterios para análisis	107
5.4.2.	Índice de rotación actual vs. índice de rotación anterior	108
5.5.	Evaluación de clima organizacional	108
5.6.	Auditorías de seguimiento	109
5.6.1.	Auditorías internas	109
5.6.2.	Auditorías externas	109
5.7.	Definición de acciones correctivas	110
5.8.	Plan de acción.....	112
5.8.1.	Descripción de actividades.....	112
5.8.2.	Cronograma	113
	CONCLUSIONES.....	115
	RECOMENDACIONES	117
	BIBLIOGRAFÍA.....	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación	3
2.	Organigrama general	15
3.	Flujograma general del proceso productivo	36
4.	Formato propuesto para medición	71
5.	Cronograma propuesto	114

TABLAS

I.	Departamento de Producción.....	16
II.	Formato de descriptor de puesto	61
III.	Cronograma de actividades	94
IV.	Diagrama de Gantt.....	98

GLOSARIO

Calidad	La calidad no es un fenómeno abstracto, sino que está definida concretamente mediante las características o especificaciones técnicas del producto o servicio, la calidad es "La adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".
Cliente	Persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.
Compensación	Devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor.
Índice de rotación	Es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.
Gestión de calidad	Es el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas, es decir, afecta a cada persona en una organización y, por lo tanto, para que la gestión de la calidad sea próspera y exitosa, debe ser aceptada por todos los integrantes de la organización.

Mejora continua

Es la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso.

Productividad

Se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción.

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que con el fin de que el cliente obtenga satisfacción y una relación sana de los clientes con la empresa.

RESUMEN

El éxito de toda empresa empieza con la actualización de sus procesos administrativos. Generalmente estos son los procesos que presentan menor cambio dentro de toda organización. Con las nuevas demandas nacionales e internacionales, las empresas han tomado la decisión de mejorar sus procesos administrativos utilizando herramientas de ingeniería para la mejora u optimización de los procesos. Las creaciones y actualizaciones de procesos ayudan al correcto seguimiento de las directrices establecidas por la organización, al tener un proceso ordenado es posible realizar mediciones y colocar puntos de control para la toma de decisiones.

En el desarrollo del trabajo de graduación se analiza y describe la mejora de un proceso administrativo, como lo es, el índice de rotación de personal en el departamento de producción, proponiendo un rediseño del plan de compensación que permitirá desarrollar, motivar y retener al personal operativo.

Es necesario mencionar que para lograr mejoras en un proceso, el desarrollo del recurso humano juega un papel muy importante debido a que permite ver las áreas de oportunidad de los colaboradores, lo que da paso a trabajar en la actualización de los descriptores de puesto, el análisis de las aptitudes y competencias necesarias para cada uno de los puestos, y la implementación de indicadores de desempeño, estos acompañan a los descriptores del puesto para establecer metas, desarrollar el potencial del colaborador y establecer compromisos de mejora.

OBJETIVOS

General

Reducir el índice de rotación de personal en el departamento de producción de la Avícola en base al rediseño del plan de compensación actual para incrementar la productividad.

Específicos

1. Rediseñar el plan de compensación actual y alinearlo con la misión, visión y valores de la empresa.
2. Aumentar la productividad en el Departamento de Producción mediante un plan de compensación propuesto que brinde a los trabajadores oportunidades de obtener incentivos, mejorando así el clima organizacional y condiciones laborales.
3. Reducir el índice de rotación de personal actual del Departamento de Producción de la Avícola.
4. Definir los puestos estándar dentro del Departamento y fijar los estándares de desempeño y resultados para cada uno de ellos.
5. Determinar el plan de compensación económica que permita mejorar la productividad del departamento de producción de la Avícola.

6. Verificar el cumplimiento de los estándares de desempeño para cada puesto de trabajo del Departamento.
7. Incrementar la eficiencia del proceso de empaque y producción mediante la implementación de la propuesta de reestructura organizacional.

INTRODUCCIÓN

La empresa Avícola, se dedica actualmente a la producción de huevo para el mercado nacional. El nivel de competitividad dentro de las empresas y específicamente en plantas avícolas que se dedican a la producción de huevo, es mayor cada día.

El cliente es cada vez más exigente y la competencia es mayor, aumentando la presión para que los procesos administrativos y productivos sean eficientemente gestionados, para que los niveles de calidad de los productos ofrecidos al mercado satisfagan los estándares de calidad requeridos.

Es por ello por lo que es muy importante, que las empresas se vean obligadas a mantener procesos productivos y eficientes en todas las actividades operativas que realice, el indicador de rotación de personal y el plan de compensación de la empresa, son piezas fundamentales y claves para mantener y mejorar la productividad en la planta y como consecuencia directa, mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del mercado.

En el presente trabajo de graduación, se realiza un análisis de la situación de la empresa desde el punto de la administración del recurso humano, haciendo énfasis en el índice de rotación de personal y el plan de compensación actual de la empresa, su impacto en la productividad de la empresa y en el clima organizacional del Departamento de Producción, tomando en consideración que la gestión del recurso humano debe estar perfectamente alineada con la misión, visión y operación de la empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Información general de la empresa

La Avícola es una empresa 100 % guatemalteca con más de 10 años de experiencia en la producción y comercialización de huevos de calidad garantizada. La empresa inicia operaciones en Guatemala atendiendo a nivel de minoristas, es decir, personas individuales o tiendas que solicitaban huevo de buena calidad a un precio competitivo.

La empresa empieza a crecer en función de la calidad y del servicio al cliente que brinda, desarrollando desde un inicio estrategias de diferenciación y de marca que más adelante le significarían convertirse en una de las empresas líderes dentro del mercado guatemalteco.

La Avícola es administrada a nivel de Dirección por un grupo familiar que ha trabajado en planeación estratégica que ha permitido que la empresa además de posicionarse en el mercado guatemalteco como una de las marcas que brinda mejor calidad, se ha diversificado alcanzando diferentes segmentos de mercado con productos innovadores.

Actualmente es una empresa que cuenta con más de 200 trabajadores, distribuidos en las diferentes áreas administrativas y operativas del negocio, han mantenido su filosofía original de ofrecer la mejor calidad posible a precios accesibles al consumidor, mantener niveles óptimos de inocuidad ha valido que el mercado se haya expandido hasta atender directamente grandes cadenas de hoteles a nivel nacional.

1.1.1. Historia

La empresa fue fundada en el 2010¹, la necesidad de obtener mejores alimentos ha llevado a la empresa a establecer las bases para producir y comercializar huevos de calidad garantizada, respetando el medio ambiente y ofreciendo alimentos inocuos para consumo humano.

El concepto de la Avícola cuenta con pilares fundamentales: talento humano, calidad e inocuidad, esto ha servido para que la empresa en un tiempo relativamente corto se esté posicionando como una de las productoras de huevo más importantes a nivel nacional, se trabaja diariamente en buscar opciones de diferenciación y en buscar dar un valor agregado a los productos que se ofrecen al mercado.

El tema de la inocuidad es uno de los pilares de la empresa y por lo mismo se trabaja diariamente en velar porque las condiciones de seguridad alimentaria cumplan con los estándares nacionales e internacionales establecidos, se tiene como proyecto a corto plazo buscar una certificación bajo la Norma FSSC 22000.²

La Avícola trabaja en ofrecer al mercado productos que sean seguros e inocuos para el consumo humano, esto se logra mediante la utilización de procesos estandarizados y controles que permiten garantizar productos seguros para los clientes, este es el principal objetivo de la empresa.

¹ Comité Técnico de Normalización Nacional de la Calidad. *ISO Norma FSSC 690. COPANT/ISO FSSC690*. p. 3.

² *Ibíd.*

1.1.3. Misión

La misión de una empresa va a depender del tipo de actividad que realice y del giro de negocio principal, tiene influencia directa el entorno en la que se encuentra, así como los recursos que tenga disponible para la operación.

La misión se puede definir como la razón de ser de una organización, una empresa o una institución. Este motivo debe estar enfocado en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado³.

La misión de la Avícola es la siguiente:

“Somos una empresa familiar con espíritu de servicio al cliente, que vela por el respeto de nuestros trabajadores y que tiene como objetivo principal brindar a los guatemaltecos una alimentación y nutrición sustentable a través de los productos que comercializamos”⁴.

1.1.4. Visión

La visión de una empresa, por otro lado, se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

³ Concepto.de. *Misión y visión*. <https://concepto.de/mision-y-vision>. Consulta: 2 de abril de 2019.

⁴ Avícola. *Misión*. p. 2.

Se le denomina como el “sueño” de la empresa, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo se desea que sea la empresa más adelante.

La visión depende de la situación actual, de lo que se está viviendo y presentando en la empresa, considera las posibilidades y recursos hoy y mañana, de igual forma debe enfocarse en cualquier situación o evento no deseado que pueda ocurrir y que exista una alineación con la misión ya definida.

Se recomienda que la visión maneje una ventana de tiempo no mayor a cinco años, considerando que la visión forma parte de la planeación estratégica y que la misma es dinámica, cambiante en función de las necesidades del mercado y de los clientes.

La visión de la Avícola es la siguiente:

“Ser la opción preferida en Centroamérica para proveer de soluciones nutritivas con estándares de calidad de clase mundial”⁵.

1.1.5. Valores

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de esta. Los valores son la “personalidad” de la empresa⁶.

⁵ Avícola. *Visión*. p. 4.

⁶ Concepto. *Valores de una empresa*. <https://concepto.de/valores-de-una-empresa>. Consulta: 2 de abril de 2019.

Los valores de la empresa Avícola son los siguientes:

- Servicio al cliente
- Actitud de servicio
- Honestidad
- Respeto

1.2. Descripción de la empresa

La Avícola se dedica actualmente a la producción de huevo en diferentes presentaciones, tanto para el mercado comercial como el industrial, el enfoque primario es al nivel de detalle, aunque el área industrial que cubre hoteles, restaurantes, panaderías, entre otros, ha crecido considerablemente.

La empresa cuenta con un total de 200 personas distribuidas tanto en el área administrativa como en el área de producción, se cuenta con una estructura organizacional de tipo lineal y funcional, esta estructura define claramente las líneas de responsabilidad y autoridad dentro de la empresa.

La Avícola cuenta con un Departamento de Aseguramiento de Calidad e Inocuidad, que es el responsable de que los estándares y controles de calidad que garanticen los productos que se comercializan en el mercado, sean cumplidos, trabajan en la implementación de un sistema de calidad previo a la certificación que se tiene programada a un corto plazo.

1.2.1. Definición de productos

El huevo es un alimento que en las últimas décadas ha sido desplazado de los listados de los mejores nutrientes debido a una mala fama: ser el causante de incrementar el colesterol en las personas.

Comprende la cantidad exacta de proteínas, minerales y vitaminas que el organismo necesita (vitaminas A, E, D, ácido fólico, calcio, potasio, magnesio, zinc). Es una especie de banco nutritivo especialmente recomendado para niños, ancianos y pacientes en plena recuperación.

Es una fuente importante de colesterol, al consumirlo se pensaba que podría incrementarlo severamente. Sin embargo, los niveles que tiene el huevo son los que provee cualquier otra fuente alimenticia, por ejemplo, las carnes rojas.

De acuerdo con los especialistas, el huevo contiene una proteína, que es la que contiene todos los aminoácidos en cantidades exactas para que el organismo las aproveche en todas las funciones que sean necesarias, tales como desarrollo de células y tejidos, reparación de tejidos, entre otros.

Debido a la creencia antigua del huevo y el colesterol, se recomendaba consumir como máximo 3 veces por semana, pero hoy en día se recomienda comerlo diariamente. Dos huevos pueden ser el equivalente a comer un filete de carne o pollo.

1.2.2. Tipos de productos

La Avícola ofrece básicamente dos tipos de producto:

- Huevo tradicional

Producto disponible para vender a mayoristas y minoristas, garantizándole frescura y uniformidad en peso y tamaño, con impresión de marca, tamaño y fecha de vencimiento.

- Huevo líquido pasteurizado

Es un producto obtenido del huevo entero que es sometido a procesos de pasteurización. Este producto ofrece las siguientes ventajas:

- Es un producto filtrado, homogéneo y seguro.
- Aplicaciones en diversos productos.
- Fácil empleo y dosificación.
- Eliminación de residuos y mermas.
- Fácil almacenamiento, control de fechas de caducidad, ahorro de tiempo y mano de obra.
- Fácil manejo y listo para usarse.

1.2.2.1. Huevos

El huevo tradicional es producido en la empresa cumpliendo con los más altos estándares de calidad, se manejan principalmente tres tipos y tamaños de huevo:

- Extra-blanco
- Grande blanco
- Mediano blanco
- Pequeño blanco

1.2.2.2. Huevo líquido pasteurizado

Como se mencionó anteriormente, este producto se obtiene directamente del huevo tradicional, la diferencia es que éste es sometido a un proceso de pasteurización que garantiza su calidad y tiene las siguientes características:

- Huevo entero líquido y pasteurizado.
- 1 kg de huevo entero líquido equivale a 15 huevos grandes.
- Envase según requerimiento del cliente.
- Mantiene las propiedades nutrimentales del huevo en cascarón.
- Almacenamiento: 0 a 4 grados centígrados.
- Vida útil: 21 días

Adicionalmente tiene propiedades muy específicas de aglomeración, coagulación, estructuración, sabor y color, que lo hacen un producto ideal para ser utilizado a nivel industrial.

1.2.3. Línea de productos

La línea de producto que maneja la avícola es la siguiente:

- Huevo individual:
 - Extra-blanco, peso por unidad entre 65 a 76 gramos.
 - Grande blanco, peso por unidad entre 56 y 65 gramos.
 - Mediano blanco, peso por unidad entre 49 y 55 gramos.
 - Pequeño blanco, peso por unidad entre 42 y 48 gramos.

- Huevo por Caja de 360 Unidades:
 - Extra-blanco, peso por caja de 23,76 a 27 kilos.
 - Grande blanco, peso por caja de 20,16 a 23,40 kilos.
 - Mediano blanco, peso por caja de 17,64 a 19,80 kilos.
 - Pequeño blanco, peso por caja de 15,5 a 17,6 kilos

- Huevo líquido
 - Bolsa de 5 galones (Bag in Box): 19 kg
 - Bolsa de 2,5 galones (Bag in Box): 9,5 kg
 - 1 galón: 3,78 kg
 - 1 litro: 1 kg

1.2.4. Productividad

La productividad se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción⁷.

La productividad determina la capacidad de un sistema productivo para elaborar los productos requeridos y el grado en que los recursos empleados en el proceso productivo son aprovechados, una mayor productividad, utilizando los mismos recursos, resulta en mayor rentabilidad para la empresa.

Desde esta perspectiva, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva, de la misma forma, la productividad también puede medirse en función del tiempo, esto quiere decir que mientras menos tiempo se emplee en obtener un producto determinado, se puede considerar que el sistema es más productivo.

En este sentido, el objetivo de toda empresa es un alto nivel de productividad, aprovechar al máximo los recursos en el proceso de producción para obtener una mayor utilidad.

1.2.4.1. Huevos

Los niveles de productividad en la planta avícola se han reducido considerablemente en los últimos seis meses, esto se debe principalmente a que

⁷ GONZÁLEZ ARIZA, Ángel León. *Métodos de compensación basado en competencias*. p. 23.

la rotación de los trabajadores y operarios dentro de las líneas de producción se ha incrementado considerablemente.

La productividad actual de la línea de huevo individual se encuentra en un 82,5 %, muy por debajo del 94,5 % que se maneja normalmente de productividad en esta área.

1.2.4.2. Huevo líquido pasteurizado

El caso de la productividad en el área de huevo líquido pasteurizado, al ser prácticamente un proceso semiautomatizado, no ha presentado una baja considerable a pesar de que el efecto de que los trabajadores están renunciando a la empresa, se continúa presentando.

En el caso de la línea de huevo líquido, la productividad actual es de 88,3 %, la productividad tiene un *target* de 95 % en esta área y últimamente se ha venido reduciendo y esto es lo que preocupa a la alta gerencia.

1.2.5. Mercado objetivo

Para el término: mercado objetivo, se utilizan como sinónimos los términos grupo objetivo o mercado meta; también es frecuente el empleo de los sinónimos en inglés *target market*, *target group* o simplemente *target*.

El término mercado objetivo se utiliza para referirse al grupo de consumidores ideales de un producto o servicio, se puede decir que el mercado objetivo es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto.

En muchos casos, el concepto de mercado objetivo puede incluir y abarcar los canales de distribución, territorio geográfico, competidores, compradores potenciales y al propio grupo de consumidores meta.

En el caso de la Avícola, el mercado objetivo al que se orientan los productos son los hogares guatemaltecos y centroamericanos que consumen como parte de su dieta diaria el huevo y a las panaderías, restaurantes, hoteles, que consumen el huevo líquido preferentemente.

1.3. Estructura organizacional

La Avícola utiliza una estructura organizacional de tipo lineal-funcional, con un organigrama vertical que permite definir las responsabilidades, líneas de mando y autoridad, que deben seguirse para efecto de solventar situaciones complicadas o bien, operar en el día a día de la empresa.

La estructura que utiliza la Avícola es la combinación de dos estructuras organizacionales claramente definidas, la estructura “lineal” se basa en una figura única de autoridad donde los subalternos obedecen a sus superiores.

Esta estructura tiene ventajas y desventajas, las mismas se presentan a continuación:

- **Ventajas:** es una estructura simple donde la toma de decisiones es centralizada y la comunicación es formal entre los mandos medios y los niveles operativos.

Los jefes tienen la autoridad y la toma de decisiones.

- Desventajas: la organización puede ser rígida e inflexible y se puede caer en la ralentización del trabajo debido a la falta de tiempo de los jefes o propietarios para tomar cada una de las decisiones para hacer un trabajo de manera eficiente.

La otra estructura que utiliza la Avícola es la “funcional”, esta estructura de organización está basada en dividir el trabajo de la empresa según la especialización, busca que cada persona trabaje en lo que está especializado y por ende en lo que puede ser más productivo(a).

Al igual que la estructura anterior, presenta ventajas y desventajas, se listan a continuación:

- Ventajas: la especialización contribuye a tener una mayor eficiencia del personal y de los grupos de trabajo.

Esto conlleva y requiere una mejor planificación de las labores y sistemas productivos ya que establece claras líneas de responsabilidad.

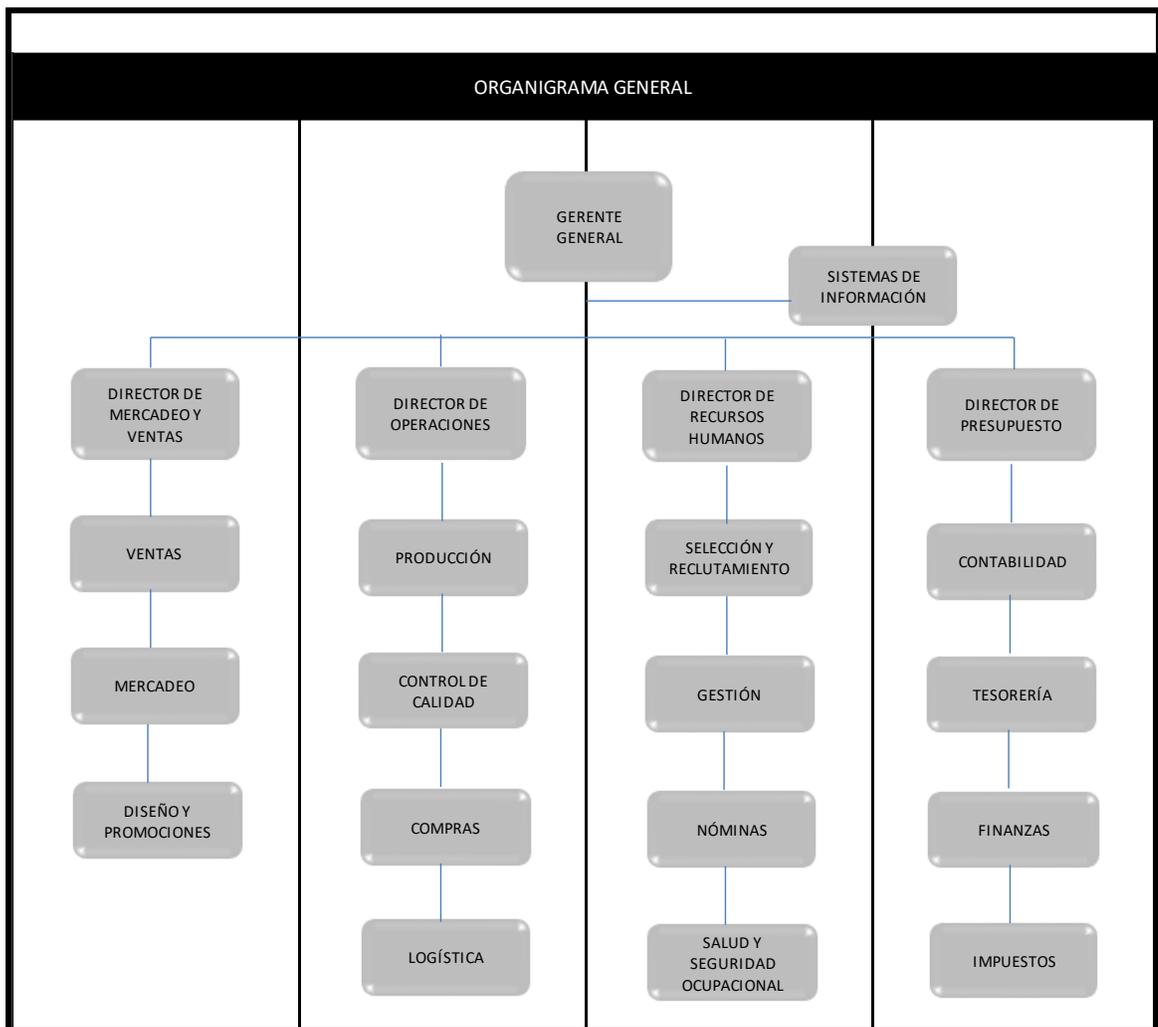
- Desventajas: crea aislamiento y conflictos entre los mandos medios cuando existen funciones operativas que requieran de la retroalimentación de más de un gerente o departamento.

Adicionalmente, esta estructura organizacional puede causar contradicciones en las instrucciones dadas.

1.3.1. Organigrama general

El organigrama de la Avícola se presenta a continuación:

Figura 2. Organigrama general



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

1.3.2. Estructura del Departamento de producción

El Departamento de Producción de la Avícola cuenta con un total de 132 personas, que se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla I. **Departamento de Producción**

Nombre del puesto	Cantidad
Jefe de producción	Uno (1)
Supervisor de producción	Cuatro (4)
Operarios	Ciento veinticinco (125)
Asistentes	Dos (2)

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

El Departamento cuenta con dos asistentes de producción, se encargan de la recepción y planificación de pedidos, así como de cubrir cualquier requerimiento que pueda existir a nivel administrativo, recepción de horas extras, permisos especiales, entre otros.

En el caso de los operarios, se cuenta también con personal especializado en el área de empaque y en el área de huevo líquido, esto por el tema de eficiencia es un factor importante al momento de la operación.

1.3.3. Descripción del departamento

A continuación, se detalla la distribución de jerarquía del Departamento de Producción de la Avícola.

1.3.3.1. Descripción de puestos

A continuación, la descripción de los puestos del Departamento de Producción de la Avícola:

- Jefe de producción

El jefe de producción es el encargado de garantizar el buen funcionamiento de la producción de la empresa, tienen responsabilidades administrativas y operativas.

Dentro de las funciones principales se pueden mencionar:

- La planificación y supervisión del trabajo de los empleados.
- La supervisión de los procesos de producción.
- El control de *stock* y la gestión de inventario.
- La gestión de los recursos materiales y suministros.
- Medir la eficiencia y productividad de la planta.
- La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción.

- Supervisor de producción

En la planta de producción se cuenta con cuatro supervisores, los cuatro tienen reporte directo al jefe de producción.

Este puesto de supervisor de producción tiene funciones importantes y específicas.

Dentro del Departamento de Producción se cuenta con personal técnico especializado, el cual se encarga de realizar los documentos de producción necesarios para que los operarios puedan ejecutar su trabajo correctamente, como son: órdenes de trabajo instrucciones técnicas, especificaciones técnicas, así como la documentación que los operarios deben rellenar para su control.

Todas las tareas que se realizan durante la producción deben estar reflejadas en estos documentos con el fin de registrar dicha actividad y principalmente controlar el proceso de producción, lo que permite distinguir mejor los fallos en el proceso y evaluar los proyectos de mejora.

- Operarios

El operador de producción es importante para mantener el proceso productivo. Realiza un seguimiento de la producción y de su progreso, asegurando que todo esté funcionando sin problemas y eficientemente.

Los operarios toman los datos y mantendrán registros de la operación, la eficiencia y los resultados de la producción.

1.4. Administración de recursos humanos

La Administración del recurso humano es el conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los trabajadores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.

Se puede también definir a la administración de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los

cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos: reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos se considera como una función administrativa que consiste básicamente en:

- Planeación
- Reclutamiento
- Selección
- Administración de sueldos y salarios
- Capacitaciones
- Relaciones laborales
- Salud y seguridad ocupacional en las empresas

1.4.1. Política de recursos humanos

La política de recursos humanos de una empresa se puede definir como una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados, de la misma manera formalizan el compromiso de la alta gerencia con el recurso humano de la empresa.

Esta política tiene relación directa con la misión, visión y valores de la empresa, y debe estar perfectamente alineada con el plan estratégico de la Avícola, el rol del Departamento de Recursos Humanos y la alta gerencia es clave para que la misma, cumpla con el objetivo de formalizar dicho compromiso.

El cumplimiento de los estándares de legislación laboral vigentes en el país, deben de ser parte medular de la política de recursos humanos, la complejidad de esta va a depender directamente del tamaño de la empresa.

La Avícola cuenta con una política de recursos humanos que busca integrar los elementos de desempeño y compensación para que los trabajadores estén motivados al momento de realizar sus tareas diarias.

1.4.2. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso de atraer candidatos, que posean las competencias deseadas, los cuales serán seleccionados y capacitados para ocupar los puestos de la plantilla dentro de la empresa.

El reclutamiento puede ser interno o externo, va a depender de la capacidad financiera de la empresa y de las necesidades puntuales a cubrir, el elegir uno u otro, ambos tienen ventajas y desventajas, es el personal del Departamento de Recursos Humanos el que debe decidir qué forma utilizar.

1.4.3. Selección

El objetivo del proceso de selección es generar información que permita tomar la mejor decisión sobre el candidato y que de esta forma, se pueda predecir el desempeño del candidato en el cargo que va a ocupar.

La selección ha de estar a cargo del Departamento de Recursos Humanos, algunas empresas prefieren contratar a las agencias especializadas o a los técnicos del Departamento de Recursos Humanos para realizar la selección, dependerá como se dijo anteriormente de la capacidad financiera de la empresa.

La ventaja principal de esta forma de selección es que la misma es neutral, no hay intereses de parte de alguien para que la plaza se ocupe por una u otra persona o candidato.

1.4.4. Inducción

Es el proceso mediante el cual se facilita la integración del nuevo trabajador a la empresa, esto se debe llevar a cabo luego de que se formaliza la incorporación del colaborador de acuerdo con las normas de contratación, se procede a la colocación o asignación de su puesto de trabajo a desempeñar, por el nuevo colaborador.

La inducción que se le brinde al nuevo trabajador debe considerar los siguientes elementos mínimos:

- Organización de la empresa y principales funcionarios.
- Ubicación del puesto dentro del cuadro de organización de la empresa.
- Políticas generales de personal.
- Existencia del reglamento interno de trabajo.

- Debe ser presentado a los colaboradores de su nuevo centro de trabajo.
- Explicarle en forma general en qué consistirá su trabajo, entre otros.

La inducción puede ser general y específica.

- Inducción general

Consiste en que el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización, la información que se considera relevante para el conocimiento y el desarrollo del cargo.

Esta labor está a cargo del Departamento de Recursos Humanos, el cual proporciona información en general que se relaciona con todos los empleados y con la organización en su conjunto, esta inducción se les brinda solo a las nuevas contrataciones.

- Inducción específica

En este caso, el Departamento de Recursos Humanos brinda información más específica como:

- Historia de la organización.
- Misión, visión y objetivos de la organización.
- Puesto de trabajo y funciones a realizar.
- Reglamentos y políticas de la compañía.

1.4.5. Rotación de personal

La rotación de personal es un elemento clave de la gestión y administración del recurso humano dentro de una organización.

Hay puestos en las organizaciones, en donde se realiza una nueva contratación y en un corto tiempo, la persona decide retirarse o renunciar al puesto, esto porque consiguen un mejor trabajo o porque no son capaces de desempeñar las funciones adecuadamente y deciden abandonar el trabajo.

1.4.6. Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal se puede definir como una medida de la administración del recurso humano, mediante la cual se pueden identificar situaciones y problemas de mal clima organizacional, desmotivación, poco compromiso, etc. o deficiencias en el proceso de dotación de personal, específicamente en los procesos de selección y contratación.

1.4.6.1. Fórmula de cálculo

Existen varias formas de calcular el índice de rotación de personal, frecuentemente se define que el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se contratan o son vinculados a la organización y los trabajadores que salen o son desvinculados, esto en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo.

Los elementos que consideran el cálculo del índice de rotación de personal son los siguientes:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- F2: Número de trabajadores al final del período.

El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática.⁸

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

1.4.6.2. Costo de la rotación de personal

En muchas ocasiones, un alto índice de rotación implica costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la motivación y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

Todos estos costos ocultos antes mencionados deben incluir también los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros).

Una rotación de personal alta es una de las causas de la baja productividad y eficiencia en las plantas de producción, la desmotivación de los trabajadores en función de los resultados que brindan y de la compensación a nivel de incentivos y beneficios que reciben, genera un problema para las empresas ya que el impacto es directo sobre la utilidad del negocio.

⁸ CASTILLO APONTE, José. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. p. 68.

1.5. Compensación total

La compensación es el concepto que maneja tres elementos fundamentales:

- Sueldo o salario
- Incentivos
- Beneficios.

Es importante conocer la diferencia e importancia entre cada uno de los elementos que la componen, ya que un plan de compensación débil o que no incluya incentivos, que es lo que está sucediendo actualmente en la Avícola, en un mediano plazo tendrá consecuencias directas en la eficiencia y productividad de la planta.

1.5.1. Definición

La compensación total es aquella (monetaria o no) que la compañía proporciona a sus empleados por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados.

La misma normalmente se compone de:

- Elementos económicos o financieros. Pueden ser de retribución directa como el salario o de retribución indirecta como los beneficios y retribución en especie.
- Elementos no económicos o intangibles: Incluyen el reconocimiento, flexibilidad de horario, toma de decisión y planes de carrera, por mencionar los más importantes.

1.5.2. Incentivo

Los incentivos forman parte de la compensación total, se les puede definir como la parte variable de la compensación, los incentivos tienen relación directa con el desempeño y tienen como objetivo principal lograr la motivación de cada empleado, y al lograr esto, cada empleado puede alcanzar un incremento de productividad individual, esto al final impulsará un aumento en la eficiencia y productividad de la empresa.

1.5.2.1. Tipos de incentivo

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen:

- Aumento de salarios por méritos
- gratificación por actuación individual
- tarifa por pieza o destajo y comisión
- incentivos por resultados
- participación de utilidades

Se pueden mencionar los siguientes tipos:

- Base de liquidación y tipo de pago.

Este es uno de los primeros tipos de pago por incentivos que se aplicó y consiste en el pago de una cantidad previamente acordada, tanto por el trabajador como por el patrono.

Este incentivo dependía del número de piezas que el trabajador elaborara; dentro de dicho sistema no existía el pago de una cuota fija, ya que el pago estaba determinado por el rendimiento o productividad del trabajador, reflejado en las piezas realizadas.

Los incentivos pueden definirse como remuneraciones relacionadas por haber excedido los resultados esperados en el desarrollo de las labores asignadas a cada persona dentro de una organización, que logren beneficiar, tanto al empleador como al empleado en partes iguales.

Se debe tratar de establecer un equilibrio entre la parte fija y la parte variable de la compensación de cada empleado, donde se debiera tratar de que el monto de los incentivos logre motivar al empleado, pero tomando en cuenta que la compensación fija no implique un riesgo, y por esto un trabajador ponga en riesgo el sustento de su familia y sus necesidades básicas.

- Frecuencia de pago

Cuando se define la frecuencia de pago de un incentivo se debe establecer el periodo que el trabajador considere justo, y debe definirse de tal forma que éste pueda percibir la relación existente entre el esfuerzo realizado y las metas alcanzadas durante un periodo de tiempo cualquiera.

1.5.2.1.1. Según productividad

Los incentivos o remuneración tienen relación directa con el rendimiento y tienen como objetivo principal lograr la motivación de cada empleado, y al lograr esto, cada empleado puede alcanzar un incremento de productividad individual que impulse el incremento de la productividad global de la organización.

Lo importante en este tipo de incentivos es que cada trabajador, puede según su ritmo o capacidad para desenvolverse en su trabajo, determinar su propio nivel de ingreso de acuerdo con su productividad o aporte a la organización.

Muchas empresas se han visto beneficiadas de este tipo de incentivo al encontrar que este tipo de pago logra la motivación de grandes grupos de personas en sus líneas de producción y reducen el índice de rotación de personal que es tan perjudicial y nocivo para efectos de mantener una eficiencia y productividad óptimas en una planta de producción.

1.5.2.1.2. Según resultados

Es importante determinar la aportación del empleado hacia la organización en la realización de sus labores, pero aun así, no sería posible medir el esfuerzo que ésta realiza para lograr alcanzar las metas que se le asignan.

Para cada puesto de trabajo deben establecerse indicadores que muestren qué tantos resultados ha aportado cada empleado de acuerdo con el esfuerzo que haya realizado; este tipo de indicadores es importante definirlos de manera objetiva para poder determinar claramente los sistemas de compensación, y

tener mayor énfasis cuando se cuenta con un sistema de incentivos, el cual debe ser bien diseñado y actualizado de acuerdo con estos indicadores.

1.5.3. Beneficio

Se le puede definir como la parte no monetaria de la compensación total, muchas empresas no escatiman invertir en beneficios para sus trabajadores y procuran hacerlos sentir valorados, finalmente, ellos son los motores de la operación de la organización y es por ello por lo que deben estar motivados y sentirse bien en el puesto de trabajo.

Algunos de los beneficios más comunes son los siguientes:

- Vacaciones
- Capacitación
- Seguro de gastos médicos
- Bono de alimentación
- Fondos de pensión y retiro
- Utilidades

1.5.4. Tipos de compensación

Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.

Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, para así reducir la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

1.5.4.1. Tradicional

A este componente de la compensación, generalmente, se le suele identificar como el "paquete de compensación (financiera) total", aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero), que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado.

1.5.4.2. Variable

La compensación variable es un conjunto de sistemas cuya característica común es la existencia de una compensación monetaria no consolidable que percibe un trabajador y que se determina por el cumplimiento de objetivos medibles y cuya cantidad varía según los resultados alcanzados en un período de tiempo determinado.

El uso de la compensación variable se convierte en una ventaja competitiva en las empresas, ya que implica integrar y hacer partícipes a los trabajadores de los resultados obtenidos por sus acciones, que al mismo tiempo impactan los resultados de la organización.

Los diferentes tipos de compensación variable que existen se listan a continuación:

- Bonos discretionales: Proporción salarial que se abona de una vez, después de una contribución o resultado extraordinario en la empresa.
- Bonos por resultados: el bono por resultado se efectúa de una sola vez y compensa a un trabajador por un rendimiento sobresaliente o innovación.
- Comisiones: es percibir una cantidad económica basada en un porcentaje del valor de las unidades producidas, esto como contrapartida por las operaciones realizadas por el trabajador.⁹

1.5.4.3. Por rendimiento

El pago por rendimiento es el elemento que forma parte de diferentes procesos de recursos humanos destinados a construir el entorno que anime a los empleados y gerentes para estirar las metas y para pagar a los mejores empleados más que los otros, tiene que formar parte de la cultura de la empresa y no puede ser utilizado como iniciativas de recursos humanos separadas, ya que se perdería el principal objetivo – el pago a los empleados por el rendimiento logrado.

⁹ GONZÁLEZ ARIZA, Ángel León. *Métodos de compensación basado en competencias*. p. 72.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Departamento de Producción

El Departamento de Producción de la Avícola, como se explicó anteriormente, cuenta con un total de 132 personas entre jefe, supervisores, operarios y asistentes administrativos.

La productividad de la línea de producción actualmente cuenta niveles bajos con respecto a los históricos.

Es necesario mencionar que, durante este mismo período, se ha contratado nuevo personal para la empresa, la rotación de personal ha incrementado y esto ha causado que al generarse vacantes, el Departamento de Recursos Humanos active el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Las exigencias dentro de la planta han aumentado considerando el proceso de certificación que está ya programado para realizarse en un corto plazo, esto ha generado una tensión adicional en los trabajadores y si se le agrega que el plan de compensación actual de la empresa no ha sido modificado desde hace mucho tiempo, la desmotivación del personal en la planta es generalizada y ha generado bajas en la organización.

2.2. Descripción del proceso actual

- Levante

Es el primer paso dentro del proceso, para garantizar la salud y la mejor productividad en los procesos, se inicia con una tarea conocida como levante, en la cual minuciosamente se reciben en las instalaciones las pollitas de un día de nacidas, bajo las mejores condiciones, tanto climáticas como físicas en instalaciones especializadas.

Antes y después de este proceso en cada uno de los galpones se realiza una cuidadosa labor de recogida del abono, se hace un barrido en seco, y acto seguido se lava con agua a presión de forma controlada, finalmente se hace una labor de flameado y desinfección, todos los procesos siguen estrictamente rigurosos estándares de responsabilidad con el medio ambiente.

Después 14 semanas de total cuidado y seguimiento, las pollitas son trasladadas al área de producción.

2.2.1. Proceso de producción

- Producción

Una vez las gallinas tienen 14 semanas y ya instaladas en los galpones en piso, limpios y desinfectados en su totalidad, se ubican en un ambiente óptimo con nidos limpios y con barandillas, debido a que las aves de acuerdo con su genética buscan alturas adecuadas para dormir y poner los huevos, adaptándose de manera natural para dicha función.

Diariamente, una vez dada la postura de los huevos, los galponeros especializados y ya familiarizados con las aves, proceden a recoger los huevos durante 7 recorridos diarios, los cuales son llevados al área de clasificación y empaque.

Esta actividad de recolección tiene una frecuencia de 7 veces diarias, esto para garantizar el cumplimiento de la demanda.

- Clasificación y empaque

En esta parte del proceso, los huevos llegan a las sofisticadas máquinas de clasificación, las cuales seleccionan los huevos de máxima calidad de acuerdo con normas internacionales que garantizan el tamaño previamente definido para su comercialización.

La Avícola está certificada en buenas prácticas de manufactura en todos los procesos de clasificación y empaque.

Los huevos que terminan el proceso son separados y se entregan al área de empaque donde un equipo especializado empaca los huevos en las diferentes presentaciones, para ser llevados al consumidor final por medio de una amplia y sofisticada red de distribución en el menor tiempo posible.

- Distribución

Los huevos son transportados por personal calificado y entrenado, la Avícola cuenta con una amplia flota de distribución que permite hacer llegar el

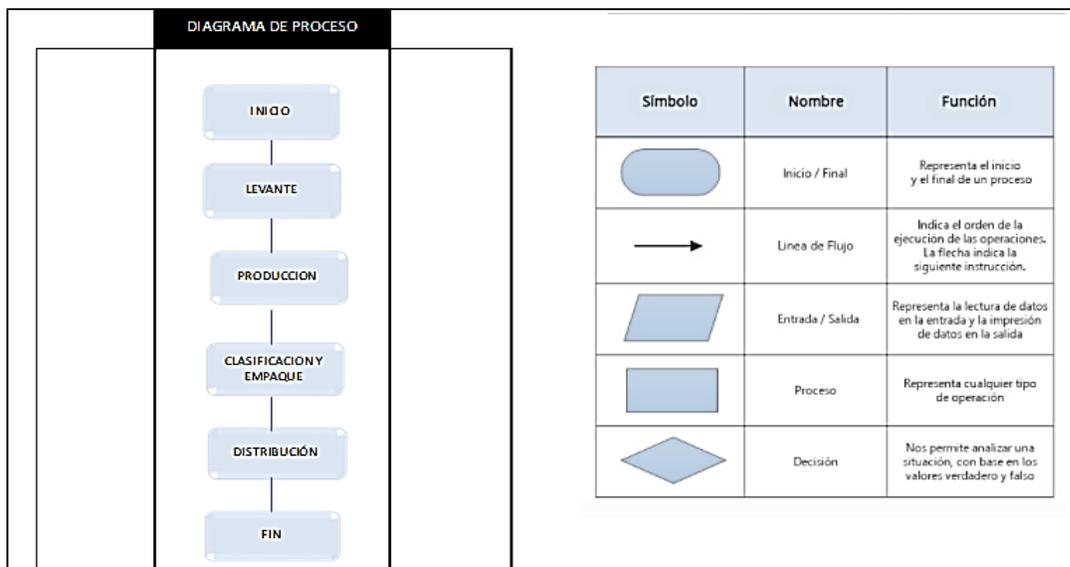
producto a los consumidores en las mejores condiciones de temperatura y empaque, asegurando así su calidad, sabor superior y frescura.

A continuación, se describe el flujograma general del proceso productivo:

2.2.1.1. Flujograma actual

El flujograma de la avícola demuestra de forma gráfica la secuencia de todo el proceso productivo desde el levante de la pollita hasta la distribución del producto de la misma.

Figura 3. Flujograma general del proceso productivo



Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

2.2.1.2. Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades dentro del Departamento de Producción están claramente definidas en los descriptores de puesto que maneja el Departamento de Recursos Humanos, así como en los procedimientos estándar de operación (SOP por sus siglas en inglés, que corresponden a *Standard Operating Procedure*).

Cada uno de los puestos están definidos para realizar y garantizar el proceso productivo.

2.3. Análisis de la situación actual

La situación actual en la Avícola se puede resumir en una baja de la productividad y eficiencia en la planta de producción, es un factor por considerar el hecho de que la rotación de personal se ha incrementado considerablemente durante el último semestre.

El plan actual de compensación de la empresa debe ser modificado y adecuado al nivel de exigencia que se está manejando en planta, el hecho de que se está aumentando el volumen de ventas y el proyecto de certificación de la norma FSSC 22000¹⁰, han generado una carga adicional de estrés y presión en los trabajadores y esto ha ocasionado que muchos renuncien o entreguen sus puestos de trabajo.

¹⁰ FSSC 22000. *Versión 5 del esquema de la FSSC 22000*. https://www.fssc22000.com/wp-content/uploads/19.1217-FSSC-22000-Scheme-Version-5_incl-content_ES.pdf. Consulta: 29 de abril de 2019.

2.3.1. FODA del departamento

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

A continuación, se presenta el análisis FODA realizado en la Avícola, específicamente en el Departamento de Producción.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas detectadas son las siguientes:

- Experiencia en el proceso.
- Alta estandarización de procesos productivos.
- Nivel de compromiso y lealtad de los trabajadores.
- Clima laboral por mejorar.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Nivel de especialización en el proceso.
- Certificación de procesos bajo normas internacionales.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Se pueden mencionar las siguientes:

- No existe inducción a nuevos trabajadores.
- Plan de compensación actual
- Plan de carrera y crecimiento inexistente
- Proceso de evaluación de desempeño

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

- Incremento de empresas avícolas en el país.
- Empresas que pueden brindar mejores planes de compensación económica.¹¹

2.4. Diagnóstico del problema

Los trabajadores están presentando un desempeño bajo a nivel de cumplimiento de metas e indicadores claves, esto ha provocado que la productividad y la eficiencia se reduzcan, demasiadas nuevas contrataciones en un corto tiempo han provocado malestar en los trabajadores porque adicional al tema de compensación, no se les ha brindado una inducción y capacitación adecuada.

Los niveles de presión y cumplimiento de metas van en aumento, es necesario que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con la empresa nuevamente, esto se logrará en función de que ellos se sientan recompensados de forma justa, incluyendo para esto incentivos y beneficios dentro del nuevo plan de compensación que se diseña y se propone en este trabajo de graduación.

¹¹ FANDOM. *Análisis FODA.* https://herramientas-gestion-organizacional.fandom.com/wiki/Analisis_FODA. Consulta: 8 de mayo de 2019.

2.4.1. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una forma de representar el problema logrando de un vistazo entender qué es lo que está ocurriendo (problema principal), por qué está ocurriendo (causas) y que es lo que esto está ocasionando (los efectos o consecuencias), lo que permite hacer diversas cosas en la resolución y determinación de la causa raíz del problema.

El problema es puntual y está claramente identificado:

Aumento en el índice de rotación de personal (nuevas contrataciones) y disminución en la eficiencia y productividad de la Avícola.

2.4.1.1. Causas

Básicamente se pueden definir las siguientes causas:

- No existe un proceso de inducción al puesto adecuado.
- No se compensa económicamente a los trabajadores acorde al nivel de presión y exigencia que se maneja en la planta.
- No existen beneficios para los trabajadores de la planta.
- No existe un plan de crecimiento dentro de la empresa que motive a los trabajadores de la empresa.

2.4.1.2. Efectos

Los efectos se listan a continuación:

- Se cometen demasiados errores ya en la planta de producción por desconocer procesos y procedimientos.
- El nivel de rechazo de producto y calidad ha aumentado considerablemente.
- Existe un nivel importante de desmotivación y falta de compromiso por parte de los trabajadores.
- No existe un nivel adecuado de lealtad de parte de los trabajadores hacia la empresa.
- Muchos trabajadores están considerando entregar su puesto ya que no se sienten valorados dentro de la empresa, consideran que solo es exigir y no se retribuye de la misma forma.

2.5. Descripción del impacto económico

Un índice de rotación de personal alto definitivamente tiene un impacto económico importante para la empresa, esto considerando que los gastos en los que se incurre al momento de activar el proceso de dotación de personal deben ser absorbidos íntegramente por la empresa.

Un nivel de productividad bajo en la empresa tiene también efectos negativos a corto y mediano plazo, generalmente los procesos tienen etapas en

las cuales los niveles de eficiencia y productividad se ven reducidos por diferentes causas, lo preocupante en la situación de la Avícola es que los niveles han bajado a valores que nunca se habían presentado en la empresa, debe llevarse a cabo un análisis muy detallado de cómo la compensación económica actual, mediante incentivos y beneficios, está influyendo en la rotación de personal en la empresa.

El presente trabajo de graduación busca rediseñar el plan de compensación de la Avícola de tal forma que motive a los trabajadores y que incremente de forma permanente el nivel de productividad en la empresa, la eficiencia en líneas de producción también se verá incrementada con la nueva propuesta.

2.6. Administración del recurso humano y aspecto económico

La administración del recurso humano es parte integral y medular de la operación de la Avícola, definitivamente que es de tomar cartas en el asunto desde el momento en el que el índice de rotación de personal se incrementa en la forma en la que se describe en numerales anteriores.

Esta situación obliga a la alta gerencia a revisar de manera integral el plan de compensación actual, el clima organizacional y la evaluación del desempeño de los trabajadores en la empresa, las herramientas antes mencionadas deben ser alineadas a la realidad de la empresa, alinearse a la situación actual de presión y estrés que se está generando por el tema de la certificación en inocuidad que se tiene planificada para un corto plazo.

El involucramiento del Departamento de Recursos Humanos es requerido de manera urgente, de igual manera la alta gerencia debe participar en la revisión y análisis de dichas herramientas, de tal forma que brinden al trabajador las

condiciones adecuadas para que cumplan con las metas establecidas, así como los indicadores de desempeño en planta.

2.6.1. Política de recursos humanos

La Avícola cuenta con una política de recursos humanos, en esta parte de la gestión, la política de recursos humanos va enfocada principalmente al reforzamiento de los tres valores de la empresa, se considera que la empresa si cumple con lo requerido, al revisar la política se puede comprobar que la misma está alineada con la misión, visión y valores de la empresa.

Se observó que la misma está colocada en la recepción de la Avícola, una recomendación de acatamiento inmediato debe ser el que la misma esté disponible para todos los trabajadores, esto es, que pueda ser consultada por ellos en cualquier momento.

La política es la siguiente: Se sugiere gestionar con el Departamento de Informática que en las computadoras se coloque una carpeta en donde se encuentren documentos importantes como; la Política, de esta forma se garantiza que el documento esté disponible en cualquier momento, también que el Departamento de Recursos Humanos inicie con una campaña de socialización de esta, ya que es necesario que los trabajadores la conozcan.

2.6.2. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento que se realiza actualmente cumple con su función, de hecho, si se tiene una base de datos que le permite al Departamento de Recursos Humanos el elegir candidatos que seguirán el proceso de dotación en su etapa siguiente, esto es la selección.

2.6.3. Selección

El proceso de selección también es clave dentro de la dotación de personal, es el proceso básico para seleccionar personas, la empresa puede obtener datos acerca de los candidatos de distintas maneras: pidiéndoles que llenen formularios de solicitud de empleo y mediante copias de los documentos y referencias de empleos anteriores.

Estos métodos para obtener información deben ser confiables y estar de acuerdo con los principios éticos y legales, conserva el secreto profesional y la privacidad de los candidatos.

Mediante la obtención de datos se hace la preselección de los candidatos que enseguida pueden entrevistarse. La entrevista es la técnica más simple de selección utilizada.

Posteriormente se realiza una preselección y salen los candidatos que llenan los requisitos, luego la prueba de conocimiento puede ser de tipo objetiva con alternativas de respuesta, serán integradas sobre aspectos generales, temas relacionados con la especialidad y la propia experiencia.

2.6.4. Inducción

Una de las áreas de oportunidad de mejora detectadas en el análisis, es la inducción, es parte esencial del proceso de dotación de personal, ya que se enfoca a las personas recientemente vinculadas a la empresa.

Se habló de la inducción general y este es un proceso que se lleva a cabo de manera satisfactoria, el punto real en donde se tiene que mejorar es en la

inducción específica, se encontró que muchas de las personas que han decidido renunciar de la empresa, consideran que el proceso de inducción al puesto ha sido deficiente.

En puestos a nivel operativo, es necesario que cumplan con ciertas competencias laborales que son complementadas con un plan de inducción al puesto integral, definitivamente esta actividad tiene que ser mejorada en la Avícola, el Departamento de Recursos Humanos es el responsable directo de dicha mejora.

2.6.5. Rotación de personal

Durante el último año de operaciones, la rotación de personal se ha incrementado de manera preocupante, se han presentado una serie de bajas de personal con bastante tiempo de pertenecer a la empresa, muchos de los nuevos trabajadores también han optado por renunciar debido al nivel de exigencia que se maneja en planta.

La Alta Gerencia ya está involucrándose en este tema tan delicado, existe un clima organizacional con marcadas áreas de oportunidad de mejora, especialmente en el aspecto de manejo de estrés y cargas laborales, adicionalmente es necesario rediseñar el plan de compensación actual de la empresa, ya que de esta forma se busca retener al talento humano que posee la empresa y con esto, aumentar la eficiencia y productividad de la Avícola.

2.6.6. Índice actual de rotación de personal

El índice anterior de rotación de personal en la Avícola se ha mantenido en un rango del 1 % a 3 %, no se habían obtenido valores mayores a estos desde que la empresa inicio operaciones hace más de diez años.

Actualmente y debido al incremento en la cantidad de procesos, procedimientos y requisitos de calidad que han sido implementados, los nuevos trabajadores están presentando una curva de aprendizaje mayor a lo normal para el proceso, muchos de ellos han optado por retirarse de la empresa, causando que el índice de rotación de personal actual sea de un 11 %.

Se deben enfocar los esfuerzos en mejorar el clima organizacional mediante un rediseño del plan de compensación, que les brinde a los trabajadores incentivos y beneficios que serán los que promuevan nuevamente la motivación dentro de la planta y esto se vea reflejado en porcentajes mayores de productividad y reducción del índice de rotación de personal.

2.6.6.1. Fórmula de cálculo

La fórmula de cálculo utilizada en esencia relaciona la cantidad de personas que fueron contratadas en la Avícola durante el último año y también considera el número de personas desvinculadas.

Es importante mencionar que, adicionalmente considera el total de trabajadores en la Avícola al inicio y al final del año, de esta forma y utilizando los datos de la empresa, se concluye que el cálculo del índice es de aproximadamente 11 %.

2.6.6.2. Determinación del índice de rotación

El índice de rotación se calcula según la fórmula descrita anteriormente, es de esta forma que se determina que el índice de rotación de personal actualmente tiene un valor del 11 % en la Avícola.

Los datos utilizados para el cálculo son los siguientes:

- A: Cantidad de contrataciones durante el período (12).
- D: Cantidad de desvinculaciones durante el período (15).
- F1: Se inició el período* con un total de 120 trabajadores.
- F2: Se finalizó el período con un total de 132 trabajadores.

Según la fórmula definida para el cálculo tenemos que:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

Introduciendo datos a la fórmula se obtiene lo siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{12+15}{2} * 100}{\frac{120+132}{2}}$$

$$IRP = 10,71 \%$$

El período de análisis fue de seis (6) meses.

2.6.7. Análisis del índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal está totalmente fuera de control en la Avícola en este momento, un valor de rotación de personal del 10,71 % debe activar todas las alertas en el Departamento de Recursos Humanos, ese diferencial promedio de 8 %, que se tiene actualmente, representa un problema muy serio para la gestión y administración del recurso humano dentro de la empresa.

2.6.8. Determinación del costo de rotación de personal

Un índice de rotación de personal naturalmente tiene un costo económico para la empresa, si los valores se encuentran dentro de lo normal o permitido para la empresa, es un factor como cualquier otro que se maneja dentro de la gestión y administración del recurso humano.

La situación actual si está fuera de control, luego de analizar el costo propiamente dicho, se puede concluir que el costo mayor se presenta tanto en activar el proceso de dotación de personal, como en el hecho de que el pasivo laboral acumulado por los trabajadores que deciden retirarse de la empresa tiene que ser pagado por la Avícola, es necesario que el plan de compensación actual sea revisado de forma integral.

Se realizó una revisión del costo que representa para la Avícola, la contratación de una persona, básicamente el costo es de entre mil quinientos (Q. 1 500 00) y dos mil (Q. 2 000,00) quetzales. Este costo incluye, lo mínimo descrito a continuación:

- Proceso de reclutamiento (el externo es el que tiene costo para la empresa).
- Proceso de selección (las pruebas sicométricas a las que se someten los candidatos, entrevistas y seguimiento a referencias personales y laborales)
- Prueba de confiabilidad (esta prueba es tercerizada, no se cuenta en la Avícola con el equipo para realizarla)

2.7. Plan de compensación actual

El plan de compensación actual es débil desde el punto de vista de incentivos y beneficios.

Básicamente los trabajadores gozan de las siguientes prestaciones de ley:

- Aguinaldo
- Bono 14
- Vacaciones
- Bono incentivo (Q. 250 quetzales al mes)
- Bono anual

Adicionalmente, cuentan con un incentivo en base a producción que no ha sido actualizado desde hace mucho tiempo, tenían un bono alimenticio que fue suprimido hace unos meses por temas de reducción de gastos.

El efecto de suprimir este beneficio inicio el proceso de mermar el nivel de motivación de los trabajadores de la Avícola, era el único beneficio adicional con el que contaban y el mismo fue eliminado.

El incentivo por productividad se maneja de la siguiente forma:

- El monto máximo para dicho incentivo es de ciento cincuenta quetzales (Q. 150,00) al mes, en caso de cumplir con la meta de producción establecida, esto aplica a nivel de departamento.

2.7.1. Incentivos

El único incentivo que existe en la Avícola es un incentivo por productividad, fue diseñado hace varios años y el mismo requiere una actualización, debe considerarse en la creación de otros incentivos adicionales que junto con éste ya existente, provean a los trabajadores de formas objetivas de ser recompensados económicamente en función de su desempeño y que esto aumente el compromiso con la empresa y que el recurso humano sea retenido, actualmente la estructura compensatoria no promueve la retención de talento, por el contrario, promueve la rotación de personal. Actualmente se calcula por la tasa de recolección diaria y es determinada por el jefe de producción.

El incentivo por productividad existente no está acorde a la realidad de la empresa en cuanto a metas y nivel de presión, el mismo tiene que ser revisado y replanteado, la parte positiva es que existe, pero para que cumpla con el fin de motivar a la gente e incrementar la productividad y eficiencia de la planta, tiene que ser enfocado de forma diferente.

2.7.2. Beneficios

El bono por alimentación que existía fue suprimido, esta decisión la justificó la alta gerencia en su momento como parte del plan de reducción de gastos debido a una disminución en el volumen de ventas de la empresa.

El personal cuenta con un bono anual del 85 % del sueldo base siendo pagado en el mes de enero.

2.8. Clima organizacional

Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo y que afectan directa o indirectamente a los trabajadores a nivel de bienestar y condiciones en su área de trabajo.

El clima organizacional de la empresa actualmente tiene que mejorar, los trabajadores se sienten desmotivados y sin compromiso, consideran que su esfuerzo no es valorado y recompensado, esto definitivamente está impactando la operación de la Avícola a nivel de productividad y eficiencia.

2.8.1. Definición

Clima organizacional¹² es el nombre que se le da al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización y por las condiciones del área de trabajo en las cuales se realizan las actividades diariamente, se

¹² Contribuciones a la Economía. *El clima organizacional dentro de una empresa.* <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>. Consulta: 23 de mayo de 2019.

relaciona también con la motivación de los empleados y se refiere tanto a la parte física como emocional y mental de los trabajadores.

Se debe profundizar en la causa o causas por las cuales los trabajadores se sienten desmotivados, por qué han bajado su desempeño y productividad al momento de realizar las actividades diarias, el aspecto económico de la compensación debe ser considerado y tomado en cuenta como un elemento que puede revertir la situación que se está presentando en la Avícola.

2.8.2. Determinación del clima a nivel del Departamento de Producción

El clima organizacional del Departamento de Producción tiene que ser determinado de forma clara y objetiva, el Departamento de Recursos Humanos debe proveer una herramienta que permita evaluar el clima dentro del departamento.

Esto debe realizarse de forma inmediata, ya que es necesario conocer en detalle las causas o motivos de por qué los trabajadores se sienten desmotivados, la herramienta de evaluación debe estar enfocada a factores que permitan concluir o inferir sobre la razón o razones por las cuales los trabajadores deciden cambiar de empleo o deciden mantenerse en el actual, aunque los niveles de desempeño no sean los óptimos ni los requeridos por la empresa.

Se recomienda que la evaluación de clima incluya por lo menos los siguientes factores:

- Liderazgo
- Comunicación

- Carga laboral
- Compensación
- Condiciones de entorno físico
- Condiciones de entorno emocional

3. PROPUESTA PARA REDISEÑO DEL PLAN DE COMPENSACIÓN

3.1. Departamento de Producción

Este está compuesto por el personal administrativo y operativo destinado al correcto funcionamiento del departamento. El personal administrativo está compuesto por el jefe de producción y los supervisores.

3.2. Principios de administración de recurso humano

El principio fundamental de la administración de recursos humanos es mejorar el aporte productivo de los trabajadores a la organización, de esta forma se busca que las personas sean responsables desde el punto de vista operativo en la empresa.

Los gerentes y departamentos de recursos humanos pueden alcanzar sus metas organizacionales cuando efectivamente se proponen fines claros y objetivamente verificables, estos objetivos equivalen a indicadores o parámetros que les permitan evaluar las acciones que los trabajadores llevan a cabo en la empresa.

3.3. Estrategia de recursos humanos

La estrategia de recursos humanos es el plan o enfoque que la empresa adopta para garantizar la contribución y aporte efectivo de los trabajadores con el objetivo de cumplir la estrategia empresarial.

En algunas ocasiones se recomienda la combinación de estrategias de recursos humanos, estrategias planificadas con emergentes, la combinación eficaz de las ventajas de cada una de ellas exige a la alta gerencia que combine igualmente los aspectos positivos de una planificación formal con la realidad emergente de los trabajadores que, a través de sus actividades no planificadas, pueden aportar y agregar valor a las estrategias emergentes de la empresa.

3.4. Estrategia de compensación salarial

La estrategia de compensación salarial debe ir enfocada a remunerar adecuadamente a los trabajadores, con el tiempo el capital humano dentro de las empresas ha venido cambiando y cada día se refuerza más la idea de que sin las personas nada es posible.

Por esta razón es que la compensación salarial se vuelve un elemento fundamental y crítico en la relación entre la empresa y el trabajador, en donde ha cambiado de un simple trámite administrativo a una decisión estratégica empresarial.

La remuneración se ha convertido actualmente en la herramienta de gestión de recursos humanos más poderosa que las organizaciones y empresas tienen a su alcance para orientar el desempeño de sus trabajadores hacia los objetivos del negocio, es por ello por lo que el Departamento de Recursos Humanos debe adaptar sus esfuerzos a crear e implementar un modelo de remuneración que permita la fidelización del talento humano que posee.

Cuando se considera definir una estrategia de compensación en las empresas, es importante considerar los siguientes criterios:

- La compensación debe responder a las necesidades. Se debe pagar a los trabajadores en función de su desempeño y el aporte que estos trabajadores hacen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos debe considerar que lo importante no es pagar más sino pagar mejor, se debe asegurar que se rentabilice el costo salarial, que representa una de las principales partidas presupuestarias en cualquier empresa.
- La retribución debe ser internamente equitativa. Si se tiene a dos trabajadores con el mismo nivel de puesto de trabajo, ambos deben recibir remuneraciones similares. De no prestar atención a la equidad interna, los trabajadores estarán desmotivados y esto impactará directamente en la productividad de la organización.
- La remuneración debe ser un diferenciador con la competencia. Esto considerando los salarios del mercado, así deben fijarse y considerarlos ya que, de no hacerlo, se corre el riesgo de perder el recurso humano a manos de la competencia, esto es crítico si se toma en cuenta que no se pierde únicamente a la persona sino el conocimiento o *know how* que es tan valioso para la organización.

3.5. Componentes del plan de compensación

A continuación, se detallan los componentes del plan de compensación que se propone en este trabajo de graduación:

3.5.1. Equidad

Al hablar del término equidad en el contexto de recursos humanos, se refiere a aquella igualdad de salarios que debe existir entre trabajadores con posiciones o puestos de trabajo similares y que tiene un impacto significativo en la satisfacción de los trabajadores y clima laboral dentro de la empresa.

Es un concepto aparentemente sencillo hablar de compensación y equidad, esto porque se puede pensar que al implementar una escala salarial que incluye niveles de puestos en función de la responsabilidad requerida, el tema de la equidad está resuelto. En la realidad, esto es un tema más complejo ya que existe una serie de factores que influyen directamente en esta situación:

- Antigüedad laboral. Este es un factor que puede confundir, se tiene la percepción de que se merece un salario de acuerdo con la antigüedad en el puesto de trabajo o en la empresa, mientras mayor sea la antigüedad, mayor debe ser el salario.

Esta es una percepción errónea considerando que el salario es la compensación monetaria por el trabajo realizado y este va en función del puesto y no de la persona, y en casos en los cuales se tome en consideración a la persona debe ser por su desempeño y no por la antigüedad.

- Compensación del mercado. Para la implementación de una política de compensación salarial que esté alineada con la estrategia organizacional, es fundamental que se realicen estudios de mercado que permitan saber y conocer cuánto se está pagando en el mercado, esto puede trabajarse

segmentando por zona geográfica, sector industrial, tamaño de la empresa, entre otros.

Conociendo la información del mercado, la empresa debe definir respecto al mercado en qué segmento salarial competir, cuando la estrategia de la empresa es ser líder y competitiva en el mercado salarialmente hablando, debe considerar la escala superior de salarios del mercado.

- Costo del incremento salarial. La empresa debe estar consciente del impacto económico y financiero que genera en la empresa un incremento salarial, esto porque conlleva incrementos colaterales tales como:
 - Incremento en la compensación anual, ésta depende directamente del número de salarios que recibe el trabajador en un año.
 - Incremento en las aportaciones patronales que la ley exige, específicamente en el aporte al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS y al Instituto de Recreación para los trabajadores IRTRA.
 - Incremento en la reserva de pasivo laboral.

3.5.2. Descripción de puestos

La descripción de puestos es una herramienta que se utiliza comúnmente en el área de recursos humanos y que básicamente consiste en listar y definir cada una de las funciones y responsabilidades que integran los puestos de trabajo incluidos en la estructura organizacional de la empresa.

Es necesaria en la empresa una adecuada descripción de puestos de trabajo, tanto para los trabajadores como para los candidatos a ocupar un puesto de trabajo dentro de la empresa, esto le permite a la empresa atraer talento calificado y que se adecúe a las necesidades de la empresa mientras que, a los trabajadores actuales, les brinda seguridad y certeza de lo que se espera de ellos a nivel de desempeño laboral.

En la figura 4, se puede observar el formato que el Departamento de Recursos Humanos utiliza para preparar los descriptores de puesto de la Avícola, se incluye información básica para ilustrar este tema.

3.6. Puestos estándar

Para efectos de este trabajo de graduación, se consideran puestos estándar o críticos a los cuales debe enfocarse principalmente la propuesta de compensación salarial, considerando el nivel en el que se encuentren, así como el grado de responsabilidad que tienen sobre los resultados operativos y de la empresa.

Tabla II. Formato de descriptor de puesto

**AUXILIAR CONTABLE Y
DE AUDITORÍA**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

Título de la clase de puesto:	Ubicación Administrativa:	Jefe Inmediato Superior:	Supervisor:

2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE LA CLASE DE PUESTO:

2.1 NATURALEZA DEL TRABAJO		
Trabajo profesional que consiste en planificar y ejecutar las actividades de verificación del fiel cumplimiento de los procesos que se ejecutan en las diversas Direcciones y Unidades de la empresa. Evidenciar mediante las acciones necesarias la gestión, control y administración de los recursos.		
2.2 FUNCIONES ESPECIFICAS		
1.	Llevar a cabo de forma ordenada y bajo los principios normativos de auditoría interna, las auditorías del área central o departamental que le sean asignadas, realizando las verificaciones pertinentes.	2. Gestionar vehículo y/o combustible para comisiones a realizar en el interior de la República.
3.	Informar oportunamente las deficiencias que sean de su conocimiento y que pongan en riesgo los intereses institucionales, presentando la evidencia, suficiente, competente y pertinente que permita su investigación y solución inmediata.	4. Informar periódicamente al jefe inmediato sobre la situación y avance en el cumplimiento de las actividades encomendadas.
5.	Proponer las recomendaciones pertinentes para corregir las deficiencias encontradas, mejorar y transparentar los procesos y procedimientos de trabajo.	6. Informar cualquier anomalía encontrada, documentándola y respaldándola con las pruebas que corresponda.
7.	Realizar evaluación a los sistemas o aplicaciones que sustentan o permiten las actividades administrativas y financieras de la empresa.	8. Mantener en orden y actualizado el archivo de las auditorías realizadas.
9.	Elaborar planificación, programas de ejecución, cuestionarios de control interno, entrevistas, visitas en sitio, papeles de trabajo, redacción de informes orientadas a temas administrativos financieros.	10. Verificar el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas en informes de auditoría por medio del seguimiento y registros correspondientes.

Continuación de la tabla II.

2.3 REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO			
2.3.1. EDUCACIÓN FORMAL			
Otros estudios y/o conocimientos requeridos:			
- Conocimiento en administración financiera, presupuestaria y sistemas contables.			
- Conocimiento de técnicas de evaluación de riesgos, metodologías, técnicas y herramientas modernas de gestión.			
- Redacción de informes técnicos.			
- Conocimientos de ofimática (hojas de cálculo, editor de texto, presentaciones y correo).			
2.3.2. EXPERIENCIA PREVIA			
- Acreditar 3 años de experiencia en el ejercicio de su profesión que incluyan realización de auditorías administrativas y/o financieras.			
2.3.3. OTROS REQUISITOS			
- Tener disponibilidad de horario.			
- Tener disponibilidad para viajar.			
2.3.4. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES			
a	Planificación de actividades.	f	Servicio al cliente.
b	Calidad en el trabajo.	g	Productividad en el trabajo.
c	Administración de actividades.	h	Innovación en el trabajo.
d	Administración de la información.	i	Uso de la tecnología.
e	Trabajo en equipo.	j	Constitucional.

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

3.6.1.1. Definición

La definición de puestos de trabajo estándar es una de las herramientas más poderosas con las que cuenta la gestión del recurso humano pero que a su vez resulta ser de las menos utilizadas y aprovechadas.

Las empresas deberían de utilizar la estandarización para mejorar de forma continua su proceso productivo, muchas empresas son reacias a la implementación del trabajo estándar en sus procesos, a continuación, se mencionan algunas de las razones por las que esto sucede:

- Desconocen el significado de trabajo estándar. Muchas empresas asumen que esto se refiere únicamente a documentar el trabajo y esto es apenas una pequeña etapa de la estandarización de puestos de trabajo.
- Consideran que un proceso documentado es demasiado rígido. El objetivo de la estandarización es dejar constancia formal y por escrito de cómo se realiza el trabajo actualmente, esto no significa que, si alguien tiene una mejor idea, el proceso puede cambiarse y mejorarse.
- El trabajo estándar se aplica únicamente a trabajadores y no a gerentes. Todos los puestos de trabajo dentro de la empresa tienen un trabajo estándar, desde el gerente general hasta cada operario. La diferencia radica en el porcentaje del tiempo que es considerado “estándar”, el gerente general tendrá mucho menos tiempo estándar comparado con el de un operario.
- La estandarización es un esfuerzo que se realiza una vez. Una vez que la estandarización está configurada, debe implementarse y considerar que es un proceso continuo que nunca termina y está relacionado con la mejora continua.

3.6.1.2. Criterios para la selección

Considerando todo lo anteriormente expuesto, se definirán conceptos importantes para este trabajo de graduación, tales como la compensación variable y se procederá más adelante a definir los puestos estándar que serán la base para la selección y determinación del plan de compensación que mejor se adecúe a la empresa.

3.7. Compensación variable

El tipo de compensación variable puede funcionar como un factor de motivación para los trabajadores, los tipos de compensaciones de este tipo que más se utilizan son de corto plazo, tales como bonos por desempeño, vinculados directamente al logro de objetivos establecidos dependiendo del área específica analizada, para esto es importante establecer una proporción entre la remuneración fija y la compensación variable que sea lo suficientemente motivadora para estimular al trabajador para que logre la meta definida.

La compensación es una herramienta muy importante para la empresa, esto porque puede ser adaptada y adecuada a diferentes escenarios y negocios, en donde la alta competitividad es una constante y la restricción de no incrementar los costos fijos es requisito mandatorio para la operación.

Adicionalmente la compensación se caracteriza por ser una prestación adicional hacia los colaboradores la cual puede orientar al colaborador a una gestión ordenada y orientada a resultados y de esta forma contribuir a mejorar la productividad y eficiencia, que son objetivos específicos de este trabajo de graduación, de la misma forma impulsan el trabajo en equipo siempre y cuando se enfoque de esta manera, representando una ventaja competitiva para la empresa actualmente.

3.8. Clasificación de puestos estándar

A continuación, se presenta una clasificación de los puestos estándar que se utilizarán en el diseño de la propuesta.

3.8.1. Puestos operativos

Los puestos operativos se definen como aquellos trabajadores que directamente están relacionados con el proceso productivo de bienes o servicios para una empresa y no realizan actividades de supervisión del trabajo de otros trabajadores.

En la categoría de los puestos operativos se pueden incluir a los trabajadores de la línea de producción, línea de empaque; cada trabajador tiene ciertas habilidades que se centran en la ejecución por parte del empleador o patrono, los supervisores o gerentes de departamento, emplean puestos operativos directos para realizar su labor.

3.8.2. Puestos administrativos

Un puesto administrativo se define como el que realiza un trabajador directamente en el área administrativa de una empresa u organización, dentro de sus tareas se encuentran el ordenar, organizar y disponer de distintos asuntos administrativos que se encuentran bajo su responsabilidad directa.

3.8.3. Puestos ejecutivos

Un puesto ejecutivo se utiliza para denominar a un conjunto o grupo de trabajadores de alta calificación que es responsable de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa u organización, normalmente se utiliza para referirse al cargo que ocupa el director o gerente general de la empresa, quien cumple con diferentes funciones tales como la coordinación de los recursos internos disponibles en la empresa, representación de la empresa frente a terceros y el monitoreo y control del cumplimiento de metas y objetivos empresariales.

3.8.4. Requisitos y perfiles

Los perfiles de puesto son llamados también perfiles ocupacionales de puestos, constituyen la recopilación de los requisitos y calificaciones personales que son requeridos para el cumplimiento satisfactorio de las actividades de un trabajador dentro de la empresa, esto incluye normalmente: nivel de estudios, experiencia laboral, funciones del puesto, aptitudes y características de personalidad requeridas. Para jefatura se solicita un nivel académico de licenciatura, supervisores con un nivel cierre de pensum de licenciatura, operativo con un nivel diversificado.

El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta muy útil en la gestión exitosa del recurso humano de cualquier empresa u organización. En el capítulo 4, se detalla esta información.

3.9. Fijación de estándares de desempeño y resultados

En este punto, es importante la fijación de estándares de desempeño. Dichos estándares pueden ser definidos como indicadores o datos del resultado deseado en la ejecución de una tarea o actividad.

Los estándares de desempeño están directamente relacionados con las funciones principales del puesto de trabajo y describen en detalle lo que el trabajador debe lograr en el desempeño de sus actividades laborales, la fijación de estos estándares permite minimizar y reducir el elemento subjetivo en el proceso de evaluación de desempeño. Los indicadores a evaluar costo por unidad producida, porcentaje de vencimientos, porcentajes de rotura.

En la evaluación de desempeño por resultados, la fijación de estándares de desempeño implica la fijación de normas o niveles esperados de producción y la correspondiente comparación de los resultados de cada trabajador o equipo de trabajo con dicha norma o nivel esperado, tal y como el desempeño de la empresa es medido mediante datos, de igual manera debe ser medido el desempeño de los trabajadores de la empresa.

3.9.1. Estándares por puesto

Los estándares por puesto son indicadores o datos del resultado deseado en la ejecución de una tarea o actividad, en el caso de la jefatura estará medida con una métrica establecida al inicio del año, esta con base al costo de producción, cada mes rendirá cuentas a la alta gerencia con el resultado el costo de producción y las desviaciones si las hubiera, los supervisores deberán garantizar los estándares internos de la planta, tales como orden y limpieza, seguridad industrial.

Cuando se utiliza el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios y estándares de desempeño supone la definición de uno o más niveles esperados de producción, y la comparación de los resultados obtenidos por cada trabajador o equipo de trabajo con dicho estándar.

Los estándares específicos para cada puesto de trabajo cambian de empresa en empresa y dependen también del tipo de negocio u organización, aquí radica la criticidad o importancia de los mismos para la operación de la empresa, es por esta razón que la selección de los indicadores apropiados para el puesto de trabajo dependen directamente de la capacidad que posea la empresa para realizar la medición efectiva de dichos estándares, en muchos de departamento de recursos humanos.

El rol de la alta gerencia es básicamente el analizar e implementar los estándares e indicadores críticos del proceso, así como la supervisión y observancia de los resultados obtenidos por dichos indicadores y como los mismos impactan la actividad de la empresa.

3.9.2. Estándares por resultado del departamento

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la determinación de metas y objetivos como una herramienta que complementa la evaluación del desempeño, el definir estándares por resultado es un mecanismo también para que los trabajadores estén informados sobre cuál es el progreso alcanzado frente a las metas fijadas, se utiliza para la retroalimentación personal necesaria para incrementar la productividad, revisar y medir periódicamente el desempeño es tan importante como la fijación de las metas y estándares por resultado.

El proceso de fijación de estándares es un proceso participativo que consta básicamente de dos pasos principales:

- Planificar el desempeño
- Determinar y comunicar a los trabajadores la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo objetivos.

En este caso, la determinación de los estándares por resultado del departamento servirá de base para comparar los resultados obtenidos a nivel de departamento y de esta manera poder determinar cuáles son las áreas de oportunidad de mejora, así como las medidas correctivas que deben ser implementadas para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa.

A continuación, se mencionan los pasos que se recomienda seguir para la fijación de estándares por resultados:

- Establecer las metas del departamento.
- Determinar la capacidad actual del departamento y en función de ésta, establecer las metas.
- Elaborar la descripción del puesto en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, involucrando las tareas principales y funciones inherentes al puesto, así como la definición de los criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Definir los objetivos individuales y alinearlos con los departamentales y establecer los métodos para lograrlos.
- Establecer los puntos de verificación para la evaluación del avance.
- Evaluar el desempeño real del departamento al finalizar el período establecido.

3.10. Sistema de medición

Tan importante como la fijación de los estándares por resultado, es la manera de realizar la evaluación de resultados.

Es necesario que se hayan realizado revisiones periódicas, tanto de los criterios relacionados con cada tarea o actividad, como de los objetivos en forma aislada.

La medición busca mejorar el desempeño, desarrollar nuevas posibilidades y de esta forma distribuir más objetiva y equitativamente los incentivos y el conocimiento del trabajador.

Las acciones que deben llevarse a cabo mediante el sistema de medición son las siguientes:

- Evaluación del cumplimiento de los estándares de desempeño.
- Evaluación del logro específico de objetivos.
- Revisión de logros a nivel de departamento.
- Definición del plan de mejoras para el desarrollo del trabajador.

3.10.1. Formatos por utilizar

A continuación, se presenta la propuesta de formatos por utilizar para llevar a cabo las mediciones antes descritas, se trata de que los resultados sean cuantitativos y que permitan inferir o tomar decisiones importantes sobre el desempeño en el Departamento de Producción de la Avícola.

Figura 4. Formato propuesto para medición

EMPRESA AVICOLA S.A.			
EVALUACION DE CUMPLIMIENTO DE ESTANDARES DE DESEMPEÑO, DEPARTAMENTO DE PRODUCCION			
Prototipo / Orden de producción:		Código del producto:	
Cantidad (unidades):		Proceso tipo:	
Costo total (proyectado):		Fecha de inicio:	
Costo Unitario (Proyectado):		Fecha de terminación:	
% de merma autorizado:			
SEMANA	OBJETIVOS	% CUMPLIMIENTO	PLAN DE MEJORA
TOTAL:			
% de Desempeño esperado			
% de Desempeño obtenido			
Diferencia			
TOTAL:		Vo.Bo.	Responsable

Fuente: elaboración propia, Microsoft Visio 2019.

3.10.2. Medidores del sistema

Los medidores del sistema son los mecanismos que se utilizarán para determinar si se están cumpliendo los estándares fijados previamente, los medidores deben ser objetivamente verificables para garantizar que el resultado obtenido refleje la realidad del desempeño de los trabajadores.

3.10.3. Capacitación

La capacitación es el proceso que, aplicado de forma organizada y sistémica, les permite a los trabajadores adquirir y desarrollar conocimientos y habilidades específicas relacionadas con el puesto de trabajo, de la misma manera busca modificar sus actitudes frente a diferentes áreas de la empresa, puesto de trabajo o ambiente organizacional.

El proceso de capacitación es un factor muy importante para que el trabajador brinde y aporte lo mejor en el puesto de trabajo asignado, es un proceso que debe siempre buscar mejorar la eficiencia y productividad en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, así como contribuir para elevar el compromiso, rendimiento y moral del trabajador de la empresa.

Se sugiere realizar capacitaciones a los trabajadores sobre los siguientes temas:

- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Comunicación asertiva
- Indicadores de desempeño

3.11. Plan de compensación económica propuesto

Para este trabajo de graduación se propone un plan de compensación que pueda aumentar la productividad de la planta, entendiendo por compensación el sistema mediante el cual se les retribuye el trabajo a los trabajadores.

Se debe comprender que la compensación es mucho más que la manera en la que la empresa le hace llegar el salario a los trabajadores, las empresas necesitan estar conscientes de que el recurso humano es el activo más importante de la empresa y que por esta razón tienen que esforzarse constantemente en mantener un sistema compensatorio que sea equitativo, competitivo y la vez motivador para los trabajadores.

3.11.1. Plan de beneficios e incentivos

El plan de compensación, beneficios e incentivos debe ser capaz de atraer nuevo talento externo y retener a los empleados productivos de la empresa, por esta razón el plan debe ser competitivo para que pueda cumplir con tan importantes objetivos.

Los planes de incentivos por desempeño motivan a los trabajadores a superar las expectativas en la realización de sus funciones y de esta forma colaborar con el crecimiento de la empresa, estos planes deben promover ese desempeño y comportamiento excepcional durante un período de tiempo claramente definido.

Deben también ser capaces de atraer a la empresa a trabajadores potenciales y fomentar la lealtad de los trabajadores, los objetivos del plan deben ser alcanzables, sino se cumple con esta condición, la moral de los trabajadores disminuye y el plan pierde efectividad.

Existen diferentes niveles del plan de incentivos, los mismos dependen del nivel de los trabajadores de la empresa.

Los planes de incentivos para los trabajadores de niveles bajos incluyen a aquellos que se encuentran en la base de la estructura organizacional jerárquica de la empresa, estos incluyen a los trabajadores operativos, los incentivos en este nivel comúnmente son bonos por la realización eficiente de actividades específicas en su puesto de trabajo.

Los planes de incentivos para los puestos gerenciales medios incluyen a los jefes de grupo o equipos de trabajo, en este caso los incentivos van enfocados al cumplimiento de metas por parte de su equipo de trabajo.

En el caso de los planes para alta gerencia, los cuales aplican a los gerentes y altos ejecutivos de la empresa, los incentivos van enfocados a los resultados de la empresa, están condicionados a la obtención de los resultados proyectados.

Es también importante que el plan considere participación en los beneficios de la empresa, normalmente los beneficios son para toda la compañía y están disponibles para los trabajadores de tiempo completo.

La empresa proporciona una cantidad de fondos con base en un porcentaje de las utilidades anuales antes de impuestos, un trabajador recibe una parte de esa utilidad en la figura de beneficio, una empresa puede contribuir directamente a un plan de retiro para los trabajadores, desafortunadamente podría recompensar a trabajadores que son de bajo desempeño, por lo tanto, el plan debe ser capaz de crear una situación de ganar-ganar tanto para el trabajador como para la empresa.

3.11.2. Plan de reconocimiento

El plan de reconocimiento de los trabajadores debe ayudar a mejorar la creatividad de los trabajadores, mejorar la productividad y reducir la rotación de personal. Tal como el día de la familia. Actividad donde se reúne a la familia del colaborador y se celebran actividades recreativas, esto se festejará un día dentro de la jornada sin afectarse los sueldos y salarios. Celebración de continuidad: los colaboradores que cumplan 5 años laborales se les estará haciendo entrega de un reconocimiento por la continuidad laboral y haciendo acreedor de 1 día libre con goce de salario. Bono por antigüedad al cumplir 8 años de continuidad se agregará un bono de Q1 000,00 anuales por antigüedad.

Un plan de reconocimiento al trabajador eficiente y eficaz es el que se aplica a todos los trabajadores y de la misma forma los motiva constantemente.

Un plan de reconocimiento a trabajadores que esté basado en la productividad definitivamente motiva a los trabajadores y aumenta la producción, este plan debe estar abierto a todos los trabajadores del departamento, debe enfocarse al desempeño sobresaliente en actividades específicas de los trabajadores, esto aumentará la productividad en las tareas realizadas.

El plan de reconocimiento propuesto va enfocado principalmente a reconocer de manera individual a los trabajadores que mensualmente cumplen y sobrepasan las expectativas a nivel de cumplimiento de metas.

Para el efecto, el Departamento de Recursos Humanos utilizará el área de cartelera ubicado en el Departamento de Producción, para publicar mensualmente al trabajador del mes. Todos los trabajadores que sean reconocidos recibirán una carta de felicitación de parte del jefe inmediato, misma

que será firmada por el gerente general de la Avícola y que será agregada al expediente del trabajador.

Después de la implementación y operativización de este reconocimiento, se contemplará el diseñar un plan de reconocimiento a nivel de área de departamento, esto será tarea del Departamento de Recursos Humanos en conjunto con los encargados del área de producción de la avícola.

3.11.3. Oportunidades de ascenso

Es necesario que existan oportunidades de mejorar la situación tanto laboral como económica en una empresa, el desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el trabajador, dotándolo de un puesto de mayor responsabilidad que representará nuevos retos y expectativas, esto representa para él una oportunidad de no quedarse estancado en el mismo puesto, aumentando la motivación del trabajador.

Los criterios para las oportunidades de ascenso deben tomar en cuenta los resultados del procedimiento de la evaluación de desempeño mediante la cual se mide el rendimiento, logro de resultados y conducta profesional del trabajador, siempre basándose en los principios de transparencia, objetividad, imparcialidad y equidad.

De no existir oportunidades de ascenso, el nivel de motivación en los trabajadores disminuye y en algunos casos, el índice de rotación de personal se incrementa, esto porque los trabajadores de alguna forma perciben que no son valorados lo suficiente en el puesto de trabajo, afectando directamente su desempeño y por ende los resultados personales, departamentales y en casos muy extremos, a la empresa.

3.12. Evaluación de clima a nivel Departamento de Producción

El clima laboral como se indicó anteriormente es un concepto que se refiere al grado de satisfacción y comodidad de los trabajadores dentro de una empresa, las encuestas de clima laboral son herramientas utilizadas para medir el desarrollo organizacional y para brindar una imagen sobre la percepción que tienen los trabajadores en una serie de factores, tales como liderazgo, comunicación, compañerismo, reconocimiento, entre otros.

Para que el clima laboral se mantenga bien, es necesario monitorearlo constantemente, además de organizar actividades que promuevan la integración, trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflicto y respeto.

La encuesta de clima laboral del Departamento de Producción, debe diseñarse de tal forma que mida el grado de satisfacción de cada trabajador respecto a la empresa, evaluando diferentes factores.

La utilización de esta herramienta en una empresa frecuentemente asegura el éxito de la empresa en la gestión del recurso humano, esto porque un trabajador que esté feliz y satisfecho será un trabajador proactivo y hará que la empresa sea más rentable.

Entre los beneficios que representa para la empresa realizar una encuesta de clima laboral están los siguientes:

- Trabajo en equipo. Ayuda a crear un equipo de trabajo sólido dentro de la empresa, esto es clave para obtener beneficios. Es importante que todos los trabajadores comprendan la importancia de trabajar con otras personas y que esto no represente una carga para ellos.

- Desarrollo laboral. Si la empresa desarrolla la capacidad de trabajar en equipo y entiende la importancia de la labor de cada uno de los trabajadores, puede más fácilmente proyectarlo hacia sus clientes, un ambiente de trabajo agradable hará que los clientes se sientan cómodos de asistir a ese lugar.
- Dirección y liderazgo. El hecho de que los gerentes de departamento y directores de área estén en contacto constante con cada uno de los trabajadores de su área, los obliga a fomentar un buen clima laboral en la empresa, esto por la autoridad que jerárquicamente manejan y por el liderazgo que deben representar para sus trabajadores.

3.13. Evaluación económica

La evaluación económica de la propuesta tiene como objetivo identificar las ventajas y desventajas que están relacionadas y asociadas a la inversión del proyecto antes de la implementación de este, es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales ante diferentes opciones de alternativas posibles.

Se debe tener claro que una evaluación económica no es lo mismo que un análisis o evaluación financiera, la segunda es únicamente una vertiente del proyecto que tiene el objetivo de considerar su rentabilidad en términos de flujo de dinero, la evaluación económica integra en su análisis los costos monetarios y los beneficios que pueden ser expresados en otras unidades que van relacionadas con mejoras en las condiciones de vida de un grupo específico.

Básicamente para la evaluación económica del proyecto, se considera que el ahorro se genera directamente de la reducción del índice de rotación de personal, en el período de análisis se dieron más de diez (10) contrataciones, se

indicó anteriormente que cada contratación tiene para la Avícola, un costo promedio de entre mil quinientos (Q. 1 500,00) y dos mil (Q. 2 000,00) quetzales, en un año el costo de activar y realizar el proceso de dotación de personal, asciende aproximadamente a veinte mil quetzales (Q. 20 000,00).

Definitivamente el hecho de implementar el proyecto representa a nivel de análisis de flujo de efectivo, un ahorro de por lo menos la cantidad arriba indicada, esto impacta positivamente a nivel de flujo y adicionalmente, este ahorro le permite al departamento y a la Avícola, destinar los fondos a provisionar incentivos y evaluar la factibilidad de brindar beneficios adicionales a los trabajadores.

3.13.1. Comparación con el mercado salarial

Otro factor importante que debe ser considerado es el mercado salarial del segmento en el que la empresa compite, se requiere comparar mediante una encuesta salarial, determinar cuánto y cómo se debe remunerar a los trabajadores de un segmento determinado.

Después de realizar el proceso de recolección y análisis de datos, las encuestas salariales pueden arrojar informaciones estadísticas con diferentes parámetros de referencia, esto incluye mínimos, máximos, el promedio y en algunos otros casos, parámetros intermedios.

Una encuesta salarial debe utilizar métodos estandarizados para la recolección y clasificación de datos y análisis estadístico para determinar efectiva y objetivamente cuánto pagan las empresas por un trabajo específico en una industria específica. Algunas de las ventajas de realizar la encuesta salarial son las siguientes:

- Conocer lo que otras empresas de la competencia están haciendo en material de sueldos y salarios, brindando la oportunidad de compararse con empresas de tamaño similar, misma región geográfica y del mismo giro de negocio.
- Evitar costos altos o inapropiados, esto es pagar demasiado o pagar muy poco.
- Determinar la estrategia de compensaciones que se adecúe a los objetivos de la empresa.
- Aumentar la retención, captación y motivación de personal calificado, al desarrollar un plan de compensación atractivo al perfil del puesto en el que se desempeña.

Para que la encuesta salarial cumpla con dichos objetivos, debe cumplir con las características y requerimientos listados a continuación:

- Ofrecer consistencia estadística de la información. Es una de las características más importantes que debe cumplir una encuesta salarial, debe tener base sólida, científica y estadística que permita inferir sobre datos muestrales confiables.
- Proveer información puntual y actualizada que ayude a determinar las decisiones salariales de la empresa.
- Brindar respuestas oportunas y asertivas. La interpretación de datos y de información es compleja, el proveedor del servicio debe ser capaz de

aclarar dudas que puedan surgir y apoyar de esta forma la toma de decisiones.

- Proveer una herramienta que permita definir con qué mercado y que tipo de salario se está comparando, la comparación debe ser sobre la misma base para que no existan desviaciones o parcialización al momento de analizar e interpretar datos.

La comparación antes mencionada se realizó directamente con información obtenida de parte de algunos trabajadores de la empresa Avícola Granja Azul. Esto considerando que son una empresa líder en el mercado y que muchos de los parámetros y referencias para la Avícola deben venir de los líderes del segmento.

3.13.2. Alcance

El alcance del plan de compensación propuesto debe ser para todos los trabajadores del departamento, es importante que los beneficios sean objetivos en el sentido de su cuantificación, esto debe aplicar para los dos tipos de beneficios que se proponen en el plan:

- Beneficios percibidos no monetarios.
- Beneficios objetivos no monetarios.

3.13.3. Costos de implementación

La implementación del plan de compensación y la evaluación de

desempeño, conlleva costos mínimos, éstos se detallan a continuación:

- Costos directos. En este caso no será necesario realizar gastos de inversión en bienes muebles o inmuebles, si en el caso de la formación, sensibilización y socialización de la información contenida en el plan propuesto. Si será necesario evaluar el gasto de un consultor externo experto en temas de diseño de herramientas de evaluación de desempeño y también considerar el costo de la encuesta salarial que será realizada. El monto aproximado de estos estudios oscila entre Q. 10 000,00 y Q. 15 000,00 quetzales.
- Costos indirectos. Se denominan a todos aquellos costos que no están relacionados directamente con las actividades o resultados esperados sino con el conjunto de ellos, en algunos casos se les llama gastos de administración o de funcionamiento.
- En el caso de este trabajo de graduación y propuesta, serán trabajadores del Departamento de Recursos Humanos quienes realizarán las tareas específicas de socialización y capacitación del plan de compensación, previo a la implementación, no se incurrirá en costos adicionales a los ya mencionados.

3.13.3.1. Recurso humano

En este numeral, cuando se habla de recurso humano, se refiere a todos los trabajadores que estarán relacionados directa o indirectamente con el proyecto y plan de compensación propuesto, el apoyo directo lo recibirán del Departamento de Recursos Humanos que se encargará del diseño de las

iniciativas que se utilizarán para la creación, revisión y posterior implementación del plan de compensación, así como la evaluación de desempeño.

Adicional a esta iniciativa, el departamento antes mencionado debe ocuparse de la activación del proceso de dotación de personal en caso sea requerido cubrir una vacante, así como encargarse de las iniciativas para encontrar el perfil idóneo al puesto y que permita desarrollar objetivamente entrevistas personales, pruebas psicométricas, pruebas de conocimiento y cualquier otra que ellos consideren oportunas.

El objetivo del Departamento de Recursos Humanos debe ser conformar una plantilla de trabajadores que sea lo suficientemente eficiente, con un buen clima laboral en donde cada trabajador se sienta motivado e identificado y que pueda explotar al máximo sus cualidades.

Se requiere que los trabajadores desempeñen su trabajo satisfactoriamente y que los niveles de productividad y eficiencia del departamento aumenten y las metas de la empresa puedan alcanzarse, esto como se menciona anteriormente, requiere un trabajo importante en el área de la formación, promociones, ascensos por desempeño y méritos, así como una escala salarial que les permita obtener una retribución adecuada por la labor desempeñada.

3.13.3.2. Capacitación

La capacitación del recurso humano de la empresa en general debe ir desde la detección de necesidades de capacitación mediante la realización e implementación de un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) y llegar hasta la evaluación de los resultados obtenidos durante el proceso.

Se recomienda seguir los siguientes pasos para la capacitación del recurso humano:

- Detectar que necesidades de capacitación tienen los trabajadores, se requiere determinar cuáles son las habilidades o capacidades que la empresa requiere en un corto, mediano y largo plazo.
- Clasificar las necesidades de capacitación mediante una jerarquización que permita ordenarlas en un horizonte o línea de tiempo y definir cuáles son las de mayor urgencia o importancia o bien, cuales requieren una atención inmediata y cuáles deberán ser planificadas en el mediano plazo.
- Definir los objetivos y mostrar la relación que existe en el proceso de formación y la aplicación de los conceptos antes de iniciar con el plan propuesto, se debe considerar que los objetivos sean formulados de forma clara, medible y precisa, que permita la evaluación de resultados después de que el plan ha sido implementado.
- Elaborar el plan de capacitación, aquí se debe determinar el contenido que se va a desarrollar en el plan, las técnicas y programación de fechas, horarios y el grupo objetivo que será capacitado, se aprovecha a nombrar a los instructores que van a desarrollar el programa junto con el presupuesto asignado.
- Ejecutar el plan de capacitación establecido.
- Evaluar los resultados obtenidos luego de la ejecución de este.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1. Departamento de Producción

La nueva estructura del departamento entrará en funcionamiento en enero 2021, los cambios serán anunciados por recursos humanos a todos los colaboradores.

4.2. Compensación variable

El modelo propuesto para la avícola se medirá a través de resultados corporativos, departamentales e individuales, los cuales se detallan a continuación:

- Resultados corporativos

Estos resultados se medirán a través del estado de pérdidas y ganancias, este refleja la ganancia o utilidad obtenida, sin tener en cuenta los gastos financieros, los impuestos y otros gastos contables como depreciaciones y amortizaciones, este nos permite medir que tan rentable es la empresa o no.

Este indicador cobra importancia ya que uno de los objetivos de la implementación de un esquema de compensación variable es que se puedan apalancar los resultados de la empresa, este esquema impulsa a todos los trabajadores de la avícola a unir esfuerzos para que la operación sea rentable y se pueda obtener un ingreso adicional a su salario nominal.

Es necesario que este esquema de compensación variable sea autosostenible, es por esta razón que el estado de pérdidas y ganancias es la clave para el pago del bono por resultados en la empresa, es decir que debe existir un nivel mínimo de estado de pérdidas y ganancias para que los trabajadores puedan gozar de dicho bono, de no alcanzar el mínimo nadie obtiene el bono ya que el esquema deja de ser autosostenible.

- Resultados departamentales

Para la medición de resultados departamentales se tendrán en cuenta tres indicadores:

- Productividad
- Eficiencia
- Índice de rotación

Los primeros dos van directamente relacionados con el uso adecuado de los recursos con los que cuenta la avícola, al ser un indicador departamental permitirá que todas las personas sean conscientes de la importancia de la utilización de recursos y permitan mantener niveles altos de productividad y eficiencia.

El tercer indicador, índice de rotación, es fundamental para que los trabajadores sean retenidos en la avícola, que se reduzca considerablemente y se mantenga en niveles menores al 5 % en cada departamento, este indicador le apunta a uno de los objetivos principales de este trabajo de graduación y de la empresa, el cual tiene como fin generar satisfacción interna a los trabajadores para que se pueda trabajar en la lealtad de los mismos y de esta forma potencializarla para reducir el porcentaje de desvinculaciones en la avícola.

- Resultados individuales

La medición de resultados individuales se realizará a través de la evaluación de desempeño para cada trabajador, es importante dentro de la empresa empezar a generar una cultura de rendimiento, productividad y enfoque a resultados, por este motivo la evaluación de desempeño es parte crítica de las métricas del modelo de compensación variable.

El modelo de evaluación de desempeño para la avícola está compuesto por dos variables:

- Evaluación de competencias asociadas al puesto de trabajo.
- Indicadores de gestión del puesto de trabajo.

Esto se realizará con el objetivo de asegurar una evaluación objetiva de la gestión de los trabajadores y que finalmente permita apalancar los resultados de la organización.

Considerando que en este esquema se consideran los resultados corporativos, departamentales e individuales, se debe dar un peso porcentual o ponderación a cada uno de estos resultados, dependiendo del impacto que se tengan en el resultado final de la empresa.

4.3. Clasificación de puestos estándar

Para el efecto se hace necesario definir cuáles son los puestos considerados estándar por su criticidad para el negocio, el impacto de los puestos se clasificará en alto, medio y bajo para cada uno de los puestos que integren o formen parte de esta categorización.

4.3.1. Puestos operativos

Dentro de este grupo de puestos operativos se encuentran los siguientes cargos:

- Asistente del Departamento de Producción
- Operarios

Como son puestos que tienen un impacto bajo en los resultados finales de la empresa, el rubro de resultados corporativos tendrá un peso menor, se propone que esta variable tenga una ponderación del 30 %.

Los resultados departamentales tendrán un peso del 40 %, estos medidos a través de los indicadores antes mencionados, esto porque el énfasis de este trabajo de graduación es mejorar la productividad de la línea de producción.

Los resultados individuales serán medidos a través de la evaluación de desempeño y la ponderación será de un 30 %.

4.3.2. Puestos administrativos

Dentro de este grupo de puestos se encuentran:

- Jefe de producción
- Supervisor de producción

Estos cargos tienen un impacto medio en los resultados finales de la empresa, por lo tanto, en la variable de resultados corporativos, tendrán un peso

menor que los cargos ejecutivos, para estos puestos de trabajo la variable tendrá una ponderación del 30 %.

Los resultados departamentales en cambio tendrán un peso del 40 %, estos resultados son medidos a través de tres indicadores mencionados anteriormente, en tal caso se propone que la productividad y eficiencia tengan una ponderación del 70 % y el índice de rotación un peso del 30 %.

Los resultados individuales serán medidos siempre a través de la evaluación de desempeño, mantienen una ponderación del 30 %.

4.3.3. Puestos ejecutivos

Dentro de este grupo se encuentra:

- Director de Operaciones.

Este es un cargo que tiene un impacto alto en los resultados finales de la empresa, por lo tanto, la variable de resultados corporativos tendrá una mayor participación para la obtención del bono de compensación variable, la ponderación de esta variable es del 40 %.

Los resultados departamentales tendrán un peso del 30 %, estos serán medidos como se explicó con anterioridad a través de la productividad, eficiencia y rotación de personal.

Los resultados individuales se medirán a través de la evaluación de desempeño y tendrán un peso del 30 %.

4.3.4. Requisitos y perfiles

Es importante que tanto los requisitos como los perfiles de los puestos estándar antes mencionados, sean revisados periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con las áreas involucradas.

Esto es muy importante para asegurar que las nuevas vinculaciones, sean los que cumplan con el requisito de idoneidad requerido para los puestos de trabajo y de esta forma, garantizar que la integración a las nuevas plazas y el nivel de eficiencia y productividad que se obtengan sea el mayor posible, en el menor tiempo posible.

4.4. Fijación de estándares de desempeño y resultados

Es importante definir para cada uno de los puestos anteriormente descritos, las competencias asociadas a cada puesto, así como los indicadores claves de desempeño, los cuales se presentan a continuación:

4.4.1. Estándares por puesto

- Puestos operativos
 - Asistente del Departamento de Producción
 - Competencias asociadas: Proactividad, dinamismo.
 - Indicadores: Porcentaje de la evaluación de desempeño relacionada con eficiencia y efectividad para toma de órdenes de producción.

- Operarios
 - Competencias asociadas: Proactividad, enfoque a cumplimiento de metas, conocimiento del proceso, trabajo bajo presión.
 - Indicadores: Porcentaje de la evaluación de desempeño relacionada con productividad, efectividad, eficiencia y salud y seguridad ocupacional.
- Puestos administrativos.
 - Jefe de producción
 - Competencias asociadas: Planificación, liderazgo, toma de decisiones.
 - Indicadores: Eficiencia, productividad, índice de rotación del departamento, accidentabilidad.

4.4.2. Estándares por resultado del departamento

Los estándares del departamento básicamente se medirán a través de tres variables o indicadores de desempeño antes explicados:

- Productividad
- Eficiencia
- Rotación de personal

Vale la pena mencionar nuevamente que en el caso del esquema de compensación variable que se está proponiendo, los indicadores del departamento pasan a formar parte de los resultados departamentales, el

seguimiento y control a los resultados obtenidos son claves para cumplir con uno de los objetivos de este trabajo de graduación, reducción del índice de rotación de personal en la empresa mediante la implementación de un nuevo plan de compensación para los trabajadores.

4.5. Implementación del plan

Para llevar a cabo la implementación del plan de compensación variable que se propone en este trabajo de graduación, y garantizar el buen desarrollo del esquema debe tener los siguientes pasos:

- Presentación y autorización de la propuesta por el gerente general.
- Socialización del esquema de compensación variable, indicadores y resultados esperados a cada empleado de la avícola.
- Inicio de la medición de los indicadores asociados al esquema de compensación variable.
- Realización del primer balance y revisión del esquema a los seis meses de la medición inicial.
- Socialización del primer balance con los empleados de la avícola.
- Realización del anticipo del bono semestral propuesto, se recomienda que dicho bono esté de acuerdo con los resultados parciales obtenidos.

Los planes de compensación deben ser vistos como una inversión que sea de beneficio para las empresas, que su implementación esté directamente

relacionada con la misión y visión de la empresa y que los trabajadores sean valorados, ya que ellos juegan un papel determinante en la operación y resultados de la empresa.

El plan y las estrategias de compensación deben brindar beneficios tanto a la empresa como al recurso humano, el ofrecer un salario que esté acorde al mercado laboral permitirá que el trabajador se sienta satisfecho y en caso la competencia lo busque, no tenga motivos económicos para moverse y cambiarse de empresa ya que tiene la certeza de que su desarrollo económico y profesional pueden crecer en la empresa actual.

Una empresa que cuente con un plan de compensaciones bueno tendrá un clima laboral satisfactorio, logrará que los trabajadores estén satisfechos, cuando un trabajador se siente valorado, es capaz de influir directamente en el estado anímico del trabajador y del departamento completo.

4.5.1. Cronograma de actividades

Un cronograma de actividades se define como una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de actividades y tareas se realicen en un tiempo estipulado y bajo condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

Los cronogramas son herramientas básicas de organización en un proyecto, para crear un cronograma es necesario empezar por la descomposición del proyecto, es fundamental y a partir de esta actividad se calcula cuanto tiempo se dispondrá para la realización de cada tarea y subtarea, aquí es donde se debe organizar al recurso humano y se le asigna a cada uno la responsabilidad de contribuir con la elaboración del cronograma.

Es importante que cada trabajador cumpla y respete los lineamientos del cronograma, de no hacerlo el producto final se verá afectado y existirá un malestar generalizado debido a que el cronograma no será completado.

Existen muchas formas de hacer un cronograma, la más utilizada es la que se desarrolla en forma de cuadro, muestra una fila y una columna en la que se encuentran las tareas que deben ser ejecutadas y los tiempos que se tienen previstos para la finalización de cada una de ellas, dejando libres los espacios para ir marcando la realización de las actividades y de esta forma mantener un control constante de la ejecución de estas.

Tabla III. **Cronograma de actividades**

Actividad	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3
convocatoria							
Induccion							
Simulaciones							
comunicación							
primera revision							
segunda revision							
Finalizacion de proyecto							

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Excel 365.

4.5.2. Departamento de Producción

El enfoque de la implementación como se mencionó al inicio del trabajo de graduación es en el Departamento de Producción de la Avícola.

4.6. Capacitación y sensibilización sobre la propuesta

Tanto la capacitación como la sensibilización son actividades claves y necesarias a efecto de implementar el plan propuesto, a continuación, se detallan ambas actividades:

Dentro de las actividades de sensibilización que se tienen programadas para la implementación se encuentran las siguientes:

- Acciones motivacionales

Estas acciones tienen como objetivo informar y sensibilizar a todos los trabajadores de la avícola respecto al marco legal que regula el plan de compensación propuesto, así como los conceptos, principios y fundamentos básicos del mismo.

Para el efecto se utilizarán los siguientes medios:

- Se publicará material de fácil entendimiento y comprensión respecto al plan de compensación aprovechando la comunicación que aparece en el escritorio de los equipos de computación asignados a los trabajadores.
- Se difundirá información básica sobre la implementación del plan, se utilizarán medios electrónicos que, en un menor tiempo y costo, al alcance de los trabajadores de la avícola, para tener acceso a la información sobre el proceso y que conozcan las actividades que se van a realizar en relación a ello.

- Acciones informativas

Entre las acciones de información que se implementarán están:

- Desarrollo de material gráfico. Aquí se utilizarán trifoliales con información relativa al plan propuesto, se mencionará la relevancia para una gestión ética de la empresa.
- Afiches. Se elaborarán afiches en papel A4 a color, los mismos serán impresos y publicados en módulos de oficinas, periódicos murales, entre otros. con la finalidad de generar expectativa.

4.6.1. Programa de capacitación

El programa de capacitación es un elemento fundamental para la implementación del plan de compensación, la empresa debe contar con los mejores profesionales, apoyarles en su desarrollo y proveerles de las herramientas y habilidades para desempeñar mejor su trabajo.

Son numerosos los beneficios que traerá para la empresa poner en marcha programas de capacitación de personal, uno de ellos es reducir y minimizar las debilidades dentro de la empresa logrando mejores resultados, adicionalmente el contar con buenos programas de capacitación de personal es una manera de atraer y retener talento humano, mejorar el ambiente laboral y asegurar que los trabajadores continúan progresando profesionalmente.

El programa de capacitación contendrá los siguientes elementos:

- **Cursos**

Estos serán tanto presenciales como a distancia, el propósito puntual es brindar a los trabajadores un conocimiento amplio y con un mayor nivel de profundidad sobre el marco legal, principios, conceptos y estrategias vinculados con la implementación del plan de compensación en la empresa. Buscan también crear un mayor interés en el proceso y asumir un mayor compromiso, principalmente los trabajadores del Departamento de Producción.

- **Talleres**

Los talleres son actividades de tipo presencial, buscan poner en práctica los conceptos adquiridos en los cursos anteriormente descritos, la participación en taller es muy importante ya que es la forma de aclarar dudas y reforzar los temas y conocimientos impartidos en los diferentes cursos que componen el programa de capacitación.

4.6.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que tiene como objetivo exponer en una línea de tiempo, el detalle y duración de diferentes tareas o actividades que conforman un plan o proyecto determinado vale la pena mencionar que el diagrama en mención no indica las relaciones existentes entre las diferentes actividades del programa.

Tabla IV. Diagrama de Gantt

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Asignado	Estado	01.01.2020	02.01.2020	03.01.2020	04.01.2020	05.01.2020	06.01.2020	07.01.2020	08.01.2020	09.01.2020	10.01.2020	11.01.2020	12.01.2020
PROYECTO 1	01.01.2020	19.01.2020	Recursos Humanos	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
convocatoria	02.01.2020	08.01.2020	Jefe Produccion	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Induccion	03.01.2020	07.01.2020	Supervisores	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Simulaciones	04.01.2020	09.01.2020	Recursos Humanos	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
comunicación	05.01.2020	07.01.2020	Recursos Humanos	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
primera revision	06.01.2020	06.01.2020	Recursos Humanos	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
segunda revision	07.01.2020	07.01.2020	Recursos Humanos	Cerrado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia, empleando Excel 2010.

4.7. Socialización de la nueva propuesta de compensación

Es importante que la propuesta de compensación sea socializada dentro de la empresa, esto es básicamente que los trabajadores adquieran el conocimiento mínimo necesario para el tema de indicadores clave de desempeño y como la evaluación correspondiente se enfoca en los resultados que obtengan y que estos a su vez, se relacionan directamente con la propuesta de compensación que se está proponiendo.

La socialización de la propuesta se debe centrar en los aspectos más relevantes, en este caso puntual lo más relevante se enfoca al tipo de indicadores de desempeño que se estarán utilizando, la forma y frecuencia en la que se realizará la evaluación de desempeño y cuáles son los incentivos y beneficios a los que los trabajadores tendrán derecho luego de la implementación.

4.7.1. Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación que se dirige al trabajador de la empresa, es realizada con el objetivo de proporcionar las respuestas a las

necesidades e inquietudes que pueden surgir al interior de las empresas, tiene el objetivo de motivar al recurso humano y retener a los mejores trabajadores, esto a pesar del entorno complicado y competitivo en el que se compete y en el cual los cambios son constantes.

La comunicación interna se realizará principalmente por medio de:

- Intranet, esto para utilizar la plataforma informática en cada computadora.
- Boletines informativos

4.7.2. Comunicación externa

El tema de la comunicación externa es también importante dentro del proceso de implementación, los beneficios de crear y establecer un plan de comunicación externa en la empresa son diversos, en este caso puntual se busca que el mensaje del plan y mejoras sea comunicado a los clientes clave, a ellos se les comunicará el cambio, pero enfocado a cómo las condiciones de los trabajadores van a mejorar.

4.8. Impacto de la implementación

Todas las acciones anteriormente realizadas conllevan un impacto intangible en la empresa, dado que se agregan muchas mejoras dentro del departamento llevando a mejoras notables a nivel operativo.

4.8.1. Impacto económico

El impacto del costo de la implementación del proyecto realizado será por medio de un *capex*, el cual está proyectado a 12 meses del 2021 para la imputación del costo siendo un total de Q 12 000,00.

4.8.2. Resistencia al cambio

El adecuado y oportuno manejo de la resistencia al cambio que seguramente se presente en los trabajadores, debe ser gestionado de una manera correcta por el Departamento de Recursos Humanos, esto para evitar pérdidas económicas en la empresa y facilitar el bienestar y clima laboral.

El cambio es una constante y así es como se recomienda enfocar el programa de compensación propuesto en este trabajo de graduación, si la socialización y la comunicación de los beneficios que representa la propuesta para los trabajadores es efectiva, muy probablemente la resistencia al cambio de los trabajadores de la avícola sea mínima, esto porque el balance tanto de incentivos como de beneficios es positivo y favorecerá el desempeño de los trabajadores.

4.9. Análisis de resultados de clima organizacional

El resultado del clima organizacional es un punto por demás crítico dentro del desarrollo de este trabajo de graduación, la idea inicial contempla que al establecer un programa de compensación que se enfoque a resultados, medidos por medio de indicadores estándar o claves de desempeño, representará para los trabajadores de la avícola una mejora considerable a nivel de crecimiento profesional y económico.

En la evaluación inicial de clima organizacional se pudo detectar que el clima en el Departamento de Producción debía mejorar, se obtuvo una nota del 61 %, esto es un valor considerado bajo y que representa un clima laboral por mejorar, de hecho, en la escala que se maneja para calificar el resultado, el Departamento de Producción se quedó a 1,1 % de ser un clima rojo considerado crítico.

Es prioritario que el clima organizacional del Departamento de Producción sea de por lo menos 80 %, es ambicioso, pero se puede lograr si se llevan a cabo las acciones correctas y se logra la implementación del plan propuesto de compensación para los trabajadores.

Se pudo detectar en los resultados que el tema de la satisfacción y reconocimiento económico de los trabajadores fue de los factores que menor puntaje obtuvo, es aquí en donde se refleja el sentir de los trabajadores respecto a la manera en la que son remunerados, de igual forma ellos perciben que las evaluaciones de desempeño que se realizan en la empresa son subjetivas, no están enfocadas en los estándares de desempeño reales del proceso y es por ello por lo que se sienten desmotivados.

Debe recalcar el tema de que, mediante la creación de estándares de desempeño individual y grupal, se diseña y estructura el plan de compensación variable que les permitirá incrementar sus ingresos en función de los resultados obtenidos, se tiene que garantizar que la evaluación de desempeño se enfocará en estándares, ya no puede ser subjetiva.

4.10. Análisis de resultado de índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es uno de los indicadores considerados más críticos dentro de este trabajo de graduación, esto porque todo el plan de compensación propuesto va directamente relacionado con el índice de rotación, la medición inicial dio como resultado un índice de rotación de personal del 7,5 %; el mismo se midió durante el último semestre del año anterior.

Para efectos prácticos, es un índice que puede ser considerado aceptable, aunque en el caso específico de la avícola, se tiene proyectado que el mismo sea reducido a un 3,5 % máximo, esto es proyección para el siguiente año, medido luego de la implementación de la propuesta compensatoria para los trabajadores.

4.10.1. Planes de acción

Es necesario que se evalúe la elaboración de planes de acción que tengan como objetivo el mejorar el clima organizacional en el Departamento de Producción y la reducción del índice de rotación de personal, esto como consecuencia de la implementación del plan de compensación que permita aumentar la productividad del departamento.

El enfoque principal del plan de acción debe ser el monitoreo constante de los factores que se consideran críticos para el resultado, tanto de clima organizacional como de productividad, deben ser medidos en base mensual y reportados a alta gerencia en los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.

Se tiene contemplado también realizar dos mediciones anuales de índice de rotación, la frecuencia será semestral, esto es una actividad que debe quedar plasmada en el plan de acción correspondiente.

4.10.2. Cronograma

El cronograma debe reflejar la línea de tiempo en la que se realizarán las actividades principales y más importantes del plan de acción, en el Anexo I se puede observar el cronograma propuesto.

5. MEJORA Y SEGUIMIENTO

5.1. Resultados obtenidos

La cuantificación de los resultados se verá reflejado en la reducción de costos operativos y en el incremento de la productividad de la planta.

5.2. Cumplimiento de estándares de desempeño

Los estándares de desempeño anteriormente definidos deben ser monitoreados en función de su cumplimiento, el desempeño debe considerar también el desarrollo de las tareas y actividades de un trabajador, en relación con los objetivos deseados por la empresa, finalmente el desempeño está integrado por los conocimientos y la habilidad que tiene el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias, también se ve influenciado directamente por las actitudes y el compromiso que el trabajador tenga, esto definitivamente impactará el nivel de productividad dentro del departamento.

El cumplimiento de los estándares de desempeño se puede subdividir de la siguiente manera:

El estándar podrá ser de carácter subjetivo cuando se pueda establecer una medida exacta, sino que el mismo esté supeditado a la percepción generalizada de los evaluadores, estos estándares deben ser minimizados en la medida de lo posible.

5.3. Análisis de resultados obtenidos

Con la base de los resultados mensuales, la alta dirección tiene que tomar acciones correctivas de ser necesarias cuando los indicadores estén por debajo de los valores aceptables como costo por unidad o una cantidad alta en la rotura, o pesos bajos por unidad.

La toma de decisiones al tener bajo rendimiento se tiene que realizar al momento de tener costo de producción alto, estas acciones se tienen que realizar por parte de jefe de producción.

5.3.1. Interpretación

La fase de interpretación normalmente tiene un componente intelectual y su función principal es explicativa, esta es la principal diferencia que presenta si se compara con el análisis, se realizan mediciones por el Departamento de Estadística para correcciones puntuales que ayuden a una mejor proyección del plan de producción.

5.3.2. Plan de acción

Se deben realizar planes de acción al notar alguna variación en los niveles de productividad de la planta, esto como resultado de las interpretaciones de los datos, con ellos se tiene que realizar un estudio de la causa raíz y luego dar paso a la creación del plan de trabajo para la corrección.

5.4. Análisis de costo-beneficio

Un análisis de costo-beneficio es el proceso que permite analizar las diferentes decisiones que presenta una propuesta, si la decisión o decisiones están siendo evaluadas y consideradas, el costo de una de las opciones es restado directamente del beneficio del proyecto, al realizar un análisis de este tipo, la alta gerencia puede decidir si la inversión evaluada es viable financieramente y representa beneficio para la empresa.

El análisis debe tomar en cuenta todos los beneficios y todos los costos que estén involucrados en la propuesta, el criterio de decisión es que los beneficios que puedan obtenerse con la implementación y puesta en marcha de la propuesta deberán ser superiores a los costos involucrados en el proyecto.

5.4.1. Criterios para análisis

El análisis antes mencionado, es un proceso que se enfoca principalmente a la evaluación de una propuesta o un proyecto para tomar decisiones que impacten directamente el negocio.

Para el efecto, es necesario determinar el total de costos y beneficios de las diferentes alternativas propuestas y de esta forma seleccionar la que sea mejor o en su defecto, la que sea más rentable, para este análisis es necesario la utilización de herramientas financieras, de tal forma que tanto los costos como los beneficios puedan ser presentados en unidades estándar de medición para que la comparación sea realizada fácil y objetivamente.

La toma de decisión implica la elección entre dos o más alternativas, el costo de oportunidad es un factor que debe considerarse ya que, en palabras

simples, representa lo que se deja de ganar por haber rechazado el valor de la siguiente mejor opción disponible.

Uno de los argumentos más importantes que propone el análisis costo-beneficio es que independiente de lo adecuada que sea la solución seleccionada, la misma no dejará de tener un costo asociado. Algunas de las cuestiones clave para la fase del análisis se listan a continuación:

5.4.2. Índice de rotación actual vs. índice de rotación anterior

Luego de la implementación de la propuesta, el índice de rotación que se mantuvo entre un 7,5 y un 8,0 % durante el último semestre, se reduce considerablemente a un 4,25 % para el semestre actual, la meta es que el año se finalice con un índice de rotación de 3,5 %, llegar a este valor va a garantizar que los niveles de eficiencia, productividad y eficiencia de la planta de producción se mantendrán en valores óptimos y esto ayudará directamente a incrementar la utilidad y rentabilidad del negocio.

5.5. Evaluación de clima organizacional

Durante unos periodos programados se realizan encuestas de satisfacción a los colaboradores para medir su nivel de satisfacción, midiendo los aspectos de conformidad de los siguientes factores:

- Jornadas de trabajo: es la medición de cómo percibe el colaborador su horario de trabajo.
- Sueldos y salarios: medición de satisfacción de su sueldo o salario con respecto a sus atribuciones.

5.6. Auditorías de seguimiento

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva que ayuda a: analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir el cumplimiento de la estrategia, en este caso particular es el resultado en los índices de rotación de la empresa luego de la implementación de las diferentes actividades establecidas en el plan de compensación propuesto.

Uno de los motivos principales por los cuales la empresa realizará auditorías de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión del modelo propuesto en este trabajo de graduación.

5.6.1. Auditorías internas

La auditoría interna se define como el proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva para obtener y evaluar la evidencia de la auditoría y determinar cuáles actividades específicas, eventos, condiciones, sistemas de información referente a estos aspectos, cumplen con los criterios de auditoría, y la comunicación de los resultados de este proceso al cliente interno, en este caso directamente a la alta gerencia.¹³

5.6.2. Auditorías externas

La auditoría debe estar basada en objetivos definidos por el cliente. La finalidad de una auditoría externa es que se cuenta con una revisión que sea realizada por un ente externo, una persona o un grupo de personas que puedan ver la propuesta planteada y su funcionamiento de una forma diferente, es decir, ver el modelo desde afuera de la caja como comúnmente se dice.

¹³ Gestipolis. *Auditoría del sistema de gestión de calidad*. <https://www.gestipolis.com/auditoria-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>. Consulta: 13 de agosto de 2019

El alcance es determinado por el auditor líder en acuerdo con el cliente para alcanzar los objetivos, describe la extensión y límites de la auditoría. Los objetivos y el alcance deben ser comunicados al auditado antes de la auditoría.

Describe también procedimientos y todo lo concerniente a la implementación del sistema, así como la información relativa a documentación legal y administrativa de la empresa por el equipo auditor, en factores tales como la ubicación física, actividades organizacionales, y la forma de realizar los informes.

Este debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder, el auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la auditoría, cualquier cambio posterior al alcance de la auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el cliente y el auditor líder designado para llevar a cabo la auditoría externa

5.7. Definición de acciones correctivas

La acción correctiva puede definirse como una acción o efecto que se implementa para que las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada sean eliminadas, esto con el fin de evitar su repetición.

Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad.

Se distingue de una simple corrección, debido a estar relacionada con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere sólo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

Un aspecto por destacar es que cualquier acción correctiva debe ser apropiada a los efectos de las no conformidades detectadas.

Para esto es necesario:

- El análisis crítico de las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes (que no siempre tienen que tener razón), *feedback* de los empleados, los defectos en los productos, análisis de mercado, entre otros).
- La determinación de las causas de las no conformidades – el punto central de la solución a un problema es identificar sus causas y las que tendrán que ser corregidas.
- La evaluación de la necesidad de acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir (incluyendo la evaluación de los recursos necesarios, la identificación de las diversas alternativas y la definición del momento de su aplicación).
- La determinación e implementar la acción necesaria – algunas soluciones pueden ser muy sencillas de implementar, pero puede haber otras cuyo grado de complejidad, recursos y tiempo requerido obligan la realización de un planteamiento adecuado.
- El registro de los resultados de las acciones realizadas con el fin de permitir una correcta evaluación de acciones correctivas.
- Un análisis crítico de las acciones correctivas tomadas.

5.8. Plan de acción

Como se mencionó anteriormente, el plan de acción es el momento en el que la estrategia para planificar, ejecutar y dar seguimiento a actividades debe materializarse, es necesario que las metas que se desean conseguir sean establecidas claramente, así como los plazos y que los recursos requeridos y necesarios sean definidos, estos elementos son los que se deben combinar para que el plan de acción sea efectivo y viable.

Este plan debe ser definido correctamente ya que de esta forma la empresa puede claramente observar y determinar si los objetivos trazados se están cumpliendo o bien si los tiempos establecidos para cumplir metas, son reales.

5.8.1. Descripción de actividades

Muchas veces, los problemas no son manifiestos y solo se detectan cuando se efectúa un análisis a profundidad. La rutina diaria impide frecuentemente pensar y analizar la forma en la que el modelo está funcionando, las actividades que se realizarán deben ir enfocadas y dirigidas a mejorar y reducir el índice de rotación de personal en la empresa, todo mediante la propuesta de plan de compensación planteado en este trabajo de graduación.

Normalmente, el día a día, lo urgente, impide a los coordinadores, mandos medios y alta gerencia enfocarse en lo importante.

5.8.2. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma propuesto, está enfocado en actividades generales del proyecto propuesto, la duración es de dieciocho (18) meses.

Figura 5. Cronograma propuesto

Actividades	Enc	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1. Determinación de estándares de desempeño.	X	X										
2. Propuesta del plan de compensación variable.			X	X								
3. Evaluación de clima laboral.				X								
4. Determinación de variables cuantitativas (índice de rotación, eficiencia y productividad).				X	X							
5. Implementación de la propuesta.						X	X	X	X	X	X	X
6. Monitoreo interno de la propuesta.								X			X	
7. Realizar Auditorías Internas de cumplimiento.									X			X
8. Retroalimentación de acciones preventivas y correctivas para la mejora continua de la propuesta.									X			X

Fuente: elaboración propia, empleando Microsoft Visio 2019.

CONCLUSIONES

1. El nuevo plan de compensación variable fue alineado con la misión y visión de la Avícola para el año 2021 y aumentó la eficiencia y productividad del Departamento de Producción en un 6 % durante el primer semestre luego de implementarlo.
2. El clima laboral dentro de la avícola mejoro luego de la implementación al realizar una encuesta de satisfacción del colaborador, obteniendo una nota de 71 % en comparación a una nota de 61 % del año 2019.
3. El índice de rotación de personal del 11 % fue reducido a un 7,25 % durante el primer semestre después de la implementación y durante el segundo semestre se reduce a un 4,25 %.
4. Los puestos estándar de la avícola fueron acondicionados con nuevos roles y atribuciones tanto para el personal operativo como el administrativo.
5. El plan de compensación variable fue modificado con base a productividades ya estipuladas
6. La diferencia principal en el porcentaje de ponderación para los puestos estándar en la avícola se presenta en los puestos corporativos que obtendrán un total del 40 % de la compensación en función de los resultados corporativos obtenidos.

7. La eficiencia y la productividad del Departamento de Empaque luego de la implementación del plan de compensación aumento un 8 % a nivel de departamento, esto medido en el primer año de haber sido implementado.

RECOMENDACIONES

1. Considerar una revisión cada cinco años, que es lo que dura la planeación estratégica de la Avícola, de los resultados obtenidos anualmente con el plan de compensación implementado.
2. Mantener las evaluaciones de clima laboral semestralmente, es importante que los factores de equidad, entorno laboral y del trabajador, así como liderazgo, comunicación y reconocimiento sean incluidos en dicha evaluación.
3. Realizar evaluaciones de desempeño semestralmente, que las mismas en su estructura tengan como mínimo un 70 % del total orientado a indicadores de desempeño y el restante 30 % orientado a relaciones interpersonales y actitud.
4. Evaluar anualmente el resultado obtenido en los tres diferentes niveles de la Avícola, operativo, administrativo y ejecutivo y verificar las variaciones para nuevos planes de acción.
5. Realizar capacitaciones cada 3 meses del nuevo plan de compensación para que todos los trabajadores conozcan a detalle los incentivos y beneficios ofrecidos por la empresa.
6. Monitorear periódicamente cada 6 meses el índice de rotación de personal de la Avícola y correlacionarlo con los porcentajes de eficiencia y

productividad obtenidos, de tal forma que cualquier ajuste requerido pueda realizarse oportunamente.

7. Mantener el plan de auditorías internas enfocadas principalmente a que tanto los procedimientos establecidos como los estándares definidos de desempeño se cumplan y accione correctivamente en caso de ser necesario.

BIBLIOGRAFÍA

1. BOHLANDER, George; SNELL, Scott; MORRIS, Shad. *Administración de recursos humanos*. 17a ed. México: Cengage Learning Editores, S.A., 2017. 649 p.
2. CASTILLO APONTE, José. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. 2a ed. Colombia: ECOE Ediciones, 2007. 392 p.
3. Comité Técnico de Normalización Nacional de la Calidad. *ISO Norma FSSC 690. COPANT/ISO FSSC690*. México: Cotennsiscal, 2008. 112 p.
4. Concepto.de. *Misión y Visión*. [en línea]. <<https://concepto.de/mision-y-vision/>>. [Consulta: 2 de abril de 2019].
5. _____. *Valores de una empresa*. [en línea]. <<https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>>. [Consulta: 2 de abril de 2019].
6. Contribuciones a la Economía. *El clima organizacional dentro de una empresa*. [en línea]. <<https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>>. [Consulta: 23 de mayo de 2019].

7. FANDOM. *Análisis FODA*. [en línea]. <https://herramientas-gestion-organizacional.fandom.com/wiki/Analisis_FODA>. [Consulta: 8 de mayo de 2019].
8. FSSC 22000. *Versión 5 del esquema de la FSSC 22000*. [en línea]. <https://www.fssc22000.com/wp-content/uploads/19.1217-FSSC-22000-Scheme-Version-5_incl-content_ES.pdf>. [Consulta: 29 de abril de 2019].
9. Gestipolis. *Auditoria del sistema de gestión de calidad*. [en línea]. <<https://www.gestipolis.com/auditoria-del-sistema-de-gestion-de-calidad/>>. [Consulta: 13 de agosto de 2019].
10. GILLI, Juan José. *Diseño y efectividad organizacional*. 3a ed. Bernal: Univ. Nacional de Quilmes, 2006. 234 p.
11. GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David; CARDY, Robert. *Dirección y gestión de recursos humanos*. 5a ed. Madrid, España: PEARSON Prentice Hall, 2008. 816 p.
12. GONZÁLEZ ARIZA, Ángel León. *Métodos de compensación basado en competencias*. 3a ed. Colombia: Editorial Universidad del Norte, 2017. 389 p.
13. Instituto Mexicano de Normalización. *ISO Norma FSSC 22000. COPANT/ISO FSSC2000*. 2a ed. México: Cotennsiscal, 2008. 78 p.

14. PORRET GELIBERT, Miguel. *Recursos Humanos*. 3a ed. Barcelona, España: ESIC Editorial, 2008. 377 p.
15. REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal, relaciones humanas*. México: Limusa, 2007. 248 p.
16. VARELA JUÁREZ, Ricardo. *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y préstamos*. 2a ed. México: PEARSON, 2013. 392 p.

