



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de un sistema de incentivos para mejorar
la productividad en una empresa industrial**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Carlos Seminario Estrada

Revisor(es):
Mgtr. Pilar Esperanza García Tamariz

Piura, febrero de 2022



A Dios por darme buena salud en estos tiempos difíciles y sabiduría
para afrontar los diferentes retos en mi vida profesional.

A mis papás y hermanos por su constante apoyo a lo largo de la carrera,
por sus valiosos consejos y palabras de ánimo,
que son mi fuente de motivación y superación.





Resumen

Las organizaciones aspiran a tener a sus colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa, es por este motivo que conocer las motivaciones de los trabajadores es esencial para realizar propuestas de mejora para aumentar el compromiso y la motivación de todo el personal.

En los últimos meses, la empresa ha observado un alto índice de rotación que está perjudicando las actividades diarias en los campos, como primer paso, se procedió a identificar el problema aplicando una encuesta, la cual, arrojó como principal fuente de deserción el descontento del trabajador frente a su jornal diario (S/. 31.00). Cabe resaltar que el cambio del régimen laboral, pasando de acuícola a general, debido a la modificación de ley de promoción agraria, afectó su jornal diario.

Luego de identificar el problema, se procedió a generar una serie de alternativas para mejorar el indicador antes señalado y se analizó cada una de estas con el objetivo de elegir la mejor alternativa tanto para el trabajador como para la empresa.

Después del análisis, se acordó la creación de un bono para los operarios de producción, que realizaban las labores de alimentadores de engorde y pre cría, y supervisores de producción. También, se creó un bono para los operarios de producción que desarrollan las actividades de contador de muertos.

Para finalizar, se implementaron los diferentes bonos y se logró observar una disminución en el índice de rotación de personal, pasando del 6% al 4%. Sin embargo, para mejorar la motivación intrínseca, se empezaron a trabajar en diversos proyectos como construcción de comedores en los campos, distribución de agua potable en todos los estanques, entre otros.



Tabla de contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.1 Ubicación	13
1.1.2 Misión y visión de la empresa	13
1.1.3 Organigrama	14
1.1.4 Descripción general de la experiencia profesional.....	15
1.1.5 Actividad profesional desempeñada	15
1.1.6 Propósito del puesto	15
1.1.7 Producto o proceso que es objeto del informe.....	16
1.1.8 Resultados concretos obtenidos	16
Capítulo 2 Fundamentación	17
2.1 Teoría y práctica del desempeño laboral	17
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	18
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	21
3.1 Aportes	21
3.2 Desarrollo de experiencias	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Lista de referencias.....	27
Apéndices	29
Apéndice 1. Índice de rotación de personal.....	31
Apéndice 2. Hoja de cálculo para el bono de alimentadores de los estanques de pre cría.	32
Apéndice 3. Hoja de cálculo para el bono de alimentadores de los estanques de engorde.	33



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Gestión Humana..... 14





Introducción

Toda organización anhela tener a sus trabajadores motivados y con la mejor predisposición para trabajar por las metas corporativas. Sin embargo, el descontento de los colaboradores hacia la empresa no siempre se llega a escuchar.

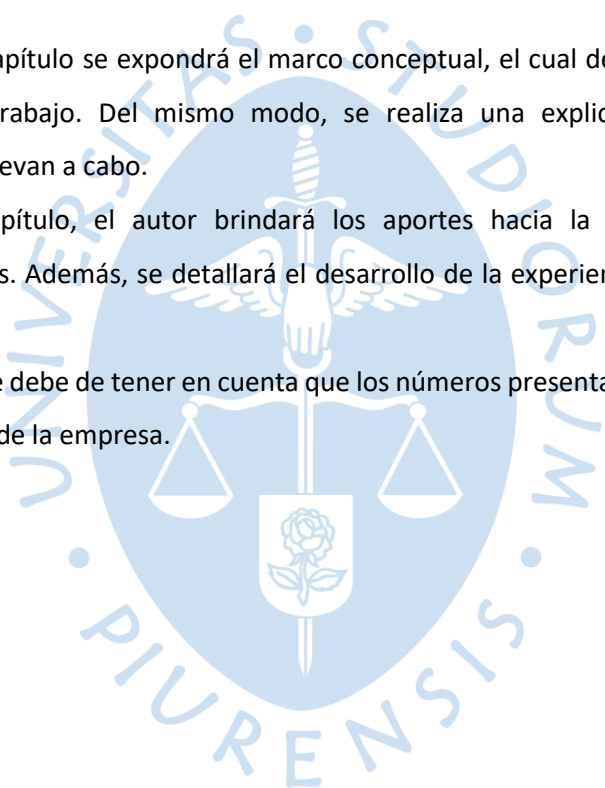
El presente trabajo tiene por objetivo aplicar de manera práctica los aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera en funciones realizadas en el área de Recursos Humanos.

El trabajo se desarrollará en tres capítulos. En el primero describirá de manera generalizada las características más importantes de la empresa, incluyendo el detalle del cargo ocupado y las funciones realizadas.

En el segundo capítulo se expondrá el marco conceptual, el cual desglosa los temas teóricos referidos al presente trabajo. Del mismo modo, se realiza una explicación de las acciones y procedimientos que se llevan a cabo.

En el tercer capítulo, el autor brindará los aportes hacia la empresa en base a sus conocimientos obtenidos. Además, se detallará el desarrollo de la experiencia en el área de Gestión Humana.

Para terminar, se debe tener en cuenta que los números presentados no son los reales para proteger la información de la empresa.





Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Marinasol es la empresa líder en la producción y exportación de langostino en el Perú, con más de 15 años en el mercado. Tiene una estructura vertical, lo cual le permite tener control sobre todas las etapas de producción, la cual empieza desde la reproducción de larvas, posteriormente pasan al cultivo y, por último, son procesados en la planta.

Realiza dos tipos de cultivos, el intensivo y el semi intensivo. El primero se caracteriza por tener menos hectáreas de cultivo y una mayor cantidad de langostino cosechado, para obtener estos resultados, se necesita cumplir rigurosamente una serie de parámetros, ya establecidos, durante todo el proceso de crianza. En el semi intensivo, la cantidad de hectáreas es mucho mayor, sin embargo, se obtiene una menor cantidad de langostino cosechado. Este tipo de cultivo no requiere mucha supervisión del proceso de crianza.

Hoy en día, cuenta con más de 2,000 colaboradores, 3 plantas de procesamiento, un laboratorio de larvas y más de 1,000 hectáreas de cultivo. Esto la convierte en la principal fuente de trabajo de la región.

1.1.1 Ubicación

Marinasol está conformada por tres (03) sociedades:

- Congelados y Frescos S.A.C. (Cofresac) ubicada en Carretera Panamericana Norte Nro. 1261 Caserío San Isidro, Corrales, Tumbes.
- Corporación Refrigerados Iny S.A.C. (Inysa) ubicada en Car. Panamericana Norte Nro. 1252, La Cruz, Tumbes
- Marinasol S.A. ubicada en Av. el Derby Nro. 250, Santiago de Surco, Lima.

1.1.2 Misión y visión de la empresa

1.1.2.1 Misión. “Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos, creando valor sostenible para nuestros accionistas.” (Marinasol, 2020).

1.1.2.2 Visión. “Hacer de Marinasol la empresa acuícola líder en Latinoamérica, rentable para nuestros accionistas, preferida por nuestros clientes, atractiva para nuestros colaboradores, cercana y solidaria con las comunidades vecinas, cuidando el medio ambiente.” (Marinasol, 2020).

1.1.3 Organigrama

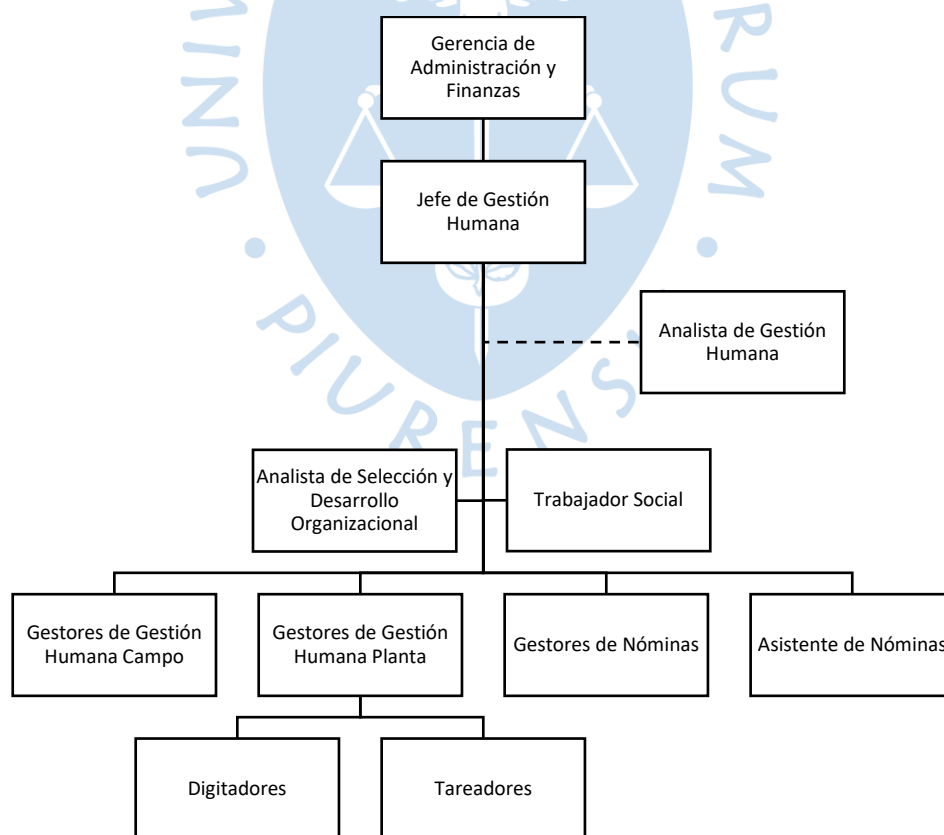
Para efectos del presente trabajo, el autor se enfocará en el área de Gestión Humana, lugar donde se lleva a cabo el ejercicio laboral. Dicha área está subordinada a la Gerencia de Administración y Finanzas.

El área se encuentra conformada por un (01) jefe de gestión humana, un (01) analista de gestión humana, un (01) analista de selección y desarrollo organizacional, un (01) trabajador social, tres (03) gestores de gestión humana Campo, dos (02) gestores de gestión humana Planta que supervisan a los digitadores y tareadores.

Adicionalmente, forman parte del área dos (02) gestores de nóminas y un (01) asistente de nóminas.

Figura 1

Organigrama del área de Gestión Humana



Nota. Elaboración propia

1.1.4 Descripción general de la experiencia profesional

El autor ejerció el puesto de analista de gestión humana con la responsabilidad de implementar medidas de control en los diferentes procedimientos del área, elaborar reportes e indicadores con el objetivo de mejorar el panorama para la toma de decisiones de gerencia. Posteriormente, le encargaron analizar los procedimientos de los gestores de gestión humana para establecer controles y, de esta manera, evitar cargar información errónea al sistema Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP).

1.1.5 Actividad profesional desempeñada

Las funciones para desempeñar el cargo de analista de Gestión humana son las siguientes:

- Elaborar reportes e indicadores del área, correspondientes a todos los procesos de Gestión Humana.
- Controlar el ingreso de los nuevos colaboradores a las diferentes áreas con la finalidad de no exceder el *HeadCount* (recuento de personas) presupuestado.
- Actualizar en el sistema Systems, Applications, Products in Data Processing (SAP) las posiciones y unidades organizativas de la empresa con el objetivo de mantener ordenada la información organizativa de la empresa.
- Solicitar el tareo a producción para el cálculo del bono de asistencia perfecta con el fin de asegurar el pago correcto a los colaboradores.
- Analizar y enviar al área de Reclutamiento y Selección las bandas salariales de los nuevos colaboradores con el objetivo de garantizar la equidad interna y externa de la empresa.
- Brindar soporte a todas las áreas de la empresa acerca de la información organizativa y salarial de sus colaboradores a cargo.
- Elaborar y actualizar los organigramas de cada área de la empresa para entender la relación entre las diferentes posiciones mediante una representación gráfica.
- Apoyar en los planes de acción de clima laboral y realizar el seguimiento con el fin de garantizar la mejora del clima laboral en las distintas áreas.
- Realizar otras tareas que sean asignadas por el jefe inmediato para lograr el cumplimiento de los objetivos del área.

1.1.6 Propósito del puesto

El analista de gestión humana tiene como propósito analizar todos los procesos del área con la finalidad de identificar e interpretar las desviaciones. Dichos análisis dan soporte a gerencia para la toma de decisiones. De igual manera, es responsable de realizar el seguimiento y control del

presupuesto de gestión humana y actualizar las estructuras organizativas de todas las áreas de la empresa.

A continuación, se presentan los principales retos del cargo.

- Analizar el clima laboral y plantear diferentes propuestas de mejora a fin de disminuir el índice de rotación.
- Actualizar el Manual de Organización y Funciones.
- Elaborar y analizar los indicadores de Gestión Humana (Índice de rotación de personal, absentismos, horas extras, etc.)
- Elaborar y ejecutar planes de desarrollo organizacional.
- Brindar una buena atención a los trabajadores y dar soluciones rápidas frente a sus reclamos.

1.1.7 Producto o proceso que es objeto del informe

El presente trabajo detalla la implementación en Excel de un sistema de incentivos a los trabajadores que ocupan el cargo de “alimentador”, quienes son los encargados de suministrar el alimento a los langostinos y mantener las pozas debidamente limpias.

1.1.8 Resultados concretos obtenidos

- Disminución de rotación de personal en los campos de cultivo, pasando del 6% mensual al 4%. (Anexo 1).
- Se han beneficiado más de 100 trabajadores con los diferentes bonos de campo.
- Mejora del clima laboral vía incentivo.
- Mejoras en la higiene y limpieza en los módulos de campo.
- Cumplimiento de las normas de prevención del COVID 19.
- Cumplimiento de los objetivos del presupuesto.

Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y práctica del desempeño laboral

De lo ya mencionado anteriormente, es necesario señalar algunos conceptos claves.

Para empezar, es preciso entender el significado de la remuneración. Chiavenato (2009, p. 286) la define como “un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.”

Para Chiavenato (2009), la remuneración se divide en tres componentes. El primero es la remuneración básica o salario, el cual lo define como “la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora”. (p. 284) El segundo componente son los incentivos laborales los cuales son “programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño” (Chiavenato 2009, p. 284). Por último, el tercer componente son las prestaciones sociales, las cuales “son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios” (Chiavenato 2009, p. 284).

Toda empresa cuenta con un sistema de retribuciones y sanciones. El primero incentiva ciertos comportamientos esperados por la empresa a través de incentivos, mientras que el segundo son los castigos y penalizaciones que buscan desanimar los comportamientos no deseados. Chiavenato (2009, p. 316).

Para Gómez, Balkin y Cardy (2007) el implementar un sistema de retribución plantea un doble desafío a los directivos, pues, este debe de permitir a la empresa cumplir con sus objetivos estratégicos y debe de adaptarse a las características del entorno y de la empresa.

Toda empresa busca que todos sus trabajadores se muestren motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, pues, “cuando una persona se encuentra motivada, se orienta hacia la meta, persiste y sobrepasa las dificultades que limitan su camino hacia el logro de dicha meta” Perez (2014, p. 3; como se cita en Puma & Estrada, 2020)

Gómez, Balkin y Cardy (2007) definen la motivación como “El deseo de una persona de hacer un trabajo lo mejor posible o de hacer el máximo esfuerzo para desarrollar las tareas asignadas.” (p. 24), por otro lado, Peña & Villón (2017) definen la motivación laboral “como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo.” (p. 14)

Existen dos tipos de motivación (extrínseca y intrínseca) que impulsan el actuar de un individuo. La motivación extrínseca son aquellos incentivos que recibe un individuo por realizar cierta actividad. Para Mateo (2001) se basa en tres conceptos: El primero es la recompensa, es objeto atractivo que se da al final de una conducta con la finalidad de estimular este tipo de comportamiento, el segundo es el castigo el cual es un objeto no atractivo el cual busca desalentar ciertos comportamientos, por último están los incentivos los cuales tienen el objetivo de atraer o repeler ciertos comportamientos y que se dan antes de la acción.

La motivación intrínseca para Reeve surgen de “manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, actúan por su propio interés, “porque es divertido”, y debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad.” (Reeve, 2010).

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Luego de definir los principales términos conceptuales, a continuación, el autor iniciará con la descripción las acciones que se tomaron para implementar el sistema de incentivos, y así lograr una mejora en la productividad y disminución en la rotación de personal.

En primer lugar, se detectó un índice relevante de rotación de personal en campo con respecto a los meses anteriores, especialmente en los colaboradores que ocupaban la posición de “alimentadores”. Esta es una posición crítica en la empresa, pues, de ellos dependía el control de la alimentación y crecimiento de los langostinos, influyendo, de tal manera, en el rendimiento de la empresa. Por esta razón se volvieron a implementar las encuestas de salida para averiguar cuáles eran las principales razones de la deserción.

Luego de recopilar toda la información de las encuestas, se procedió a analizar los datos y se concluyó que una de las principales razones de deserción era el descontento del trabajador frente a su jornal diario (S/. 31.00), cabe resaltar que, a finales de noviembre, la empresa realizó un cambio de régimen laboral pasando del acuícola al general por el cambio de ley de promoción agraria. Debido a este cambio, la gratificación y CTS, los cuales se pagaban mensualmente, pasarían a pagarse semestralmente.

Luego de localizar las causas del alto índice de rotación, se comenzaron a realizar varias propuestas para mejorar el clima laboral, entre ellas estaba la realización de un bono por productividad para los alimentadores y supervisores de los estanques de engorde y pre cría. Para implementarlo, el autor, se reunió con diferentes encargados de campo con la finalidad de entender los procesos y las diferentes variables que pueden ser consideradas para establecer los objetivos mínimos del bono.

Posteriormente, se presentó la propuesta y el impacto económico a Gerencia de Administración y Finanzas y a Gerencia General para su evaluación. Al mismo tiempo, se realizó la hoja de cálculo del bono en Excel, la cual iba a arrojar el monto a pagar a cada trabajador de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos.

Una vez la propuesta fue aprobada por gerencia, se procedió a realizar una capacitación a los alimentadores y supervisores de los estanques de pre cría y engorde en todos los campos, sobre las distintas variables que influían en el bono.





Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Luego de ocupar el puesto de analista de Gestión Humana, el autor tenía como obligación presentar propuestas de mejora en el ambiente laboral en la empresa para lograr la reducción del índice de rotación del personal.

A fin de lograr los objetivos se presentaron una serie de incentivos monetarios; como los bonos por productividad, para los alimentadores y supervisores de los estanques de engorde o pre cría, o los bonos por condición de trabajo, para los contadores de muertos quienes realizan trabajos cerca de olores desagradables.

También se presentaron propuestas para mejorar la infraestructura en donde descansaban los colaboradores, mejorar el sistema de distribución de agua para los trabajadores, capacitaciones a los supervisores en liderazgo, entre otros.

3.2 Desarrollo de experiencias

El autor, luego haber desempeñado el cargo de analista de créditos por más dos (02) años en el sector financiero, se le presentó la oportunidad de trabajar como analista de Gestión Humana. Desde el primer momento existió mucho esfuerzo, pues era una nueva área donde no se tenía experiencia previa.

En un principio, la función principal del autor era la realización de reportes para gerencia, para llevar a cabo esta tarea, fue necesario conocer todas las operaciones de las diferentes áreas de la empresa y conversar con todos los encargados. Esto le brindó un panorama general del funcionamiento de la organización, además, le permitió ubicar los puestos críticos de cada área.

El autor tiene a cargo la elaboración de los reportes de horas extras, vacaciones y HeadCount (Recuento de personas). Además, realiza el análisis de las bandas salariales, el cálculo del bono por asistencia perfecta, entre otros.

Posteriormente, debido a la salida del gestor de planta, el autor realizó dichas funciones momentáneamente hasta el ingreso del nuevo gestor, en este periodo de tiempo, hubo una relación más cercana con los operarios de producción de planta, resolviendo sus reclamos y recibiendo sus sugerencias.

Más adelante, realizó las funciones del gestor de nóminas, en donde fue capacitado para la gestión de la planilla de empleados, aprendió todos los conceptos que influyen en la boleta de pago para realizar el cálculo exacto. Cabe resaltar que, debido al cambio del régimen laboral, en las

sociedades de Marinasol y Corporación y Congelados INY S.A se pagó la gratificación por primera vez de manera semestral y el autor asumió el reto de realizar el cálculo respectivo.

Para finalizar, en los seis (06) meses que el autor lleva en la posición de analista de Gestión Humana, ha realizado un sin número de funciones que ha llevado a ganar mucho conocimiento en muy poco tiempo.

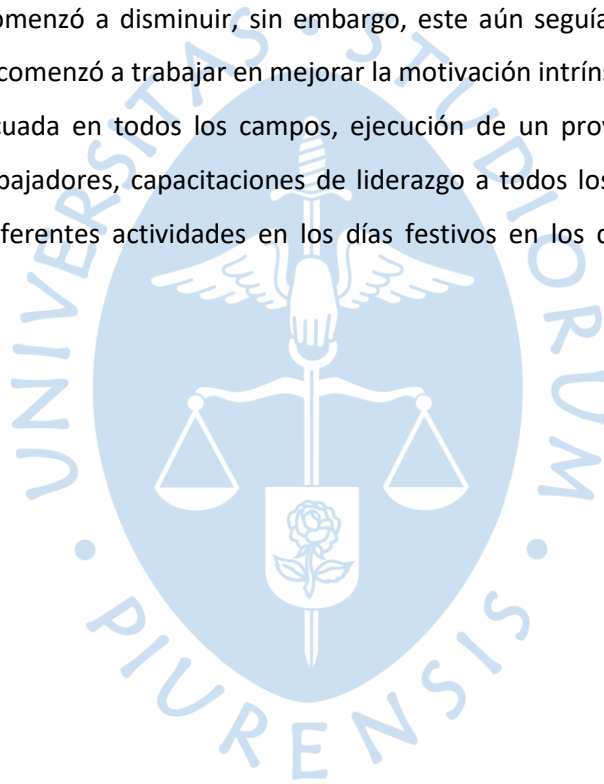


Conclusiones

Es importante mantener a los colaboradores motivados y predispuestos a trabajar por los objetivos empresariales. Para lograrlo, se necesita conocer cuáles son sus necesidades y que es lo que espera recibir de la empresa. Las encuestas juegan un papel muy significativo, pues, gracias a estas se logró conocer las principales causas del alto índice de rotación de persona.

El bono propuesto en el presente trabajo busca incentivar a los alimentadores y supervisores a tener un mayor control en los estanques que tienen a cargo, y por consiguiente, se espera un mayor compromiso por parte de los colaboradores y una mejor producción.

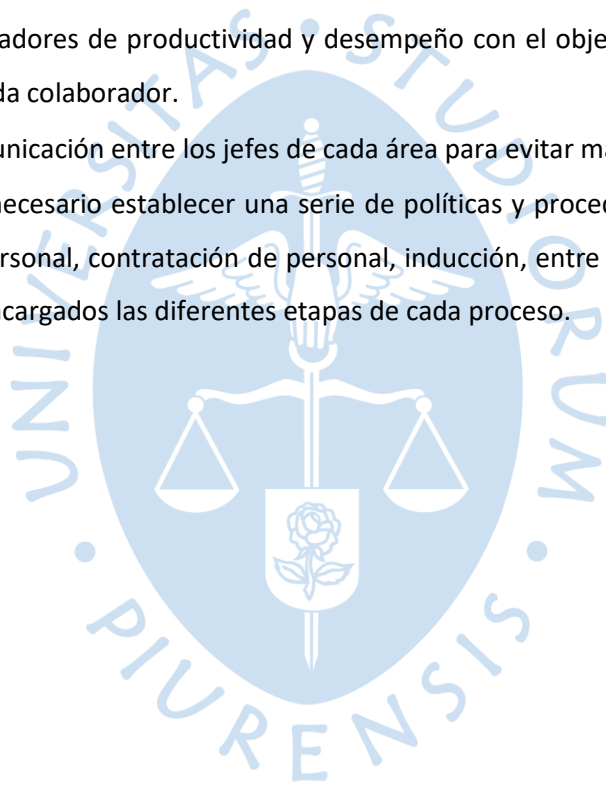
Se logró evidenciar que luego de la implementación de los diferentes bonos, el índice de rotación de personal comenzó a disminuir, sin embargo, este aún seguía siendo elevada. Por este motivo, la organización comenzó a trabajar en mejorar la motivación intrínseca, como la construcción de infraestructura adecuada en todos los campos, ejecución de un proyecto para distribuir agua potable a todos los trabajadores, capacitaciones de liderazgo a todos los jefes y supervisores. Por último, se realizaron diferentes actividades en los días festivos en los que incluyeron sorteos de canastas y almuerzos.





Recomendaciones

- Es necesario aplicar una encuesta para medir la satisfacción laboral en todos los colaboradores de la empresa periódicamente para evaluar el compromiso de los trabajadores.
- Otro aspecto importante es seguir con las capacitaciones a todos los jefes y supervisores incluyendo a los supervisores de planta.
- Mantener el manual de organización y funciones debidamente actualizado, cada mes se crean nuevos puestos los cuales no tienen sus funciones claras y genera un malestar en el colaborador.
- Implementar una línea de carrera con el objetivo de promover a los colaboradores con mayor experiencia.
- Establecer indicadores de productividad y desempeño con el objetivo de medir la eficacia y eficiencia de cada colaborador.
- Mejorar la comunicación entre los jefes de cada área para evitar malentendidos a futuro.
- Por último, es necesario establecer una serie de políticas y procedimientos como reclamos, retención de personal, contratación de personal, inducción, entre otras, Que permitan dar a conocer a los encargados las diferentes etapas de cada proceso.





Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. México: Mcgraw Hill.
- Díaz, J., Díaz, M. P., & Morales, S. B. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 59-77.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Mateo, M. (2001). La motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 163-184.
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 171-192.
- Puma, M., & Estrada, E. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 45-53.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. México: McGRAW-HILL.





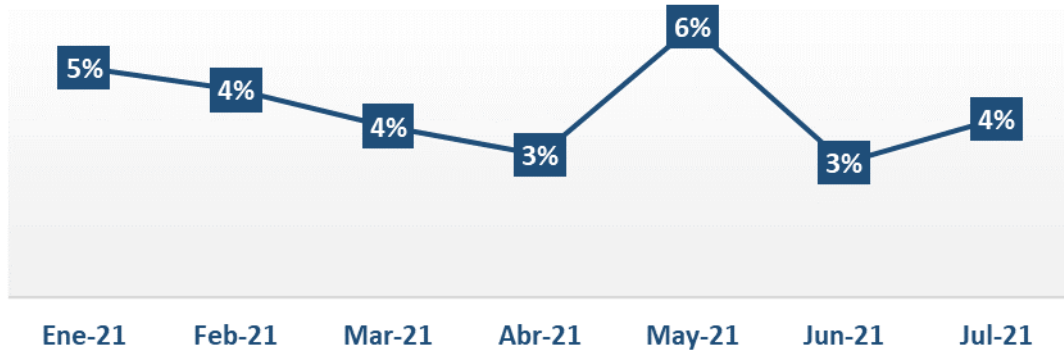
Apéndices





Apéndice 1. Índice de rotación de personal

Marinasol



Nota. Elaboración propia



Apéndice 2. Hoja de cálculo para el bono de alimentadores de los estanques de pre cría

		Junio					
Campo	Módulo	Estanques	Días Cultivo	Sobrevivencia	Talla	Cumple	Obj Cumplido
	Obj. 1		40 a 54 Días	10%	1.20		
	Obj. 2		55 a 59 Días	15%	1.40		
	Obj. 3		60 a 65 Días	20%	1.60		
Campo Rodas	DR00PC		80	25%	1.00	No	No Cumple
	DR01PC		45	10%	1.30	Si	Objetivo 1
	DR02PC		56	16%	1.60	Si	Objetivo 2
	DR03PC		62	21%	1.70	Si	Objetivo 3
	DR04PC		55	19%	1.30	No	No Cumple
Campo Fragata	LFRWS		70	10%	1.20	No	No Cumple
Campo Lankarina	LKRWS		65	10%	1.2	No	No Cumple

Nota. Elaboración propia



Apéndice 3. Hoja de cálculo para el bono de alimentadores de los estanques de engorde

Campo	Modulo	Estanque	Peso Promedio	Kg/HA	Julio		Bono
					FCA	Costo \$/Kg	
Campo D. Rodas	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	DR0A		13.00	20,000	2.30	5.20	Si
	DR1A		11.00	12,000	2.20	5.12	Si
	DR1B		11.22	18,500	2.39	4.50	Si
	DR2A		12.34	11,767	1.99	4.89	Si
	DR2B		-	-	-	-	
	DR3A		-	-	-	-	
	DR3B		11.99	9,567	2.17	6.40	No
	DR4A		9.30	8,453	2.76	12.23	No
Campo Fragata	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	LF00		11.45	18,963	2.12	4.16	Si
Campo Latimar	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	LT00		10.07	10,432	2.25	8.26	No
Campo Lankarina	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	Lk00		10.01	11,532	2.72	7.21	No
Campo Pacifico	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	PA00		14.55	12,843	2.31	4.89	Si
Campo Cerro N.	Obj.		10.05	10,000	2.40	5.30	
	CR4B		-	-	-	-	

Nota. Elaboración propia

