



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN,
EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS.
CASO: EMBOTELLADORA LA REYNA**

SUSTENTADO POR:

ALEJANDRA GABRIELLE MEJÍA CERRATO

GABRIEL EDUARDO ROMERO CERRATO

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC FACULTAD DE POSTGRADO**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ROSALPINA RODRIGUEZ

SECRETARIO GENERAL / PRORRECTOR

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN,
EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS.
CASO: EMBOTELLADORA LA REYNA**

ASESOR METODOLÓGICO

CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ

MIEMBROS DE LA TERNA:

RENE JAVIER SANTOS MUNGIA

MARIA ELENA MORAZAN BARRIENTOS

MARIO ALBERTO LAGOS ROJAS



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN, EVALUACIÓN Y
COMPENSACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS. CASO:**

EMBOTELLADORA LA REYNA

NOMBRE DE LOS MAESTRANDOS:

**ALEJANDRA GABRIELLE MEJÍA CERRATO & GABRIEL EDUARDO
ROMERO CERRATO**

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar los procesos de organización, evaluación y compensación en el área de ventas en Embotelladora La Reyna en Tegucigalpa. Se estableció como objetivo principal conocer la aplicabilidad de sus procesos y brindar posibles oportunidades de mejora para fortalecer los procesos a todo nivel jerárquico. La investigación realizada tuvo un enfoque mixto (cuantitativo – cualitativo), en donde permitió la recolección y análisis de los datos objetivos para obtener claridad en base al objetivo principal del proyecto. Por medio del alcance de la investigación descriptivo y exploratorio, se logró comprender la situación actual e identificar diferentes áreas de mejora para el departamento comercial de la empresa. Los métodos utilizados en la investigación fueron: encuestas a Gerente de ventas, Jefe Regional de ventas, Supervisores de Ventas y Preventas, de igual manera Entrevistas a expertos en el área de

cultura organizacional y liderazgo. Dentro de los principales resultados de la investigación se lograron identificar las áreas de mejora en organización, evaluación y compensación de Embotelladora La Reyna. En consecuencia a lo antes mencionado se propone un plan de capacitación basado en la administración efectiva del tiempo y técnicas de negociación que fundamenten y promuevan el desarrollo profesional del colaborador dentro de la empresa de manera interna.

Palabras Clave: Compensación, Desempeño y Evaluación



POSTGRADUATE FACULTY

**ANALYSIS OF THE ORGANIZATION, EVALUATION AND
COMPENSATION PROCESSES IN THE SALES AREA. CASE:
LA REYNA BOTTLING MACHINE**

**ALEJANDRA GABRIELLE MEJÍA CERRATO & GABRIEL
EDUARDO ROMERO CERRATO**

ABSTRACT

The objective of this investigation is to analyze the organization, evaluation and compensation processes in the sales area at Embotelladora La Reyna in Tegucigalpa. The main objective was established to know the applicability of its processes and provide possible opportunities for improvement to strengthen processes at all hierarchical levels. The research carried out had a mixed approach (quantitative - qualitative), where it allowed the collection and analysis of data to obtain clarity based on the main objective of the project. Through the scope of the descriptive and exploratory research, it was possible to understand the current situation and identify different areas of improvement for the commercial department of the company. The

methods used in the research were: surveys of the Sales Manager, Regional Sales Manager, Sales and Pre-sales Supervisors, as well as Interviews with experts in the area of organizational culture and leadership. Within the main results of the investigation, it was possible to identify the areas for improvement in the organization, evaluation and compensation of Embotelladora La Reyna. As a consequence of the aforementioned, a training plan is proposed based on effective time management and negotiation techniques that support and promote the professional development of the employee within the company internally.

Keywords: Compensation, Evaluation and Performance.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien ha sido el pilar fundamental y mi fortaleza a través de este proyecto propuesto.

A mis padres, hermana, mis queridos abuelos y familiares que brindaron apoyo incondicional para llegar a este momento importante de mi vida.

A mi compañero de tesis, que con el apoyo mutuo, la dedicación brindada y el esfuerzo que se tuvo cada noche logramos terminarla con éxito, sin él no hubiera sido posible lograrlo. Hemos logrado un objetivo académico juntos, un sueño hecho realidad.

Alejandra Gabrielle Mejía Cerrato

Primeramente, dedico este proyecto de graduación a Dios por ser quien me tiene hoy día donde estoy e iluminarme en cada paso de mi vida y permitirme culminar el proyecto profesional con éxito.

A mis padres Cándida Cerrato y Rodolfo Romero quienes me impulsaron desde un inicio a perseguir mis sueños en cada una de las etapas de mi vida.

A mi abuela María Magdalena Cerrato Aguilar que partió de esta vida en el mes de octubre del presente año, mujer dedicada y con alto sentido de perseverancia.

A mi esposa Nidzy Islady Amador Trujillo por inyectar esa dosis de motivación a alcanzar un escalón más, sin ella la cuesta de la cima se hubiese visto más inclinada.

A mi hija Elena Isabelle Romero pues fue mi motor inicial para dar comienzo a maestría, es a ti hija quien dedico mi esfuerzo y reconocimiento del arduo trabajo depositado en mi carrera profesional.

Gabriel Eduardo Romero Cerrato

AGRADECIMIENTO

A Dios en primer lugar ya que me permitió llegar hasta el final, a pesar de cada una de las dificultades y retos en estos años de estudio, a mi familia y amigos por brindarme de su apoyo y motivación a terminar este proceso, a cada uno de los docentes por sus conocimientos impartidos en cada materia y a nuestro asesor metodológico Carlos Triminio y asesor temático Javier Del Cid por el apoyo brindado

Alejandra Gabrielle Mejía Cerrato

Agradecer a Dios por el privilegio en permitirme desarrollarme como profesional, pilar fundamental de mi vida. A mi compañera de tesis, mi hermana que sin el apoyo de ella este sueño no hubiese sido realidad. A Embotelladora La Reyna por permitirnos realizar el análisis y a todo el apoyo que nos fue brindado para el relevamiento de información. Para culminar, a los docentes que fueron parte de mi desarrollo a lo largo de maestría, finiquitando con nuestro asesor metodológico Carlos Triminio y el apoyo incondicional del asesor temático Javier Del Cid.

Gabriel Eduardo Romero Cerrato

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO.....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
2.1.1.1 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN.....	10
2.1.1.2 CASO DE MODELO DE ORGANIZACIÓN EN INSTITUCIÓN PÚBLICA EN ECUADOR.....	12
2.1.1.3 ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN COMUNIDADES VULNERABLES – LIMA METROPOLITANA.	12
2.1.1.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN	12
2.1.1.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNEFA: VENEZUELA	13
2.1.1.6 EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MÉXICO	14
2.1.1.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN	15
2.1.1.8 ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES: QUÉ CONSIDERAR PARA UN MODELO COMPLETO: CHILE	15
2.1.1.9 LA TRANSFORMACIÓN DE LAS COMPENSACIONES Y BENEFICIOS: ARGENTINA.....	16
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	16

2.1.2.1 CERVECERÍA HONDUREÑA	17
2.1.2.2 AJE – BIG COLA	18
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	20
2.1.3.1 GENTE.....	20
2.1.3.2 CULTURA	21
2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO	25
2.2.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL	25
2.2.2 ORGANIZACIONES Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	26
2.2.3 RETOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.3.1 COMPENSACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	28
2.3 METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	30
2.3.1 METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA REALIZAR UN PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	30
2.4 CONCEPTUALIZACIÓN.....	32
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	35
2.5.1 ENTREVISTA	35
2.5.2 ENCUESTA.....	35
2.6 MARCO LEGAL	36
2.6.1 SEGURO SOCIAL	37
2.6.2 PROCESO DE CONTRATO COLECTIVO STIBYS.....	37
2.6.3 BONO DE EFICIENCIA (BEBE) Y ABASTECIMIENTO (CEDIS)	39
2.6.4 BONO DE FACTURACIÓN.....	39
2.6.5 BONO DE CUMPLIMIENTO DE METAS.....	39
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	40
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	41
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	42
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	43
3.1.4 HIPÓTESIS	46
3.2 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	46
3.3 PLAN DE ANÁLISIS.....	47

3.4 TIPOS O ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.4.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.5.1 POBLACIÓN.....	51
3.5.2 MUESTRA.....	51
3.5.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	51
3.3.5.1 ENCUESTA	52
3.3.5.2 ENTREVISTA	52
3.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	52
3.6 INSTRUMENTOS	53
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	53
3.6.1.1 GOOGLE FORMS	53
3.6.1.2 MICROSOFT TEAMS	54
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	55
CAPITULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS.....	57
4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA	57
4.2 VARIABLE 1: ORGANIZACIÓN.....	58
4.2.1 COLABORADORES.....	59
4.2.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO	59
4.2.1.2 METAS Y OBJETIVOS	60
4.2.1.3 CONDICIONES DE TRABAJO	61
4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	61
4.2.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	62
4.2.2.2 CLIMA LABORAL	62
4.2.2.3 RITUALES/RUTINA	63
4.2.2.4 SATISFACCIÓN DE COLABORADOR	64
4.2.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	65
4.2.3.1 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO	65
4.2.3.2 MERITOCRACIA	66
4.2.3.3 INCORPORACIÓN AL EQUIPO	66
4.3 VARIABLE 2: EVALUACIÓN	67

4.3.1 RETROALIMENTACIÓN 360 GRADOS.....	69
4.3.1.1 RESULTADOS.....	69
4.3.1.2 PLAN DE CARRERA.....	70
4.3.1.3 PRODUCTIVIDAD.....	70
4.3.2 LIDERAZGO.....	71
4.3.2.1 COMUNICACIÓN.....	71
4.3.2.2 CREATIVIDAD.....	72
4.3.2.3 ACOMPAÑAMIENTO.....	73
4.3.3 CAPACITACIÓN.....	74
4.3.3.1 PLAN DE DESARROLLO.....	74
4.3.3.2 FORMACIÓN.....	75
4.3.3.3 MOTIVACIÓN.....	75
4.4 VARIABLE 3: COMPENSACIÓN.....	77
4.4.1 REMUNERACIÓN.....	78
4.4.1.1 PRODUCTIVIDAD.....	78
4.4.1.2 COMPETITIVIDAD SALARIAL.....	79
4.4.1.3 ACREDITACIÓN SALARIAL.....	79
4.4.2 BENEFICIOS.....	80
4.4.2.1 INCENTIVOS.....	80
4.4.2.2 SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS.....	81
4.4.2.3 ESTABILIDAD LABORAL.....	82
4.4.3 PLAN DE DESARROLLO.....	83
4.4.3.1 PLAN DE COACHING.....	83
4.4.3.2 PROMOCIÓN INTERNA.....	84
4.4.3.3 RETENCIÓN DE TALENTOS.....	84
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
5.1 CONCLUSIONES.....	86
5.2 RECOMENDACIONES.....	88
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	89
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	89
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	89

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	89
6.3.1 OBJETIVOS GENERAL.....	89
6.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA	90
6.5 MEDIDAS DE CONTROL	92
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	93
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	98
ANEXOS.....	103
ANEXO 1. CARTA AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.....	103
ANEXO 2. CARTA COMPROMISO PARA ASESORÍA TEMÁTICA.....	104
ANEXO 3. ENTREVISTAS A PREVENTAS	105
ANEXO 4. ENTREVISTA A EXPERTOS	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Metodológica	41
Tabla 2. Operacionalización de las variables	43
Tabla 3. Técnicas para la recolección y análisis de los datos	48
Tabla 4. Población Embotelladora La Reyna, agencia Tegucigalpa.....	51
Tabla 5. Unidad de análisis	53
Tabla 6. Descripción y Desarrollo de la propuesta	91
Tabla 7. Medidas de control	93
Tabla 8. Cronograma de implementación	94
Tabla 9. Presupuesto de implementación y capacitación	95
Tabla 10. Concordancia de los segmentos de la tesis	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización Adaptable	3
Figura 2. Presencia Cervecería Hondureña en Honduras.....	18
Figura 3. Presencia AJE en el mundo	20
Figura 4. Mapa de Presencia CBC	22
Figura 5. Organigrama Comercial Embotelladora La Reyn	24
Figura 6. Estructura de Gente y Gestión	25
Figura 7. Cómo crea valor una organización	27
Figura 8. Desafíos del diseño Organizacional.....	28
Figura 9. Evaluación de desempeño.....	30
Figura 10. Marco de Evaluación del desempeño	32
Figura 11. Esquema de variables de estudio	42
Figura 12. Diagrama de Enfoques.....	48
Figura 13. Aplicación de Google Forms	54
Figura 14. Aplicación Microsoft Teams	55
Figura 15. Diagrama variable procesos de organización	58
Figura 16. Administración de recurso humano	59
Figura 17. Metas y objetivos	60
Figura 18. Condiciones de trabajo.....	61
Figura 19. Visión, misión y valores	62
Figura 20. Clima laboral.....	63
Figura 21. Rituales y rutina.....	64
Figura 22. Satisfacción de colaborador	64
Figura 23. Procesos de reclutamiento	65
Figura 24. Meritocracia.....	66
Figura 25. Incorporación de equipo	67
Figura 26. Diagrama variable procesos de evaluación.....	68
Figura 27. Resultados.....	69
Figura 28. Plan de carrera	70
Figura 29. Productividad.....	71

Figura 30. Comunicación	72
Figura 31. Creatividad.....	73
Figura 32. Acompañamiento	73
Figura 33. Plan de desarrollo.....	74
Figura 34. Formación	75
Figura 35. Motivación	76
Figura 36. Diagrama variable procesos de compensación	77
Figura 37. Productividad	78
Figura 38. Competitividad salarial	79
Figura 39. Acreditación salarial	80
Figura 40. Incentivos.....	81
Figura 41. Satisfacción de los beneficios	82
Figura 42. Estabilidad laboral	82
Figura 43. Plan de coaching	83
Figura 44. Promoción interna.....	84
Figura 45. Detención de talentos	85
Figura 46. Cronograma de implementación de acciones	94

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo tiene como objetivo el desarrollo del análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación en el área de ventas: Caso Embotelladora La Reyna, donde se desarrollará los antecedentes del problema, definición del problema, formulación de preguntas de investigación y los objetivos del proyecto en el cual se pretende alcanzar a realizar un análisis a profundidad y poder brindar una justificación del tema.

1.1 INTRODUCCIÓN

El análisis de la investigación hoy en día es la secuencia de procedimientos que se ejecutan para recabar información obtenida de acuerdo con los objetivos del estudio, es por lo que se plantea una estructura para la investigación en donde se utilizará de acuerdo con la fase de análisis utilizando diferentes herramientas para la recolección de datos donde nos permitirá toma de decisiones para las oportunidades detectadas. Dentro del análisis se estudiará una operación importante la cual ayudará a identificar cada una de las variables que se desean estudiar para tener como resultado la lectura de los procedimientos a seguir en función de brindar una respuesta al estudio.

Dicho análisis se realizará en Embotelladora La Reyna siendo una compañía de bebidas con el portafolio más grande de las Américas donde el talento humano es la pieza fundamental para la visión que la empresa desea alcanzar. La empresa reconoce el potencial que la gente tiene al estar motivada, activa, enfocada y comparte la cultura organizacional por eso se crea una cultura orientada al crecimiento, meritocracia y gestión del talento humano. Teniendo como propósito la construcción de talentos por eso Embotelladora La Reyna se mantiene en mejora continua para impulsar el crecimiento y la transformación.

El presente análisis tendrá como fin analizar los procesos de organización en el cual se identificarán los pasos que deben llevar los miembros en el departamento de ventas para el alcance de las metas; la evaluación como parte del análisis para comprender la efectividad sobre el proceso del reclutamiento del talento humano en un periodo de tiempo determinado; y la compensación

siendo la variable que permite atraer y retener el talento humano que propicien satisfacer las necesidades.

1.2 ANTECEDENTES

García (2018) afirma: “Una adecuada organización de la empresa proporciona los métodos para que las tareas se realicen de una manera correcta, reduciendo así los costos, evitando la lentitud y la duplicidad de esfuerzos al determinar las responsabilidades de cada trabajadores.” (p. 2)

La importancia de la organización en una empresa considera la estructura, los recursos y las unidades organizativas para el desarrollo que permita la eficiencia para ejecutar las actividades en busca de los objetivos de la empresa. El tener una organización empresarial sostenible permitirá a las compañías obtener mejores resultados con los recursos disponibles agilizando los plazos de ejecución y disminuyendo los costos.

Carecer de políticas empresariales o ignorarlas te llevara a una alta desorganización y no lograras los objetivos que te propusiste. Si los procesos y responsabilidades están mal planteados al interior del negocio impactan negativamente en tu productividad y ralentizan el crecimiento. (Licari, 2021, párr. 4)

Deloitte Developmen (2019) afirma: “Si una organización se alinea exitosamente con el ecosistema, la estructura organización, el entorno del equipo y el liderazgo, es probable que comprenda que también tiene que fomentar la resiliencia en su gente frente al cambio constante.” (p. 13), ver figura 1.

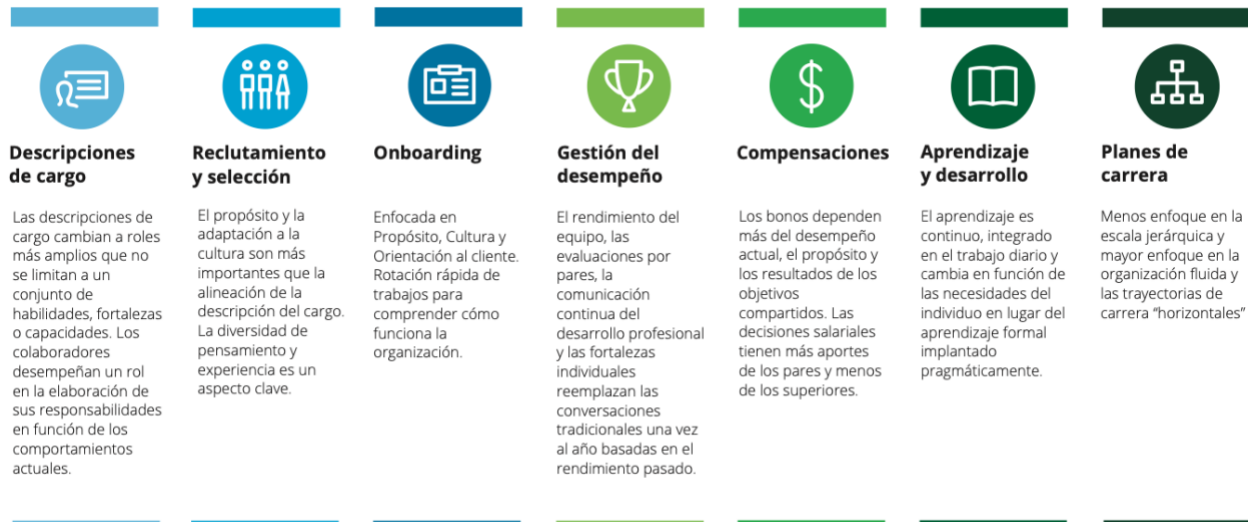


Figura 1. Organización Adaptable

Fuente: (Deloitte Development, 2019)

Las empresas que cuentan con procesos establecidos para gestionar el negocio se han concentrado en dos aspectos importantes, identificar las propuestas de valor para sus clientes y tener el lineamiento correcto de los procesos para que se ejecuten de manera eficiente y eficaz evitando maximizar el valor entregado. Una vez que la empresa tenga clara su misión y visión estará en condiciones para mejorar los procedimientos apropiados para el orden organización y el cumplimiento de objetivos.

Rodríguez & Alpuin (2014) determina: “El secreto para una gestión por procesos exitosa es tener una visión clara que apoye los objetivos clave del negocio y los productos importantes para los clientes”. (p. 22)

La gestión de procesos en la empresa ayuda a conocer las fortalezas y oportunidades, al correcto manejo de los costos de operación, proporcionar mejorar en los procesos, aplicar para certificación de normas ISO 9001 y otras, facilidad en la aplicación para métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad.

Para todo lo anterior es vital analizar y evaluar el desempeño del talento humano con el fin de conocer oportunidades, fortalezas, plan de carrera y participación de todos los miembros de la organización. Se evalúan las aptitudes, conocimiento, experiencia, valores, comunicación hasta

llegar al clima laboral. Evaluar el desempeño se ha vuelto una práctica donde ha tomado fuerza principalmente cuando se trata de temas de crecimiento interno en la empresa.

Chiavenato (2007) menciona: “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una organización”. (p. 32)

Se toma en cuenta que las posibles debilidades al no tener evaluación de desempeño en la empresa se corren riesgos que podrían evitarse como ser la motivación en el personal disminuye proporcional a su eficiencia. El clima laboral puede ser negativo al no tener un sistema de meritocracia o equidad no se logra obtener medición de los resultados obtenidos, difícilmente podría promoverse un talento humano y dificulta las acciones de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Dentro de las empresas se debe de dar conocer la importancia en tener lo que es un proceso conveniente para la evaluación de desempeño el cual brinda a la organización mejora en la coordinación, planeación y el desarrollo que se pueden brindar a corto plazo dentro de la empresa. Dados los resultados, son de gran apoyo a los jefes o supervisores en los departamentos para identificar las debilidades de sus colaboradores y fortalecerlos por medio de un plan de desarrollo individual.

Se puede evaluar el potencial de cada uno de los colaboradores en cada una de las obligaciones brindadas por el departamento el cual ayudara a fortalecer las habilidades creando desarrollo personal y progreso para obtener oportunidades de crecimiento cumpliendo con estándares en el cual permita tener lo que es un mejor análisis de los puestos dentro de la organización.

Una tercera variable dentro del estudio de análisis es la compensación para la fuerza de ventas siendo uno de los elementos mayormente considerado y valorado por el talento humano dentro de una organización. La compensación brinda influencia sobre los ingresos monetario y no monetario para adquisición de sus bienes o bienestar. La retribución que se obtiene en la fuerza comercial

necesita de elementos en los que se pueda obtener aumento de responsabilidad mejorando métricas de desempeño vinculadas a los resultados de la organización.

Para impulsar el negocio es importante que los colaboradores desempeñen un papel importante ya que a través de este puedan fomentar cada uno de los comportamientos deseados en el departamento de ventas obteniendo resultados que ayuden al área comercial.

Chiavenato (2009) La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo).

En la actualidad, Embotelladora La Reyna cuenta con amplio talento humano en una industria competitiva de conocimiento y habilidad por lo que es importante para la compañía atraer y retener personal con destrezas para resolución de problemas, propuestas de negocio y dinamismo comercial. Embotelladora La Reyna está teniendo dificultades con la rotación de personal pese a manejar una alta compensación y beneficios estructurados para los colaboradores dentro de la compañía, así mismo una rigurosa evaluación de desempeño con una periodicidad de seis meses y anualmente teniendo como foco la retroalimentación sobre las oportunidades detectadas y un seguimiento al plan de desarrollo individual que conlleva al crecimiento laboral. Para culminar, los procesos de organización cuentan con oportunidad de mejora debido al traslado de objetivos a un nivel jerárquico que no se considera para la construcción de objetivos afectando simultáneamente salarios por bajos rendimientos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la siguiente investigación se continua con el planteamiento del problema con los antecedentes elaborados de acuerdo con el tema que se estará analizando, se continuará con las preguntas de investigación y con los objetivos general y específicos.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Según el estudio o el análisis que se desarrollara en dicho proyecto será evaluar el proceso de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna para la fuerza de ventas en la agencia de Tegucigalpa en donde se realizara una validación del cumplimiento de las tres fases antes mencionadas dentro del proyecto. Actualmente en Embotelladora La Reyna se ha podido observar que los colaboradores tienen un arraigo fuerte con el proceso de evaluaciones y es por eso por lo que se desea identificar las fortalezas y probablemente las oportunidades que se puedan presentar mediante el proceso de evaluación para proporcionar mejorar que puedan ser aplicadas y consideradas para el rendimiento de los colaboradores.

Es importante hincapié en el área de Gente y Gestión departamento de talento humano refuerce los métodos de compensación en la Embotelladora La Reyna pues se ha percibido que el clima laboral este afectando el rendimiento del colaborador y la fuerza de ventas de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El análisis recae en tres variables que se desean investigar debido al cumplimiento que puede existir al aplicarse los procesos de organización, evaluación y compensación del área de ventas en Embotelladora La Reyna por lo que el no tener alineados los objetivos y estrategias correctamente conllevan al bajo rendimiento de su fuerza de ventas así mismo comunicando por medio de las evaluaciones de desempeño los resultados sobre las aptitudes, fortaleza y oportunidades que puede presentar para la aplicabilidad de un posible plan de desarrollo individual. Teniendo las compensaciones estructuradas para evitar la rotación y desmotivación de personal.

En consideración a cada una de las variables que están siendo analizadas se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los procesos de organización, evaluación y compensación que actualmente ejecuta la Embotelladora La Reyna para el área de ventas?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Se realizarán las preguntas de investigación y en estas serán la pauta para realizar dicho análisis.

- 1) ¿Cuáles son los procesos de organización en Embotelladora La Reyna de ventas en la agencia de Tegucigalpa?
- 2) ¿Cómo es el proceso de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?
- 3) ¿Qué métodos de compensación se utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?
- 4) ¿Qué estrategias de retención de personal utiliza Embotelladora La Reyna para el desarrollo y crecimiento interno para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?

1.4 OBJETIVO DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos de organización, evaluación y compensación del área de ventas en Embotelladora La Reyna con el fin de conocer su aplicabilidad y brindar posibles oportunidades de mejorar el cumplimiento de estándares.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Conocer los procesos de organización en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.
- 2) Analizar los procesos de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.

- 3) Evaluar los métodos de compensación que utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.
- 4) Proponer estrategias de retención de personal y plan de desarrollo individual para el crecimiento interno en la compañía en Embotelladora La Reyna para la fuerza de ventas en la agencia de Tegucigalpa.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La empresa Embotelladora La Reyna en los últimos años ha manejado un programa donde se cargan los desafíos de forma anual y su respectiva actualización de acuerdo con el mes ejecutado. En muchas ocasiones se ha detectado en el área comercial oportunidad para llegar a un objetivo en común, debido a que las metas son distintas en los diferentes niveles jerárquicos obteniendo con ello resultados que no llegan a alcanzar metas esperados, causando perdidas de acuerdo a las proyecciones.

Los tiempos en donde se desdoblan las metas, no ha sido el suficiente tiempo para planificar nuevas estrategias a implementar en el nuevo periodo de ventas. Por lo que el radio de reacción es lento y deficiente causando un clima laboral tenso por la mala administración de tiempo. Esto afectando de forma directa el rendimiento del colaborador y de manera proporcional la remuneración a recibir por sus objetivos a alcanzar. Identificamos que en este análisis a realizar en Embotelladora La Reyna es de suma importancia ya que se ha observado una falla en el talento a reclutar por parte de Gente y Gestión debido a que el tiempo en el que se contrata al personal adecuado esta decide colocar su renuncia y no continuar con el proceso de reclutamiento afectando indicadores de alta rotación de personal sin vacantes para poder cumplir con el puesto que se ha dejado.

Dentro del análisis que se está realizando se evalúa el tema de compensación para la retención de personal y el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con una correcta remuneración de las metas trazadas dentro del departamento de Gente y Gestión motivando a sus a nuevos retos y trabajo en equipo ya que este ayudara a la que empresa logre sus objetivos establecidos en cada periodo de ventas.

Por esto el trabajo de investigación tiene como objetivo realizar análisis comparativos a los estándares de los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna para visualizar oportunidades que se puedan detectar y lograr una mayor efectividad en la gestión del colaborador permitiendo que dichas herramientas sean de soporte y aplicabilidad en el tiempo. Utilidad metodológica: identificar los niveles de aplicabilidad que cuenta Embotelladora La Reyna para proponer diferentes estrategias en la compensación de forma no monetaria, obteniendo resultados por medio de un Ishikawa y determinar lo que el proceso más conveniente en los procesos de la organización, evaluación y desempeño.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se investiga las fuentes bibliográficas con relación al tema que se está analizando cada uno de los hallazgos más importantes, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa, se conocerán teorías de sustentos al problema, se definirán cada una de las variables y los instrumentos a utilizar las cuales respondan a las preguntas de investigación basado el marco teórico que será de sustento para la empresa y su talento humano.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se realizará un análisis de la situación actual desde dos perspectivas tanto, macroentorno como microentorno y un análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación para el área de ventas de Embotelladora La Reyna en la agencia de Tegucigalpa.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Vélez Heredia (2018) afirma que: “El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existe independientemente de que haya actividad comercial o no”. (p. 34)

2.1.1.1 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN

Dentro de la evaluación de desempeño se identifica lo que es un proceso sistemático el cual evalúa lo que es el grado de eficacia de manera cualitativa y cuantitativa en el cual se desarrollan responsabilidades de cada uno de los puestos que desarrollan los colaboradores en sus puestos asignados. La evaluación de desempeño es un instrumento que ayuda a medir y retroalimentar el talento humano en una empresa, estos brindan ayuda con el cumplimiento de metas y a contribuir con mayor productividad de trabajo

Fernández-Ríos & Sánchez (1997) citando a Lawler, Nadler Y Camman, se refiere a los procesos organizacionales con captación de información de procedimientos científicos mediante métodos y variables:

la evaluación organizacional la medida sistemática del funcionamiento organizacional desde una perspectiva de sistema conductual, utilizando métodos y procedimientos científicos, y caracterizada por la medida de un rango de variables que abarca el funcionamiento de toda la organización haciendo uso de medidas múltiples en el tiempo. (Pág. 162)

La importancia de un correcto proceso de organización recae en el entorno para el desarrollo basado en el rendimiento del talento humano siendo dinámico para diversos rubros, por lo que las organizaciones deben de desarrollar de manera periódica retroalimentación de los objetivos. Así mismo hoy día se debe tener alcance sobre los procesos de organización para la correcta metodología de implementación de metas, cabe destacar que las organizaciones han cambiado de manera positiva la medición de metas con apoyo de la tecnología y sus respectivos procesos.

Los procesos de organización aportan una visión global de la organización y de sus relaciones internas gestionadas por procesos de flexibilidad basada en jerarquías con el fin de alcanzar su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos trazados. Un factor importante es la eliminación de un desperdicio de tiempo o esfuerzo por tener delimitadas las funciones y responsabilidades. Importante resaltar que todo proceso de organización debe estar debidamente documentado para su aplicabilidad.

Existen varios recursos que los procesos de organización toman en consideración para la respectiva medición de la eficiencia en el desarrollo de las actividades:

Asturias Corporación Universitaria (2018) establece: La organización administrativa sirve como herramienta estratégica en la empresa, para agrupar y estructurar todos los recursos necesarios para que la empresa pueda funcionar eficientemente, entre estos recursos tenemos personas, recursos físicos y financieros, que se requieren para el cumplimiento de los objetivos trazados en la empresa de la mejor forma posible. (Pág. 03)

2.1.1.2 CASO DE MODELO DE ORGANIZACIÓN EN INSTITUCIÓN PÚBLICA EN ECUADOR

En el año 2016 en Ecuador se tiene como objetivo diseñar el modelo de organización por procesos en una institución pública que tiene como objetivo maximizar la efectividad institucional, y alcanzar una ventaja competitiva a través de la satisfacción del usuario y los objetivos institucionales trazados.

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de organización por procesos para lograr productividad en los sistemas administrativos – financieros de la Dirección General de Administración y Finanzas, DIGAFI del sector público. Elaborada con lineamientos concretos como herramienta gerencial práctica, que facilite la gestión, toma de decisiones, cubriendo las necesidades y expectativas del Sector. (Saltos Chacán et al., 2016, p. 25)

2.1.1.3 ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN COMUNIDADES VULNERABLES – LIMA METROPOLITANA.

Cueto et al. (2015) Se planteó que las condiciones a las que se enfrentaban las comunidades podrían ser un motor para mejorar la calidad de vida. Así la comunidad se podría convertir en un espacio de acción colectiva desde el que sea posible la transformación social está a través de procesos de organización y participación comunitaria. (p. 17)

La organización de los procesos es de gran ayuda ya que esta brinda mejora con respecto a la calidad en la que se trabaja, mediante proceso estructurados mejorando los procesos organizativos en el cual ayuda de igual manera a las estrategias de superación en cualquier condición adversa.

2.1.1.4 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

Dentro de los propósitos de cada empresa se identifican los procesos de evaluación los cuales estudian lo que son diferentes actividades a realizar dentro de una empresa como ser experiencias y responsabilidades las cuales ayudan a identificar lo que son habilidades, capacidad de adaptación

y aptitudes de los colaboradores brindando crecimiento personal y profesional también ayudando de igual manera a realizar evaluaciones en las que se puedan medir lo que son ventajas competitivas y que aspectos deber de ser mejorados en el personal.

La evaluación de desempeño es una herramienta en la cual se identifica si el colaborador es una persona competente y capaz de cumplir con funciones de manera segura, estas evaluaciones se pueden aplicar en todo tipo de organización para medir el rendimiento y desempeño de colaboradores.

Chiavenato (2009) refiere que: “‘Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad’”. (p. 26)

2.1.1.5 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN UNEFA: VENEZUELA

Para realizar la evaluación de desempeño es vital que el personal tenga claridad sobre dicho proceso. Dolan et al. (2007) define la evaluación de desempeño como: un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

En Venezuela, ha resultado una adaptación de la evaluación de desempeño para los empleados de la administración pública, fue diseñado por la Oficina Central de Personal (OCP) y del Sistema de Evaluación de Eficiencia del Personal Obrero de Administración Pública. Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las exigencias sobre evaluación de personal basado en la Ley del Estatuto de la Función Pública y el Reglamento General de La Ley de Carreras Administrativas. Así mismo, dicta que el proceso se realiza con transparencia para que la prestigiosa institución tenga talento humano altamente capacitado y comprometido para el cumplimiento de los retos y compromisos patrióticos que enfrenta la UNEFA, (Universidad Nacional Experimental Politécnica, 2013).

Artículo 60. “La evaluación de los funcionarios públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley”.

Artículo 61 establece “Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus Reglamentos”.

El Artículo 62 a su vez, indica: “Para que los resultados de la evaluación sean válidos, los instrumentos respectivos deberán ser suscritos por el supervisor o supervisora inmediato o funcionario o funcionaria evaluador y por el funcionario o funcionaria evaluado. Este último podrá hacer las observaciones escritas que considere pertinente”.

2.1.1.6 EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MÉXICO

En México, la gestión pública se ha visto en la necesidad de inculcar una cultura de evaluación de manera constante ante sus actuaciones y resultados, teniendo como propósito la mejora continua de sus operaciones. Derivado de las oportunidades de mejora en las administraciones anteriores, cayó en crisis el paradigma del Estado de bienestar, emergió un nuevo modelo de gestión y eficiente las actividades de los poderes públicos. La Nueva Gerencia Pública, procede con “la aplicabilidad de la evaluación de desempeño con el objetivo e incrementar la eficiencia y racionalidad de la administración pública, con mayores niveles de especialización, flexibilidad y horizontalidad en su accionar, combatiendo los males públicos y orientándose hacia la satisfacción del usuario ciudadano.” (Bailleres Helguera, 2016, p. 33)

En virtud de lo anterior, México ha ingresado en la etapa de inducir, implantar y operar sistemas de evaluación de desempeño por medio de indicadores de evaluación estratégicos y de gestión que determinen el avance y grandes rasgos de mejora que impulsen hacia una gestión democrática y abierta. El sistema de evaluación de desempeño (SED) en México, valora la actuación de los colaboradores como de las instituciones de gobierno que se rigen bajo principios de verificación sobre el cumplimiento de las metas y objetivos.

2.1.1.7 IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE COMPENSACIÓN

Las compensaciones laborales hoy en día las empresas las utilizan para poder recompensar a sus colaboradores por el desempeño que han brindado, este tipo de remuneración debe de ser utilizada correctamente ya que este brinda ayuda a la retención de personal e igualmente es un factor de atracción hacia el trabajo a realizar para cumplirlo con efectividad.

Para cada empresa las compensaciones son diferentes, cada una se adecua a los requerimientos que la organización brinda. Una empresa que brinda buenas compensaciones es una empresa que se encuentra bien posicionada ya que esta brinda una mejor disposición hacia el trabajo que sus colaboradores realizan así mismo incentivando la permanencia y garantizando el compromiso del equipo dentro de la empresa.

Ramírez & Ovalle (2010) indica que: “Las compensaciones, remuneraciones no económicas y económicas, y la gestión del personal, son las causas directas de la motivación y compromiso del personal, se da respuesta a la indagación acerca de los posibles aspectos que desmotivan o causan la falta de compromiso del recurso humano”. (Pág. 55)

2.1.1.8 ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES: QUÉ CONSIDERAR PARA UN MODELO COMPLETO: CHILE

En Chile, las compensaciones que son otorgadas a tus colaboradores como complemento del sueldo base, pueden ser en ciertas ocasiones una problemática, debido a la dependencia de los resultados que se obtuvieron a fin de mes. Sin duda, es complejo modelar un sistema de compensaciones que tengan el asertividad y se perciba lo devengado según el esfuerzo realizado. Recursos Humanos juega un rol importante para compensar al talento humano por las metas cumplidas en la organización.

Basado en los tipos de compensación que hoy Chile maneja son contruidos de acuerdo a los objetivos, como ser el salario base que es pactada con el colaborador y el empleador a la que se le incorporan los derechos o prestaciones, los incentivos como remuneración variable que el trabajador percibe de acuerdo al desempeño u horas de labor que realiza en una jornada y se encuentra ligada al desempeño y productividad y por último los beneficios que se componen de forma monetaria y no monetaria donde juegan un rol de ventaja competitiva para la atracción y retención de talento.

Así mismo, manejan un método “Hay” de compensación que comprende el sistema de escalas y perfiles de valoración de puestos. Existen tres variables principales para un puesto de dirección como ser: resolución de problemas, responsabilidad y competencias (HR Connect, 2021).

2.1.1.9 LA TRANSFORMACIÓN DE LAS COMPENSACIONES Y BENEFICIOS: ARGENTINA

En la mayoría de las empresas no han tenido el involucramiento total o directo para afianzar el tema de compensaciones, pues se debe mucho al desconcierto y en otro por burocracia interna, tendiendo a gran rasgo la falta de gestión y adaptabilidad al cambio constante de Argentina. Muchas de las empresas consideran que el programa de compensaciones y beneficios son clave para fidelización de talento humano y marca empleadora. En cuanto a los bonos e incentivos que son parte de la compensación, resulta complejo proyectar una solución, aunque quizás sea una buena opción sujetar los mismos a lo que suceda cuando se reactive un 100% el negocio (Contador, 2020).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En la siguiente sección se tiene como objetivo identificar y evaluar las variables que tienen efecto dentro de la empresa para conocer sus recursos y así mismo identificar las áreas de mejora. En dicha sección del documento se dará visibilidad a la estructura organizacional soportado por los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna para la agencia de Tegucigalpa.

2.1.2.1 CERVECERÍA HONDUREÑA

Cervecería hondureña conocida por marcas de consumo masivo en bebidas carbonatadas y no carbonatadas tiene como propósito unir a la gente por un mundo mejor. La gente es la mayor fortaleza para alcance de los objetivos en donde se selecciona desarrolla y retienen personas que pueden ser mejor que nosotros. Cervecería hondureña tiene una cultura en el cual se encuentra insatisfecho por mejorar resultados y asumiendo los retos como dueños.

Parte de su modelo de negocio está alineado a las prioridades estrategias del Desarrollo Sostenible de SABMiller. Brindando constante apoyo de competitividad dentro de la empresa promoviendo el desarrollo del talento humano que forme retenga y evolucione dentro de la compañía, se ha logrado desarrollar una colaboración permanente entre áreas para promover políticas, áreas de proyecto que puedan fortalecer al aprecio y la comprensión de diversidad e inclusión en todas las operaciones dentro de la empresa.

A nivel de compensaciones el nivel salarial ayuda a garantizar competitividad en el ámbito externo brindando equidad a nivel interno dentro de la organización, dando oportunidad a sus colaboradores de iniciar con una propuesta salarial teniendo un 20% superior al salario mínimo establecido por la ley sumando beneficios a colaboradores que ascienden a 32.3% según los cálculos basados en sus salarios base.

Cervecería Hondureña S.A. de C.V (2022) indica que: Cervecería Hondureña ha sido un pilar de la economía hondureña. Nuestras operaciones representan el 3.5% del Producto Interno Bruto nacional y alrededor del 21.7% del PIB manufacturero del país.

Misión

Asegurarnos que nuestras marcas sean las preferidas de todos los hondureños, en cada una de nuestras categorías de bebidas y segmentos de mercado.

Visión

Ser la compañía más admiradas de Honduras

- 1) La calidad de nuestras marcas.
- 2) Ser empleador de elección.
- 3) Nuestra responsabilidad hacia la sociedad hondureña
- 4) Nuestro mercadeo y excelente servicio.
- 5) El éxito en nuestras operaciones.



Figura 2. Presencia Cervecería Hondureña en Honduras

2.1.2.2 AJE – BIG COLA

AJE conocido como una empresa de distribución de bebidas nace en Perú hace más de 30 años teniendo un compromiso directo con el medio ambiente y la naturaleza siendo parte del ADN que le caracteriza. Dicha empresa distribuye en más de 30 países siendo una multinacional reconocida en el mundo, AJE se compromete en transformar un mundo sostenible, inspirar y a nuevos sueños, dicho lo anterior representa un alto esfuerzo por adoptar una vida sostenible y saludable.

El modelo de negocio utilizado por AJE impulsa a sus socios, talento humano, mercados de cliente a trabajar por un próspero futuro e incrementar las oportunidades de negocio y el bienestar. AJE decidió no competir directamente con las grandes embotelladoras de consumo carbonatado sino ingresando a extractos socioeconómicos con capacidad adquisitiva media baja.

AJE siendo una empresa de distribución de bebidas ha tenido diferentes áreas de sostenibles y de oportunidad destacando entre ellas las siguientes:

Fortalezas:

- 1) Sus bajos precios les han permitido llegar a diferentes mercados.
- 2) Incremento de consumo en las zonas foráneas.
- 3) Sistema de distribución apalancado por pequeños distribuidores emprendedores.

Debilidades:

- 1) Bajo posicionamiento en sectores altos de industria.
- 2) Bajo margen de ganancia por precios competitivos en el mercado.
- 3) Carencia de campañas publicitarias.

Misión

Democratizar el consumo generando bienestar y salud.

Visión

Ser líderes en productos y marcas saludables y valoradas.

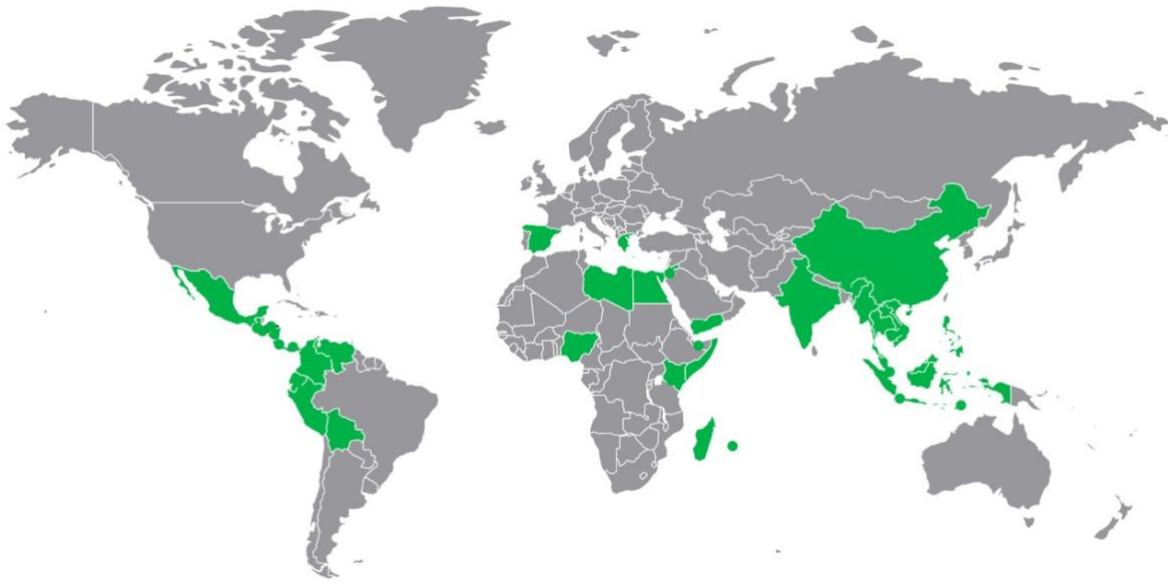


Figura 3. Presencia AJE en el mundo

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

En Tegucigalpa el sector de bebidas es competitivo ya que en el mercado se encuentran diversidad de marcas en bebidas carbonatadas y no carbonatadas tanto nacionales como internacionales las cuales se producen y se distribuyen en cada departamento del país con diferentes modalidades de atención, distribución y precios.

2.1.3.1 GENTE

Embotelladora La Reyna brinda lo que es un modelo en el cual sus colaboradores obtienen la oportunidad de poder desarrollar sus carreras dentro de la organización en el cual ponen en práctica lo que son sus posiciones estratégicas y también cuentan con la oportunidad de poner en práctica lo que son sus talentos para continuar en constante desarrollo de crecimiento. Parte de la cultura de Embotelladora La Reyna se basa en meritocracia y la capacidad de desarrollar un plan de carrera dentro de la compañía por lo que se brindan capacitaciones constantes y herramientas que permitan el desarrollo y crecimiento de cada uno de los colaboradores.

En el proceso de formación se busca ampliar el conocimiento interdepartamental para poder fortalecer y ampliar el conocimiento de los nuevos colaboradores y existentes. Así mismo la compañía apuesta a programas corporativos a brindar herramientas y conocimientos necesarios para el equipo de trabajo y fortalecer su desarrollo.

2.1.3.2 CULTURA

Embotelladora La Reyna promueve el significado del “Trabajo Soñado” en el cual no existe limitantes de espacio físico y se permite demostrar de acuerdo con los resultados el incremento en la productividad, trabajando desde cualquier parte del país. A través de esta adaptación se han generado cambios significativos en diversas operaciones del país lo que ha posibilitado mantener rutinas de trabajo, team buldings, reuniones y diferentes rituales de energía para motivar y activar a los equipos.

Existe una metodología de encuesta organizacional en donde se aplica el proceso continuo derivado de un diagnóstico que permite reconocer y medir el puntaje global de los resultados por dimensiones y buenas prácticas creando un plan de iniciativas priorizadas que ayudan a promover los resultados deseados y los cambios disruptivos por medio de una programación de acciones y recursos requeridos que permiten hacer una medición de los impactos y la corrección para habilitar la implementación.

Uno de los proyectos más importantes de transformación de Embotelladora La Reyna es la identificación de oportunidades e iniciativas de productividad y ahorro que les ha permitido mantener un compromiso acelerando los procesos de cambio de forma estratégica a reconocer y a alcanzar cada oportunidad de mejora con permanente uso de la tecnología como herramienta de apoyo para el alcance de los objetivos o de las metas.



Figura 4. Mapa de Presencia CBC

Fuente: (CBC, 2022)

Misión

Ser la mejor solución para nuestros clientes, convirtiéndonos en la primera opción de compra en el punto de venta y promoviendo el desarrollo de un mundo mejor.

Visión

Generar valor a nuestros clientes y consumidores a través de equipos de alto rendimiento con el mejor portafolio de marcas en todas las ocasiones de consumo.

En la siguiente figura se mostrará el organigrama de Embotelladora La Reyna, la estructura organizacional está compuesta por producción comercial, gente y gestión, operaciones y servicios. Dado al rubro en el que Embotelladora La Reyna se desempeña de acuerdo con las áreas geográficas y territorios de atención se determina una estructura divisional geográfica siempre con los objetivos alineados dando claridad en la organización por las delimitaciones territoriales.

- 1) Dirección Comercial
- 2) Gerencia.
- 3) Jefatura.
- 4) Supervisión.
- 5) Preventas.

La estructura comercial es quien determina las metas y acciones comerciales para lograr los desafíos mensuales. Así mismo una planificación ordenada de volumen que vela directamente a las compensaciones de la parte comercial trayendo beneficios tanto compañía como colaborador.

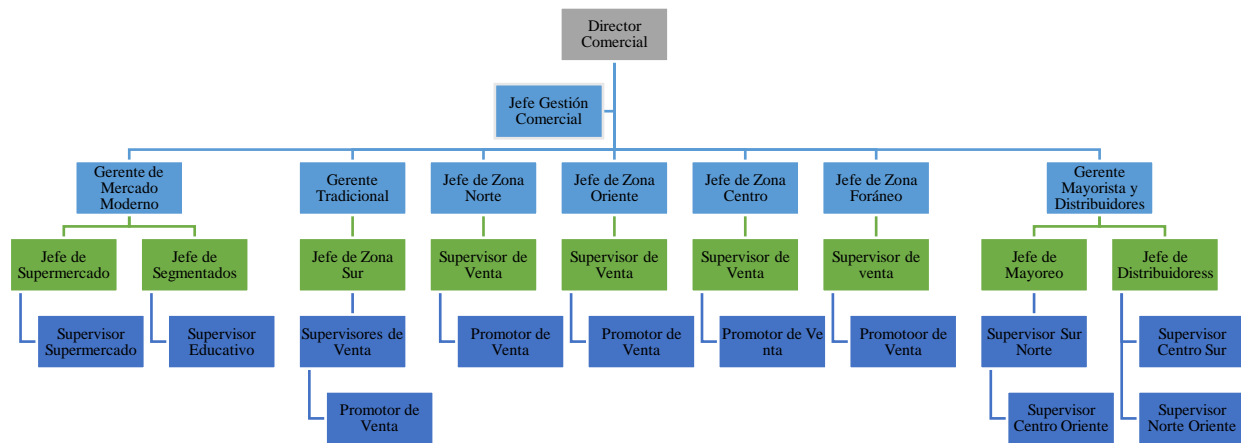


Figura 5. Organigrama Comercial Embotelladora La Reyna

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo fundamental de gente y gestión es contribuir al éxito de la empresa y para ello tiene que mantener y proveer y desarrollar un talento humano que tenga el potencial calificado y motivado para el alcance de los objetivos de la compañía.

Deloitte (2022) indica que: “El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual”.

En el siguiente análisis estudiamos al departamento de Gente y Gestión departamento el cual nos ayuda a identificar como ellos aplican lo diferentes procesos de organización, evaluación y compensación del área de ventas para la Embotelladora La Reyna.



Figura 6. Estructura de Gente y Gestión

Fuente: Elaboración propia

2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1 TEORÍA ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional estudia sobre las estructuras organizacionales y la administración de una empresa. Una organización es una sociedad de empleados que poseen objetivos comunes, dentro de la administración de las empresas esta la importancia de contar con procesos que ayudan a lo que es el progreso humano, estas aportando a lo que es el desarrollo y a que todo pueda fluir de la manera más adecuada brindando lo que es estabilidad y equilibrio para las empresas con organización representando el futuro, innovación y progreso que se tiene para tener estrategias y objetivos claros para el desarrollo óptimo de sus operaciones.

Kast & Rosenzweig (1987) menciona: El comportamiento organización es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones: Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. (Pág. 91)

El comportamiento organizacional surge de lo que es la comunicación y el poder comprender a lo que es el talento humano, la comunicación dentro de las empresas es un factor fundamental para mantener un flujo de información con mejor productividad. A través de la teoría de organización se busca conocer el problema para así poder entender cómo funciona la organización y ayudar a predecir cada uno de los problemas que puedan surgir dentro de la organización para ayudar a controlar los procesos que brinden mejora para la empresa.

2.2.2 ORGANIZACIONES Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

En las organizaciones existen ambientes inciertos con cambios constantes y continuamente surgen nuevos retos y problemas que enfrentar. Los gerentes son parte de las soluciones a los problemas y retos para que la organización sea dinámica, prospera y cuenten con un desempeño eficiente. En la actualidad el recurso humano el conocimiento, la información, materia prima, dinero y capital son considerados insumos siendo necesarios para producir bienes y servicios determinando cuánto valor pueden crear en la etapa inicial. La manera en la que la organización administra el talento humano y la energía para transformación de insumo determina cuanto valor se crea en la etapa de conversión.



Figura 7. Cómo crea valor una organización

Fuente: (Jones, 2008)

“ El resultado del proceso de conversión es la salida de bienes terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades.”(Jones, 2008, p. 44).

2.2.3 RETOS BÁSICOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Hoy en día las organizaciones desean continuar con sus niveles de eficiencia a medida cambian y crecen con su ambiente, los gerentes deberán siempre realizar evaluación de forma continua. El diseño organizacional implica difíciles decisiones conlleva una tarea difícil en toma de decisiones sobre cómo controlar para maximizar la productividad en una organización en la creación de valor. El principal desafío del diseño organizacional es como administrar la diferenciación para el alcance de las metas organizacionales.

“La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas.” (Jones, 2008, p. 8).

Parte de los desafíos del diseño organizacional que se enfrenta en una organización es poder elegir los niveles de diferenciación siendo vertical u horizontal, existen tres desafíos que serán de mucha utilidad para crear lo que son estructuras e las que se verá reflejada lo que es la efectividad de la organización, siendo las siguientes:



Figura 8. Desafíos del diseño Organizacional

Fuente: Fuente: (Jones, 2008)

2.2.3.1 COMPENSACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El tema de administración de sueldos salarios y prestaciones es una de las áreas más estratégicas en función de recursos humanos el cual se necesita no solo el conocimiento especializado sino la claridad acerca del desarrollo del talento humano basado en competencias. Tiene relación directa con la competitividad del conocimiento entre individuos de campo laboral para generar oferta en el mercado, la administración de sueldos y salarios no solo tiene como objetivo establecer un salario base y variable en una organización, sino que vela por la responsabilidad en establecer criterios para remunerar el desempeño del talento humano en función de sus resultados. El éxito de una compensación no está en altos salarios ni en los mejores dentro de un segmento de profesionales sino el equilibrio definido que integra el sistema entre incentivos, sueldos y prestaciones.

2.2.3.1.1 TEORÍA DE INTERCAMBIO

“Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades.” (Varela Juárez, 2013, p. 23). El colaborador de buena voluntad de hacer las contribuciones depende del esfuerzo en la recompensa que recibe. Se comprende que el salario es determinante al esfuerzo realizado.

2.2.3.1.2 TEORÍA DE EQUIDAD

“Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes.” (Robbins & Judge, 2009, p. 46).

Dicha teoría, las personas sienten motivación cuando experimentan de manera satisfactoria que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan la labor. La gente usualmente compara lo retribuido, es decir, lo pagado por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo teniendo misma carga laboral. Es el momento en el dónde las personas consienten la desigualdad en el trabajo dando como resultado un estado de tensión que intentaran abordar en su debido momento. La teoría de equidad, teoría de motivación laboral donde resalta las funciones que el individuo desempeña con respecto a la equidad de recompensas. Stacy Adams propuso la hipótesis que la percepción de la equidad con la que se nos trata influye directamente en la motivación.

2.2.3.1.3 TEORÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se basa no solamente en el desempeño de la persona sino también en el comportamiento, esto está determinado por el esfuerzo que la persona está dispuesta a brindar en el trabajo que realiza, este es una apreciación sistemática en el cual se mide su potencial y ayuda a estimular la excelencia considerando cada una de las cualidades que esa persona tiene, la evaluación del desempeño es un concepto que brindara seguimiento imprescindible dentro de la actividad administrativa de cada organización. A continuación, un gráfico que indica que factores pueden dañar la evaluación de desempeño en un puesto:

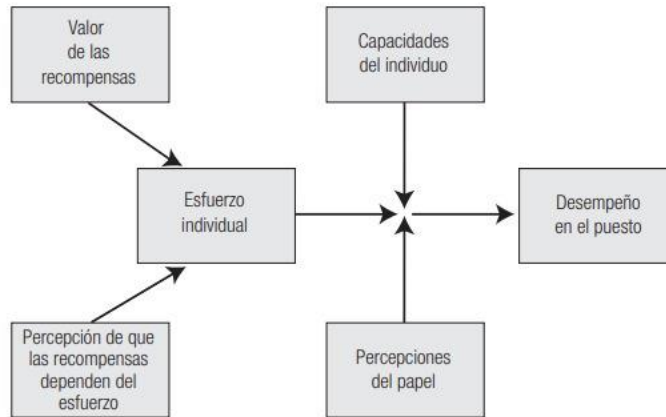


Figura 9. Evaluación de desempeño

Fuente: (Chiavenato, 2007)

“La excelencia de desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan.” (Chiavenato, 2007, p. 267)

2.3 METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

2.3.1 METODOLOGIAS UTILIZADAS PARA REALIZAR UN PLAN DE ORGANIZACIÓN.

Hay diferentes metodologías que se utilizan al implementar un plan estratégico de organización en diferentes empresas, estas ayudan a poder entender lo que son las capacidades que tienen los colaboradores dentro de las empresas las cuales brinda apoyo para así desarrollar un plan de acción y evaluar al equipo.

Jaime (2021) El concepto de compensaciones y beneficios se refiere a la remuneración y condiciones que son favorables para el colaborador dentro de una empresa.

Puede ser:

- 1) Tipo Económico
- 2) Beneficios en especie

- 3) Además de incentivos que brindan motivación y bienestar a los colaboradores como ser flexibilidad horaria o un plan de carrera.

Según Santos (2012) 'Que el desempeño individual, en particular la productividad del empleado, tribute considerando conductas estratégicas al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es algo que se debe de considerar estrictamente el sistema de evaluación del desempeño que se diseñe en estos tiempos.'

Esto ayuda al equipo y a la empresa a mantener:

- 1) Atraer personal calificado.
- 2) Retener a los empleados actuales.
- 3) Garantizar equidad.
- 4) Alentar el desempeño.

El proceso de evaluación se define como fases para implementar nuevas tecnologías, a través de esta comprende en etapas:

- 1) Planear la evaluación
- 2) Diseñar el proceso
- 3) Recolectar información
- 4) Producir y divulgar resultados

Sintetizando cada una de las diferentes metodologías por variable para implementar un plan de mejora dentro de Embotelladora La Reyna es importante ya que a través de será de ayuda como base para identificar donde están ellos actualmente y las situaciones que tienen dentro del departamento, así mismo identificar hacia dónde quieren llegar para que el plan sea de gran aporte

al departamento. Así mismo se debe de identificar si los gerentes brindan las herramientas necesarias para cumplir sus objetivos y metas junto al departamento de gente y gestión para adaptar el proyecto y cumplir con lo deseado

2.4 CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro del apartado se definen las variables y principales factores que se encuentran directamente enfocados a encaminar el análisis de los procesos de evaluación de procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora la Reyna para el área de ventas en Tegucigalpa, sustentado por Hernández Sampieri et al. (2014) afirma “una definición conceptual trata a la variable con otros términos, es como una definición de diccionario especializado” (p. 122).



Figura 10. Marco de Evaluación del desempeño

Fuente: Lanzi, David (CIO)

- 1) Motivación Organizacional: Es la aptitud que contiene una organización para impulsar a su talento humano y concretar de manera exitosa el alcance de las metas. Ligado directamente a la visión y misión de la organización (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016).
- 2) Capacidad Organizacional: Adopta la dotación en los recursos de la organización como ser los talentos humanos, financiero y físico orientado a los procesos de la administración del capital humano (FAO, 2020).

- 3) Entorno Externo: Son los factores que facilitan directamente al desempeño de la organización. Incluye el área política, socioeconómico y normas socioculturales (FAO, 2020).
- 4) Orientación: Es el enfoque que ejerce que la organización y el facilitador externo para el análisis organizacional al momento que desee ingresar a un proceso de evaluación. En esta etapa definen qué competencias se deben evaluar, escuchar y no comunicar verbalmente para la formulación de preguntas y fortalecer el proceso (FAO, 2020).
- 5) Planificación del proceso de evaluación: Durante la planificación se priorizan las cuestiones primordiales que pueden estar afectando el desempeño laboral. Se establece el alcance que se desea obtener y los tiempos en que se tendrá dicha información (FAO, 2020).
- 6) Recolección y análisis de información: Una vez alineada las preguntas de la evaluación se procede con la aplicación de la herramienta utilizada la recabar la información y así mismo proceder con el análisis de la información (FAO, 2020).
- 7) Reflejar y modelar el futuro: Cuando los datos son obtenidos y analizados, se da inicio al proceso de reflexión que conduce a la planificación del cambio organizacional (FAO, 2020).
- 8) Poder: El poder tiene como objetivo la acción de influir en los colaboradores para el logro de los objetivos organizacionales (FAO, 2020).
- 9) Autoridad: Es el derecho que se le otorga a una persona por el puesto para dar órdenes y asegurar que los procesos se cumplan (FAO, 2020).
- 10) Capacidad de concentración: Es la atención que se mantiene de manera sostenible en el tiempo sin dejar pasar los detalles, olvidar tareas y terminar en el menor tiempo (Solutions, 2022).
- 11) Capacidad de atención dividida: Dicha atención le permite a un colaborador cuando la empresa o el puesto le demanda de varias tareas simultáneas y tener la adaptabilidad de retornar a la tarea anterior (Solutions, 2022).

- 12) Capacidad de anticipación: Es la habilidad que le permite a una persona adelantarse a los posibles resultados y acontecimientos generando una mayor adaptabilidad en el trabajo (Solutions, 2022).
- 13) Capacidad de planificación: Una persona que tiene una correcta planificación, posterior a identificar una oportunidad, propone plan de acción para llevar a cabo su trabajo de forma ordenada y organizada (Solutions, 2022).
- 14) Capacidad de adaptación: La capacidad en tener flexibilidad a un plan de acción y ejecutarlo e ir haciendo las mejoras durante el proceso (Solutions, 2022).
- 15) Liderazgo: Es una variable que se gana de acuerdo con los logros dando soporte y el norte para el cumplimiento de los objetivos, acompaña los procesos de evaluación y brinda soporte para los cambios (Mendoza Torres & Ortiz Riaga, 2006).
- 16) Comunicación: Se entiende como el proceso para el intercambio de información y transmisión, para que la comunicación sea fluida deben existir dos canales para la espera de retroalimentación (Southern New Hampshire University, 2022).
- 17) Objetivos organizacionales: Conjunto de ideas que maneja la alta gerencia en distintas áreas de su interés, donde se proyecta el alcance deseado ligada de manera directa a la misión y visión de la organización (Equipo editorial, Etecé, 2021).
- 18) Sistema para compensar trabajadores: Son conjunto de estrategias que se utilizan para retener y motivar al personal, éstas pueden ser incluidas con los incentivos además del salario mensual (Pérez, 2020).
- 19) Compensación directa: Estás son las que involucran la variable dinero, teniendo como consecuente aguinaldos, prestaciones, vacaciones y otros pagos extra para incentivar a la mejora del rendimiento de un colaborador (Info Capital Humano, 2020).

20) Compensación indirecta: Son aquellos beneficios no económicos que son otorgados a un colaborado, en la mayoría de las ocasiones, estas negociaciones quedan plasmadas en los contratos. Dentro de estos se encuentran actividades de recreación, días de descanso, seguro discapacidad e incluso trabajo desde casa (Info Capital Humano, 2020).

2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la siguiente sección del informe se realizará la recolección de datos, la aplicación de los instrumentos a utilizar las cuales nos ayudaran a medir las variables de interés para cumplir con los objetivos del análisis que se está realizando, a través de este apartado se recabaran cada uno de los datos que nos ayudara a fundamentar cada una de las variables que estarán siendo analizadas.

En el proceso de análisis mixto se elaboran lo que son entrevistas y encuestas como herramientas que nos ayudaran a abordar la recolección de información para realizar lo que son las observaciones para Embotelladora La Reyna.

2.5.1 ENTREVISTA

Se realizará una conversación con los colaboradores de la empresa en el cual se obtendrá información relevante sobre los procesos de organización, evaluación y compensación dentro de La Embotelladora La Reyna despejando cada inquietud que se pueda generar al análisis que se está tratando.

2.5.2 ENCUESTA

La encuesta ayudara a la recolección de datos que serán utilizados en nuestra muestra, nos ayudara a recopilar información y a conocer las opiniones, comportamientos y las actitudes sobre el tema que estamos analizando.

2.6 MARCO LEGAL

El marco legal nos ayudará con cada una de las leyes que se deben de seguir para el cumplimiento de los parámetros de los procesos de organización, evaluación y compensación de La Embotelladora La Reyna en el área legal.

En el marco legal se tomarán en consideración cada uno de los siguientes códigos, leyes y normas según el código del trabajo:

Artículo 123

El preaviso, auxilio de cesantía o indemnización de que tratan los artículos anteriores se regirán por las siguientes reglas:

- a. La indemnización que corresponda se calculara todo mando como base el promedio de salarios devengados por el trabajador durante los últimos seis meses que tenga de vigencia el contrato, o fracción de tiempo menos si no se hubiese ajustado dicho termino.

Artículo 379.

Todo acto de compensación, liquidación, transacción o convenio celebrado entre el obrero y el patrono, para que tenga validez deberá hacerse ante las autoridades del trabajo correspondientes.

Artículo 468

Sindicato es toda asociación permanente de trabajadores, de patronos o de personas de profesión y oficio independiente, constituida exclusivamente para el estudio, mejoramiento y protección de sus respectivos intereses económicos y sociales comunes.

Artículo 473:

Los sindicatos son asociaciones de libre ingreso y retiro de los trabajadores. En los estatutos se reglamentarán las condiciones y restricciones de admisión, la devolución de cuotas o aportes a

los afiliados en caso de retiro voluntario o de expulsión, así como la coparticipación en instituciones de beneficio mutuo que hubiere establecido el sindicato con aportes de sus miembros.

2.6.1 SEGURO SOCIAL

El seguro social es un instrumento del Estado al servicio de la justicia social, que tiene como finalidad de garantizar el derecho humano a la salud, a la asistencia médica, a la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el logro del bienestar individual y colectivo.

2.6.2 PROCESO DE CONTRACTO COLECTIVO STIBYS

CLAUSULA No. 3

El cambio de nombre, razón social y representantes de la Empresa por cualquier causa, no variara su condición de Patrono, para los efectos de la aplicación del presente contrato colectivo

CLAUSULA No. 7

La empresa no asumirá ninguna actitud discriminatoria ni tomará ninguna represalia contra los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados por los reclamos que ellos planteen a sus Directivos o a la Empresa o por participar en actividades sindicales lícitas, conforme a los procedimientos legales establecidos. La Empresa no realizará ningún acto de injerencia organizando profesionalmente a los trabajadores ni en ninguna otra forma de injerencia prevista en la Ley y en los convenios internacionales aplicables, ni suscribirá con Organizaciones de Trabajadores no Sindicalizados pactos, acuerdos o convenios que regulen las condiciones de trabajo ni tomará represalias contra los trabajadores sindicalizados o no sindicalizados por los reclamos que presenten o por participar en actividades sindicales lícitas. Los trabajadores, por su parte, se obligarán a observar los preceptos del Reglamento de Trabajo y acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo especial les impartan la Empresa o sus representantes, según el orden jerárquico establecido. Toda circular que emita la Empresa que contenga instrucciones

para los trabajadores; deberá ajustarse a lo dispuesto en el presente Contrato Colectivo y Reglamento Interno de Trabajo.

CLAUSULA No. 12

En casos de reajuste de personal, la Empresa respetará los derechos de antigüedad y en igualdad de condiciones preferirá a los trabajadores sindicalizados para que sigan trabajando. La Empresa informará al Sindicato por lo menos con quince días de anticipación los nombres de los trabajadores que serán trasladados a otros puestos y de los que quedaren cesantes para que éste pueda verificar que se han respetado los derechos establecidos en esta Cláusula. Es entendido que, en todo caso, tendrán preferencia para permanecer en sus puestos, los Miembros Directivos, delegados de Departamento y Comisiones Especiales del Sindicato, independientemente de su antigüedad.

CLAUSULA No. 16

Para cubrir sustituciones interinas, la Empresa dará una vez por año hasta treinta (30) contratos eventuales de sesenta (60) días cada contrato, a hijos de trabajadores que lo soliciten y que reúnan todos los requisitos establecidos en la Cláusula

CLAUSULA No.82

La Empresa jubilará a su criterio a los trabajadores varones que tengan sesenta y cinco (65) años de edad cumplidos y a las mujeres que tengan sesenta (60) años de edad cumplidos en ambos casos con veinte (20) años de servicios continuos en la Empresa.

De mutuo acuerdo el trabajador y la Empresa escogerán entre:

- a) Un pago mensual equivalente al que otorgue por pensión el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS); o,
- b) Una bonificación equivalente a treinta y dos (32) meses del salario.

El cálculo de pago de bonificación se hará en la siguiente forma:

Se sumarán los salarios devengados en los últimos seis (6) meses y el resultado de ésta suma se dividirá entre el número de días efectivamente trabajados en esos seis (6) meses, éste resultado se multiplicará por treinta (30) días y éste total será el promedio que se multiplicará por los meses que le correspondan. El trabajador jubilado tendrá derecho a la donación navideña de siete (7) cajas de refrescos (sólo líquido), asimismo al fallecer el trabajador jubilado la Empresa suministrará la caja mortuoria y le donará a sus familiares la cantidad de dinero para gastos mortuorios que establece la cláusula.

2.6.3 BONO DE EFICIENCIA (BEBA) Y ABASTECIMIENTO (CEDIS)

Gozarán de Bono de Eficiencia de Bodega y Abastecimiento los trabajadores del área de Centro Distribución, Bodega y abastecimiento de Tegucigalpa y las Agencias. El bono de eficiencia de Centro de Distribución y Operación de Bodega consistirá en un pago monetario y para ser acreedor de este bono.

2.6.4 BONO DE FACTURACIÓN

El bono de facturación se pagará cuando en la ruta y minibodega facturen el cien por ciento (100%) del total de los clientes y el cien por ciento (100%) del total de las cajas vendidas que correspondan a la quincena, incluyendo aquellos para los cuales no se efectuó venta, indicando al efecto las razones por las que no se realizó dicha venta. Se establece un bono de Setenta Lempiras (L.70.0) quincenal para cada uno de los integrantes de la tripulación de la ruta y minibodega en el caso de que el Trabajador no labore la quincena completa en los puestos abajo descritos, tendrá derecho a que se le pague el bono en forma proporcional a los días trabajados y a su (s) sustituto el saldo.

2.6.5 BONO DE CUMPLIMIENTO DE METAS

Se establece un bono mensual sobre el cumplimiento de metas establecidas por su Jefe Inmediato Superior y previamente discutidas individualmente con los trabajadores sujetos al bono.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En el siguiente capítulo se realizará la metodología que se llevara a cabo en la aplicación del análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación de Embotelladora La Reyna la cual se desarrolla en 9 etapas siendo: tipos de enfoque, alcance de investigación, población, muestra y unidad de análisis y los instrumentos utilizados que van de acuerdo con la matriz metodológica y la operacionalización de las variables.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz Metodológica

Análisis de procesos de organización, evaluación y compensación					
Problema	Objetivos		Preguntas de investigación	Variables	
	General	Específicos		Independiente	Dependiente
¿Cuáles son los procesos de organización, evaluación y compensación que actualmente ejecuta la Embotelladora La Reyna para el área de ventas?	Analizar los procesos de organización, evaluación y compensación del área de ventas en Embotelladora La Reyna con el fin de conocer su aplicabilidad y brindar posibles oportunidades de mejorar el cumplimiento de estándares.	Conocer los procesos de organización en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	¿Cuáles son los procesos de organización en Embotelladora La Reyna de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	Organización	Diagnóstico de Procesos
		Analizar los procesos de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	¿Cómo es el proceso de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	Evaluación	
		Evaluar los métodos de compensación que utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	¿Qué métodos de compensación se utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	Compensación	
		Proponer estrategias de retención de personal y plan de desarrollo individual para el crecimiento interno en la compañía en Embotelladora La Reyna para la fuerza de ventas en la agencia de Tegucigalpa.			

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

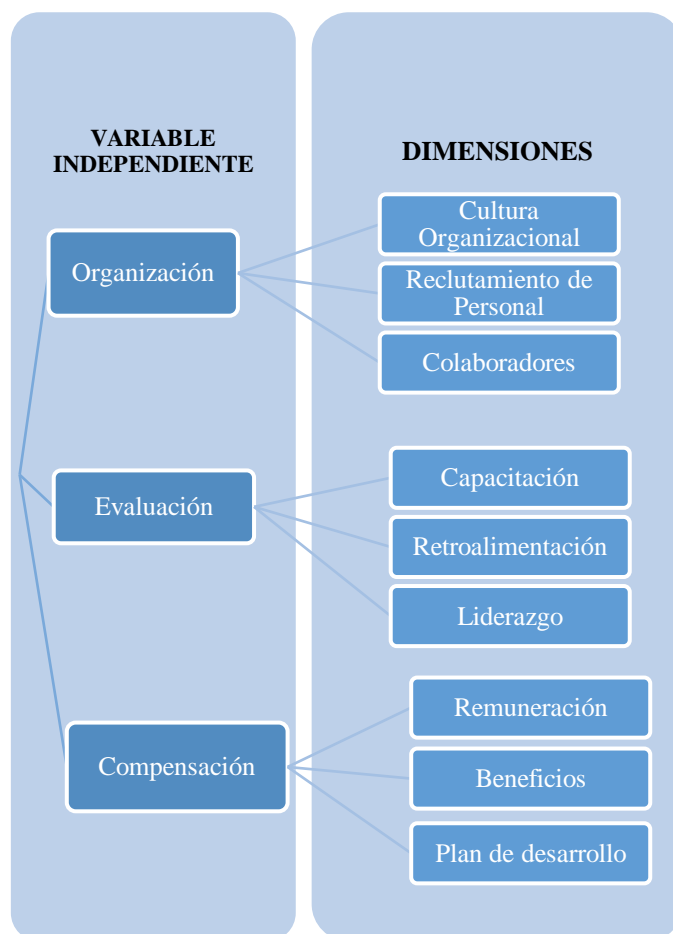


Figura 11. Esquema de variables de estudio

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variable independiente – Organización					
Definición		Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica
Conceptual	Operacional				
A la organización como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 6)	Es parte del proceso administrativo donde se conoce y se comprende el rol de la administración en donde el objetivo es apoyar a las compañías a prever para el futuro soportado de las experiencias pasadas teniendo claro el presente.	Colaboradores	Administración de recurso humano	1	Encuesta/Entrevista
			Metas y Objetivos	2	Encuesta/Entrevista
			Condiciones de trabajo	3	Encuesta
		Cultura Organizacional	Misión, Visión y Valores.	4	Entrevista/Encuesta
			Clima laboral	5	Encuesta
			Rituales/ Rutina	6	Encuesta
			Satisfacción de colaborador	7	Encuesta
		Reclutamiento de Personal	Procesos de reclutamiento	8	Encuesta
			Meritocracia	9	Encuesta
			Incorporación al equipo	10	Encuesta

Continuación de tabla 2

Variable independiente – Evaluación						
Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica
	Conceptual	Operacional				
Evaluación	La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2011, p. 202)	Es un proceso para medir y evaluar la excelencia y cualidades de una persona que trabajan en una organización donde le permite detectar problemas en la supervisión del personal y la integración del empleado.	Retroalimentación 360 grados	Resultados	11	Encuesta
				Plan de carrera	12	Encuesta
				Productividad	13	Encuesta
			Liderazgo	Comunicación	14	Encuesta
				Creatividad	15	Encuesta
				Acompañamiento	16	Encuesta
			Capacitación	Plan de desarrollo	17	Entrevista/Encuesta
				Formación	18	Entrevista/Encuesta
				Motivación	19	Entrevista/Encuesta

Continuación de tabla 2

Variable independiente – Compensación						
Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica
	Conceptual	Operacional				
Compensación	Recompensas monetarias en la forma de acciones u opciones de compra de acciones que están ligadas al desempeño de la empresa. (Gareth , 2008, p. 40)	Es la gratificación que los empleados al desarrollar una labor y de acuerdo a su productividad son remunerados permitiéndole a la compañía atraer y retener el recurso humano para satisfacer sus necesidades.	Remuneración	Productividad del colaborador	20	Encuesta
				Competitividad salarial	21	Encuesta
				Acreditación salarial	22	Encuesta
			Beneficios	Incentivos	23	Encuesta
				Satisfacción de los beneficios	24	Entrevista/Encuesta
				Estabilidad laboral	25	Entrevista/Encuesta
			Plan de desarrollo	Plan de coaching	26	Encuesta
				Promoción interna	27	Entrevista/Encuesta
				Retención de talentos	28	Entrevista/Encuesta

3.1.4 HIPÓTESIS

En el presente análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna, no se estará presentando el segmento de hipótesis debido a que será desarrollado de manera descriptiva y exploratoria este depende del alcance inicial del estudio, por lo que se procede a realizar evaluación de los procesos a colaboradores y validar su respectiva aplicabilidad.

“Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho”. (Ro & Hernández Siamperi, 2014, p. 104)

3.2 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Los criterios de inclusión y exclusión es parte del proceso de una investigación. Se definirán los criterios que aumentaran lo que es la posibilidad de que dentro del análisis que se está realizando los resultados sean fiables. Los criterios de inclusión y exclusión de los participantes en el estudio es una práctica estándar y necesaria cuando se diseñan protocolos e investigación de alta calidad (Consultores Bastis, 2022).

Criterios de inclusión

- 1) Apoyo de la gerencia comercial de Embotelladora La Reyna.
- 2) Personal del área de ventas en Embotelladora La Reyna para Tegucigalpa.
- 3) Jefatura comercial, coordinador de Trade Marketing y supervisión de ventas y preventas.
- 4) Personales mayores a 18 años
- 5) Personal Masculino.

6) Pertener a Embotelladora La Reyna.

Criterios de Exclusión

El análisis para desarrollar de los procesos en Embotelladora La Reyna para el análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación son dirigidos al área de ventas, por ende, se excluyen las siguientes áreas como ser:

- 1) Finanzas.
- 2) Operaciones y servicios.
- 3) Área de mantenimiento.
- 4) Flota y distribución.
- 5) Sistemas.
- 6) Créditos y finanzas.

3.3 PLAN DE ANÁLISIS

En el siguiente apartado es donde se identificarán los datos, cada una de las técnicas e instrumentos en donde se van a recolectar los datos que serán de ayuda para elaborar el plan necesario para el análisis que se estará realizando, de esta manera se sabrá qué tipo de soluciones son las que se estaría brindando para La Embotelladora La Reyna agencia de Tegucigalpa.

Se detalla en el siguiente cuadro cada una de las técnicas que se utilizaran para la recolección y análisis de los datos.

Tabla 3. Técnicas para la recolección y análisis de los datos

Actividades	Recursos	Tiempo de ejecución	Responsable de Proyecto
Recolección de datos con las entrevistas y encuestas.	Encuesta y Entrevista	2 días	Alejandra Mejía/Gabriel Romero
Aplicación de encuestas y entrevistas a colaboradores de Embotelladora La Reyna y Expertos en el área.	Computadora	1 día	Alejandra Mejía/Gabriel Romero
Creación de encuestas en Google Forms.	Computadora	1 día	Alejandra Mejía/Gabriel Romero
Tabulación de datos, verificación y validación de las encuestas y entrevistas.	Computadora/Microsoft Excel	2 días	Alejandra Mejía/Gabriel Romero
Evaluación de encuestas y entrevistas	Computadora	2 días	Alejandra Mejía/Gabriel Romero
Recomendación y conclusiones de los datos y resultados.	Microsoft Teams/ Computadora	2 días	Alejandra Mejía/Gabriel Romero

Fuente: Elaboración propia

3.4 TIPOS O ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se utilizará el enfoque mixto ya que se tendrá lo que es una combinación de enfoque cuantitativo y enfoque cualitativo en el cual se tendrá un amplio análisis del tema que se está tratando.

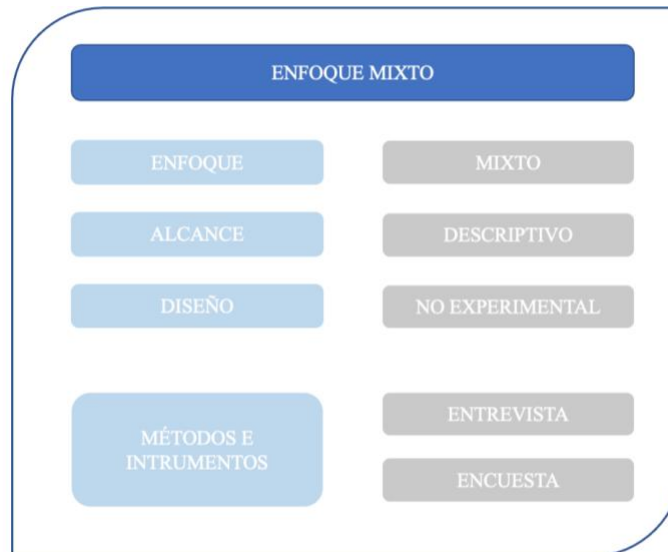


Figura 12. Diagrama de Enfoques

Fuente: Elaboración Propia

Hernández Sampieri et al. (2014) indica que: “La investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio.” (p.527)

El objetivo de la investigación a realizar con un enfoque mixto no es reemplazar la investigación cuantitativa y tampoco lo que es la investigación cualitativa, sino que este nos ayudara a indagar, combinar y a minimizar lo que son las debilidades para fortalecer ambos tipos de investigación.

Hernández Sampieri et al. (2014) fundamenta su teoría en que: Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencia productos de toda la información recabada (metainferencia) y lograr un mayor entendimiento de fenómeno bajo estudio.

Los métodos mixtos tienden a utilizar diferentes métodos de evidencia que contemplan datos variables numéricas, textuales, visuales, verbales para ayudar a comprender la problemática a nivel de la ciencia. Por medio del método cuantitativo se utilizará la tabulación del relevamiento de datos estadísticos que tendrá como aplicabilidad en Embotelladora La Reyna para el área de ventas soportado bajo el método cualitativo utilizando la técnica de observación.

Así mismo se determina se utilizará la mezcla de métodos deductivos e inductivos dado que están alineados con los métodos cualitativos y cuantitativos. Por medio del pensamiento deductivo se podrán aplicar leyes universales en actos específicos en donde el pensamiento inductivo genera como resultado premisas de los fenómenos individuales.

3.4.1 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de dicho análisis se determina de forma descriptiva, pues se tiene como objetivo llegar al punto central de forma precisa a las variables de investigación. Determina Hernández Sampieri et al. (2014) los estudios descriptivos como especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que

se someta a un análisis. Teniendo presente la recolección de información sobre las variables de estudio a las que se refiere en el presente análisis (p. 92)

El análisis del proyecto está basado en un diseño no experimental, Hernández Sampieri et al. (2014) manifiesta que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En el diseño no experimental, no se promueve o impulsa a una situación, sino que se observan situaciones ya existentes (p. 152).

Teniendo como base la investigación no experimental para el análisis a ejecutar, se considera el transversal; recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004) citado por (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 155). El fin es identificar, describir y analizar la correlación en un momento dado.

A través de dicho proyecto se permite el análisis para describir y determinar los procesos de organización, evaluación y compensación de Embotelladora La Reyna en el área de ventas para Tegucigalpa, identificando los diferentes tipos o métodos que utilizan y posibles cambios que se puedan brindar. “El diseño transaccional descriptivo tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 157).

Dicho lo anterior, el alcance de estudio descriptivo que se estará utilizando brindará una radiografía clara sobre los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna en el área de ventas para Tegucigalpa y poder identificar cada uno de los procesos que se utilizan.

3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente apartado se definirá lo que es el tamaño de la población, muestra y unidad de análisis que se tomaran para realizar lo que es la recolección de información dentro de La Embotelladora La Reyna.

3.5.1 POBLACIÓN

La población de estudio para el análisis de los procesos de organización, evaluación y desempeño es de 45 colaboradores de la empresa La Embotelladora La Reyna en la ciudad de Tegucigalpa. Se delimitará el muestreo en el cual se especifica el mercado meta que se va a estudiar a través de este realizando lo que es un censo para recolectar información cualitativa para el análisis.

3.5.2 MUESTRA

La muestra no probabilística o dirigida, es la elección de cada uno de los elementos de los cuales no depende de la probabilidad, sino de cada una de las causas relacionadas de acuerdo con las características de investigación o cada uno de los propósitos del investigador (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 176). Este es un proceso que depende de la toma de decisiones del investigador o del grupo de investigadores, para las muestras seleccionadas que obedecen a otros criterios de investigación.

Se realizará la encuesta al departamento de ventas en Embotelladora La Reyna en la agencia de Tegucigalpa, siendo este un total de 45 colaboradores incluyendo el Gerente de Ventas, Jefe Regional, Supervisores y Preventas.

Tabla 4. Población Embotelladora La Reyna, agencia Tegucigalpa

Cargo	Cantidad	Área
Gerente de Ventas	1	Comercial
Jefe Regional	1	Comercial
Supervisores	5	Comercial
Preventas	38	Comercial
Total	45	

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se utilizará las técnicas como ser: entrevistas y encuestas de manera digital a los colaboradores de la empresa y con expertos en el área de liderazgo.

3.3.5.1 ENCUESTA

Permitirá a recolectar la información necesaria para las áreas en las que está enfocado el análisis para Embotelladora La Reyna agencia de Tegucigalpa. Se realizará por medio de Google Forms la cual será compartida por medio de WhatsApp y correo empresarial, en una hora en la que no interfiera el rol de las actividades diaria.

Encuesta a preventa: <https://forms.gle/3LwinM5ucmLod83y6>

3.3.5.2 ENTREVISTA

Según Hernández Sampieri et al. (2014) “Una entrevista incluye un patrón de preguntas abiertas y cerradas orientado a recordar las experiencias. Las respuestas codifican en una matriz de tiempo y eventos, utilizando códigos numéricos y texto.”

Se aplicarán cinco entrevistas a expertos que puedan recomendaciones sobre temas de organización, evaluación y compensación que sean de ayuda los procesos que se están analizando para Embotelladora La Reyna.

3.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS

En unidad de análisis se toma en consideración la población meta y tamaño de la muestra de los colaboradores de una empresa como tal, en este se tomarán en cuenta los colaboradores dentro de la institución y cualquier otro factor que pueda ser utilizado dentro de la muestra de análisis para relevamiento de información.

El análisis para realizar cuenta con una población meta la cual se ha fijado para el estudio, siendo todo el departamento de ventas dentro de Embotelladora La Reyna en la agencia de Tegucigalpa.

Tabla 5. Unidad de análisis

UNIDAD DE ANÁLISIS	
Población meta	Elementos: realizar análisis de los procesos organización, evaluación y compensación en el área de ventas en Embotelladora La Reyna agencia de Tegucigalpa. Unidad de muestreo: Colaboradores en el área de ventas en Embotelladora La Reyna. Extensión: Distrito Central Población: Colaboradores.
Técnica de muestreo	Por conveniencia.
Tamaño de la muestra	45
Realización	Se realizarán encuestas en el área a jefes, preventas, supervisores y gerentes. Así mismo se realizarán entrevistas a expertos en el área de liderazgo fuera de la empresa

Fuente: Elaboración propia

3.6 INSTRUMENTOS

Dentro de los instrumentos a utilizar se encuentra una encuesta la cual estará compuesta por tres apartados de preguntas en escala de Likert, esta llevará preguntas de selección múltiple y preguntas cerradas. En cada apartado se realizarán preguntas sobre cada una de las variables que estamos tratando, siendo variables dependientes e independientes como ser el área de procesos, organización, evaluación y compensación, finalizando en el último apartado si los colaboradores que actualmente se encuentran el departamento se sienten satisfechos con los procesos que se realizan y como consideran el desempeño que ellos brindan a la empresa.

La encuesta se aplicará mediante Google Forms, las cuales se aplicarán a 39 preventas del departamento, a 4 supervisores, 1 jefe regional y a 1 gerente. Se compartirá el enlace por medio del correo empresarial y por medio de Teams para que se pueda realizar el llenado de esta.

3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

3.6.1.1 GOOGLE FORMS

Google Forms es un programa que nos ayuda a crear y publicar lo que son formularios, estos son útiles para encuestas, exámenes y capacitaciones el cual nos ayudara al finalizar la encuesta de manera en el que podamos analizar los resultados de manera gráfica.

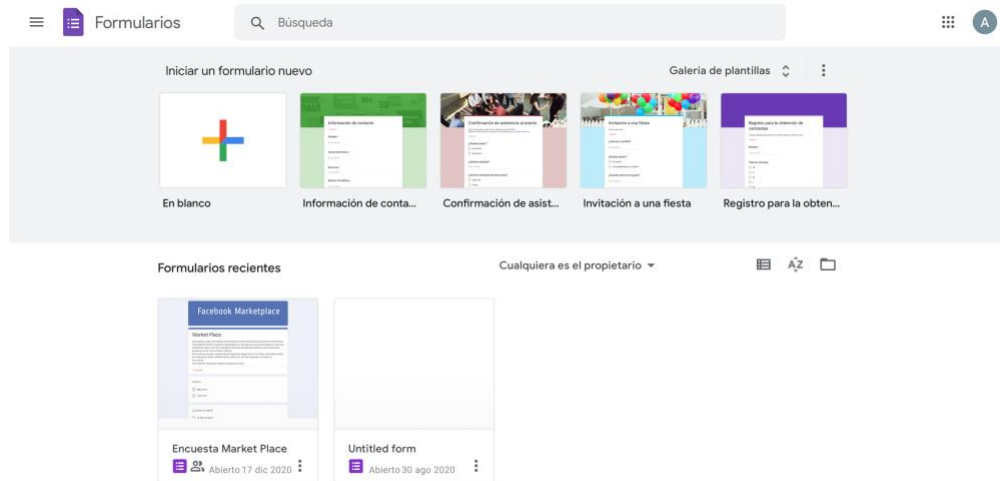


Figura 13. Aplicación de Google Forms

Se realizan 5 entrevistas a expertos en el área de liderazgo vía Teams en el cual se tendrá como objetivo el conocer métodos que se puedan aplicar en el departamento para mejorar el proceso de organización, evaluación y compensación para el área de ventas en Embotelladora La Reyna.

3.6.1.2 MICROSOFT TEAMS

Microsoft teams siendo una herramienta donde se pueden realizar lo que son reuniones y desarrollar un trabajo un equipo para compartir lo que documentos, así mismo se pueden realizar lo que son llamadas y videollamada en grupo o con una persona. Dentro de esta plataforma se puede elaborar lo que es de forma colaborativa el cual es útil para miembros de una empresa o cualquier otra institución educativa.

Microsoft Teams es una aplicación que es fácil de usar, cuenta con guías fáciles para los usuarios en Microsoft las cuales ayudan a que se puedan ejecutar lo que son diferentes tareas dentro de la plataforma.

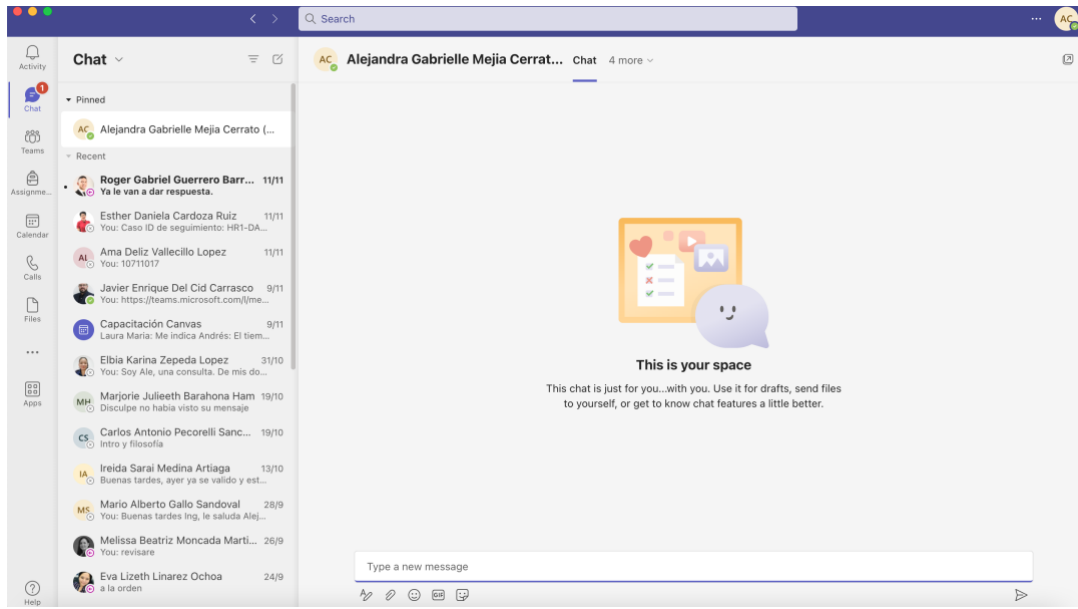


Figura 14. Aplicación Microsoft Teams

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Reportes de investigación basados en fuentes o datos primarios recolectados en:

1) Libros físicos – Libros electrónicos.

Un libro puede ser algo físico como hojas de papel o también se puede conocer como formato digital, un libro que se puede leer y tiene contenido sobre un tema en específico, un libro electrónico se puede conocer cómo e book utilizándose en un dispositivo electrónico. Un libro electrónico se puede presentar como una alternativa cómoda de portar y trasladar, este puede ayudar a sustituir lo que es un libro en físico siendo más cómodo y más fácil de utilizar para buscar información (Coelho, 2022).

2) Tesis

La tesis es un documento académico que brinda conocimiento y ayuda a portar lo que son soluciones a problemáticas que se puedan tener. Una tesis se puede conformar por varios meses de trabajo investigativo en un tema en específico aportando lo que es conocimiento organizado (Etecé, 22d. C.)

3) Documentos Web

Un documento web se conoce como red social empresarial que es productiva y ayuda a lo que es el ahorro de dinero ya que los documentos son de manera digital. Dentro de la plataforma se pueden hacer diferentes tipos de negocios, como ser atender proveedores, automatizar información y atender proveedores (Visión tecnológica, 2022).

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se tendrá visibilidad de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 45 colaboradores en Embotelladora La Reyna orientados a los procesos de organización, evaluación y compensación para obtener datos reales y poder establecer un análisis claro y preciso donde se pueda determinar una propuesta de mejora según la oportunidad detectada.

4.1 COMPARACIÓN ENTRE UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA

El presente análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna se desarrolla por medio de una muestra de carácter estadístico, basado en un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia. Para el relevamiento de la información por medio de la herramienta encuesta, se estará desarrollando para 4 niveles entre los cuales se encuentran Gerente de Ventas, Jefe Regional, Supervisores de Venta y Promotor de Pedidos Programados, así mismo, complementando la entrevista a expertos en materia de los procesos basados en la cultura organizacional para conocer a detalle las opiniones y fundamentar el respectivo análisis.

En este capítulo se procede a la aplicación del instrumento utilizado para el relevamiento de datos en relación a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, soportado por un análisis de cada respuesta obtenida de los colaboradores para el área de ventas en Embotelladora La Reyna.

Como se ha hecho mención anteriormente la metodología de dicho análisis es de carácter mixto obteniendo resultados cuantitativos donde permite conocer pesos de las respuestas y cualitativos representando de forma gráfica para obtener visibilidad descriptiva clara y ordenada para proceder con el análisis de cada variable.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos mediante la estructura de variable diseñada para el logro del objetivo deseado, considerando las dimensiones y los respectivos indicadores para su medición en la siguiente exploración del análisis y con ello proponer una propuesta de mejora según la oportunidad detectada.

4.2 VARIABLE 1: ORGANIZACIÓN

En la variable de organización se tiene como objetivo conocer a profundidad los procesos que se ejecutan para conocer el arraigo de la cultura organizacional para comprender si el talento humano está alineado, conoce y vive los rituales y rutinas de la empresa. Mediante las variables antes descritas en la organización, se realiza para fundamentar el desarrollo del análisis por medio del relevamiento de información y estudio de sus indicadores basados en los procesos de organización.

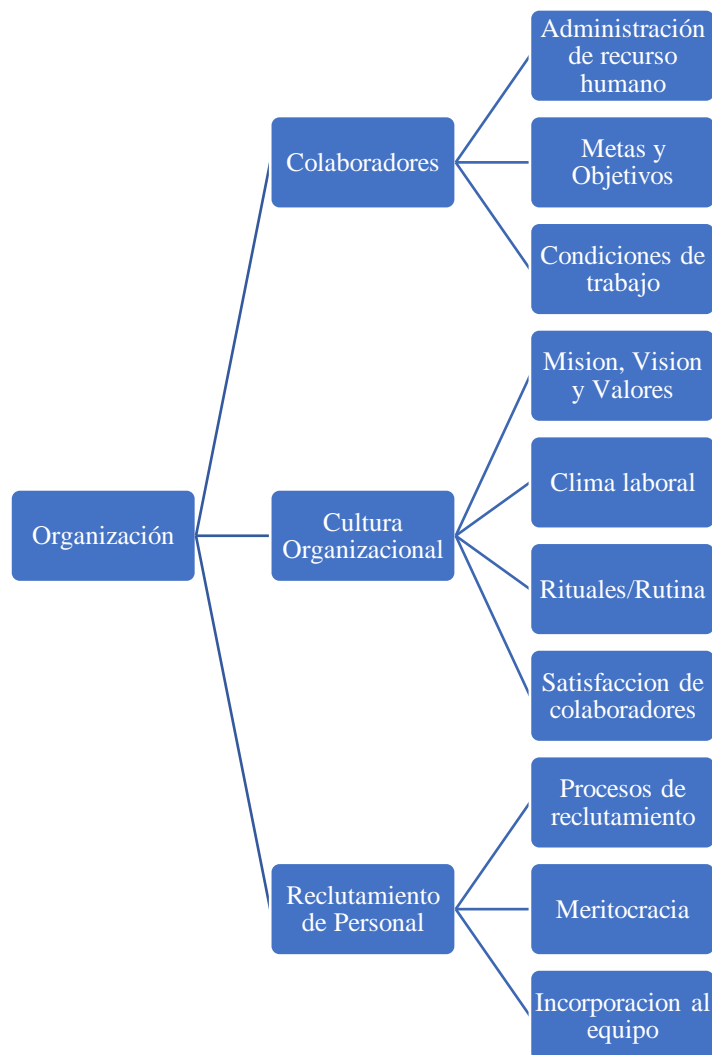


Figura 15. Diagrama variable procesos de organización

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1 COLABORADORES

Como primer dimensión se analiza los colaboradores de Embotelladora La Reyna siendo el activo más importante de la compañía en donde posee indicadores como ser la administración de recuso humano, metas y objetivos plasmados hacia el área comercial y las condiciones de trabajo refiriéndose al apoyo que puedan recibir para el desarrollo de sus actividades diarias y logros de los objetivos propuestos por la empresa por lo que se procede con el análisis de los indicadores basados en la dimensión descrita.

4.2.1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANO

De acuerdo con los resultados obtenidos según la encuesta basado en el código de ética siendo los deberes y derechos como de la empresa el 100% de los colaboradores tienen claridad sobre lo correcto e incorrecto por lo que la socialización del código dicho indicador se ha realizado de forma exitosa para los colaboradores de Embotelladora La Reyna. Según comentarios de expertos se hace mención que el código de ética es la línea divisoria en donde el colaborador ejecuta de forma correcta el comportamiento y desarrolla actividades de carácter eficiente y eficaz.

1. ¿Tiene conocimiento de la existencia de el código de ética dentro de la Embotelladora La Reyna?
45 respuestas

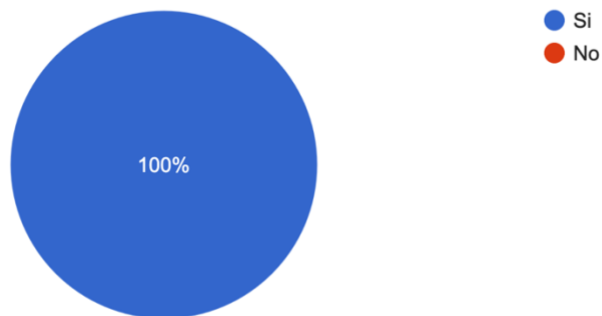


Figura 16. Administración de recurso humano

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2 METAS Y OBJETIVOS

Dentro de la Embotelladora La Reyna se establecen metas y objetivos para el alcance resultados generales como empresa destinados para el área comercial de forma mensual u obteniendo resultado que el 57.7% están de acuerdo y totalmente de acuerdo que se encuentran definidas a inicio de mes, considerando que el 26.7% son indiferentes y al menos el 15.5% se encuentran en desacuerdo por lo que genera una inconformidad en al menos 7 personas de los 45 encuestados. Es de suma importancia que los colaboradores tengan claridad de sus desafíos mensuales a inicio de mes para realizar un balance equitativo de esfuerzos a lo largo de los días a laborar.

Según expertos las metas deben estar alineadas a todo nivel porque permite compartir los resultados esperados y direccionar las fuerzas generando sinergia claros y específicos, pero lo más importante es la habilidad que se debe tener para la ejecución de las estrategias por lo que un resultado deseado se alcanza de manera eficiente al tener las actividades y recursos relacionados manejados o administrados bajo un proceso.

2. ¿Considera usted que sus objetivos y metas en relación a ventas están definidos a inicio de mes?

45 respuestas

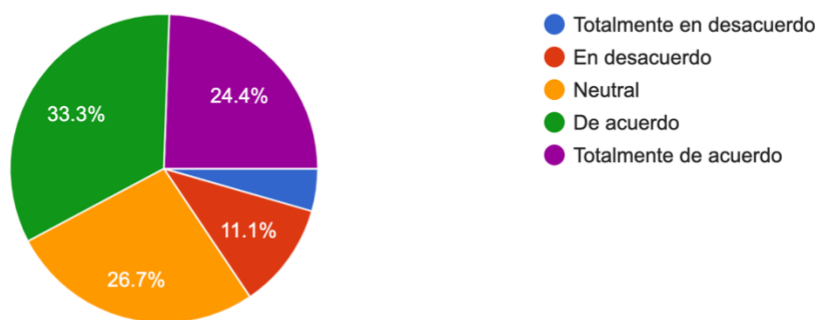


Figura 17. Metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3 CONDICIONES DE TRABAJO

El contar con herramientas que sean de soporte para el cumplimiento o alcance de sus objetivos es fundamental debido a que genera confianza para construir el resultado y puede brindar claridad cuáles serían las acciones necesarias para contrarrestar la diferencia entre los resultados y la meta. Teniendo como resultado mediante el relevamiento de información el 84.4% de los colaboradores encuestados comentan que si tienen las herramientas adecuadas para el alcance de sus objetivos y obteniendo el 15.6% en donde manifiestan que no se les otorgan las herramientas para brindar un mejor cumplimiento de objetivos durante el mes.

3. ¿Cuenta con las herramientas para el alcance de sus objetivos?

45 respuestas

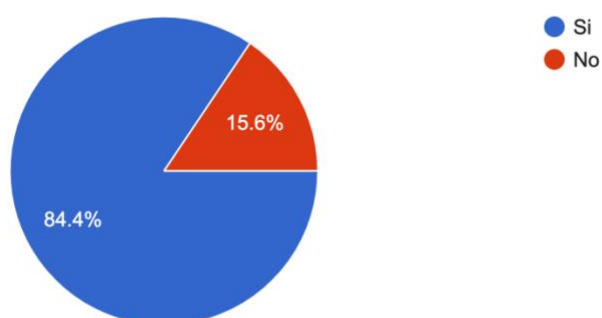


Figura 18. Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de Embotelladora La Reyna se realizan lo que son diversas actividades y diferentes métodos de comunicación para transmitir lo que es la misión, visión y valores de la compañía por lo que se ha caracterizado que los colaboradores tengan un arraigo fuerte de cultura es indispensable que el colaborador tenga el conocimiento a corto, mediano y largo plazo del alcance que se sueña en conjunto por lo que se procede con ciertos indicadores para el respectivo análisis. Teniendo claro que un indicador como ser clima laboral hace que el desempeño del colaborador sea exitoso en todo momento.

4.2.2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Se logra identificar que el 100% de los colaboradores dentro del departamento conocen sobre la misión, visión y valores para Embotelladora La Reyna sabiendo que es lo que la compañía desea tener a corto, largo y mediano plazo. Por lo que se fundamenta el buen trabajo de comunicación en socializar el alcance que la compañía espera tener la conducta correcta a manejar y donde buscamos posicionarnos.

Los expertos argumentan que la misión y visión es el factor central de la compañía representada siendo la esencia de la empresa esta debe de ser compartida a todos los niveles de forma clara y sin duda hace que los equipos se encuentren alineados con los equipos. Toda empresa pequeña o grande de éxito define de forma precisa la misión y visión para construir de manera diaria el resultado esperado.

4. ¿Conoce la visión, misión y valores de la compañía?

45 respuestas

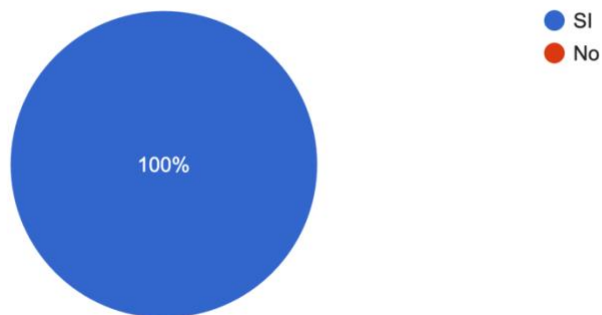


Figura 19. Visión, misión y valores

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.2 CLIMA LABORAL

Embotelladora La Reyna cuenta con un programa que mide el clima laboral en la compañía, llamado Organization Health Index (OHI) donde se obtienen resultados sobre la presión laboral, tareas destinadas para el desarrollo, tiempos de entrega, entregables de calidad y la motivación de equipo. Como resultado se obtuvo que el 50% cuentan con un clima laboral agradable, así mismo,

31.8% les es indiferente y al menos el 18.2% no es agradable para el colaborador no es agradable el clima laboral en el que se desempeñan.

5. ¿Cómo calificaría el clima laboral dentro del departamento? (Siendo 1 no agradable y 5 siendo agradable)
44 respuestas

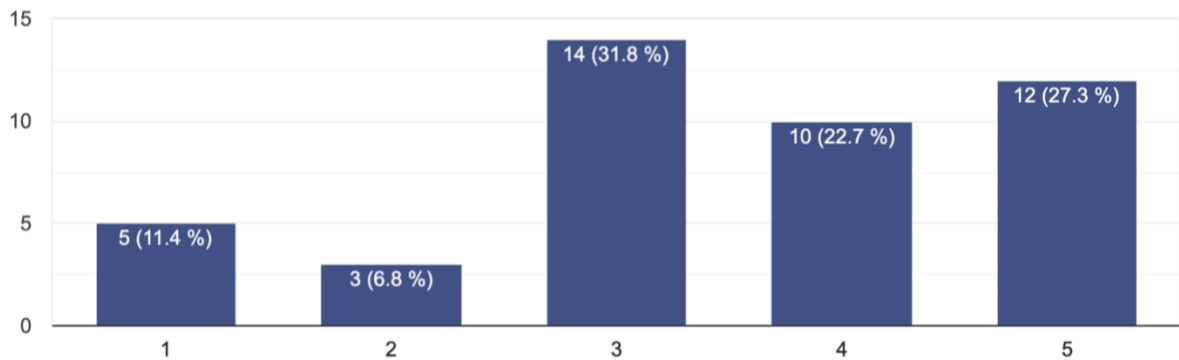


Figura 20. Clima laboral

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.3 RITUALES/RUTINA

Así mismo CBC cuenta con un rol de actividades semanales/mensuales para fortalecer la cultura organizacional y tener al colaborador motivado. En muchas ocasiones los rituales o rutinas son por la mañana con enfoque que ese día logren el cumplimiento de desafíos diario y así mismo por medio de una comunicación asertiva reforzar todos los beneficios, visión, misión, valores y resultados del mes anterior. Por otro lado, uno de los objetivos primordiales es hacer que el colaborador se sienta parte de la compañía.

6. ¿Cuenta la compañía con rituales y rutina que fomenten la cultura organizacional?

45 respuestas

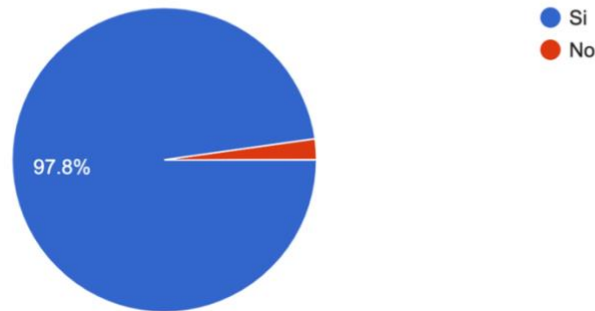


Figura 21. Rituales y rutina

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4 SATISFACCIÓN DE COLABORADOR

La satisfacción del colaborador dentro de Embotelladora La Reyna tiene un rol fundamental que impacta directamente en el desempeño de su trabajo, por lo que se refuerza en altos niveles y Gente y Gestión para mantener y poder apoyar a los colaboradores que sostengan esa buena actitud para el desempeño de sus actividades. Se puede detectar que el 72.7% se encuentra moderadamente satisfecho hasta totalmente satisfecho dentro del departamento de ventas y un 27.3% que se encuentra poco satisfecho con el trabajo que está realizando dentro de la compañía.

7. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en el área de ventas y en la empresa?

44 respuestas

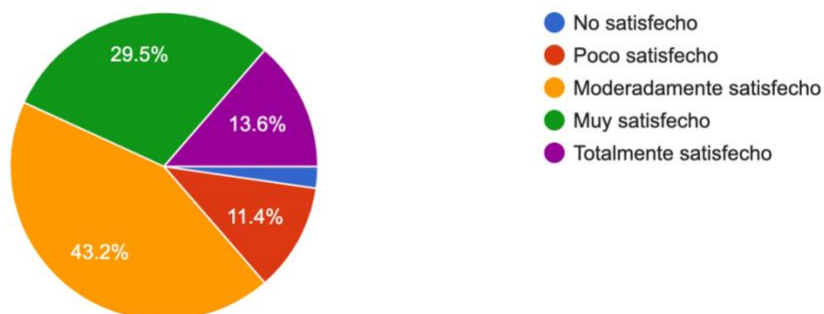


Figura 22. Satisfacción de colaborador

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal dentro de la Embotelladora es una dimensión importante a tomar en cuenta ya que a través de este se describen lo que son cada una de las actividades que los colaboradores estarán desempeñando en el puesto, así mismo el perfil necesario. El dar a conocer que la empresa brinda meritocracia al realizar lo que es la selección para la asignación de puestos y de igual manera fomentar el trabajo en equipo en trabajo dentro del departamento.

4.2.3.1 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO

Gente y Gestión actualmente tiene un proceso de reclutamiento que se divide en fases, teniendo como punto central la descripción de perfil de puesto y especificando correctamente las actividades a desarrollar, así mismo se denota el nivel jerárquico en el cual ya es parte el colaborador. Por lo que se tiene como resultado dentro del relevamiento de información por medio de la encuesta que el 89.9% de los colaboradores al momento que les fue especificado la descripción de funciones quedo clara y de forma comprensible, teniendo un 11.1% como oportunidad para aclarar despejar dudas sobre las actividades a realizar en el puesto al que están aplicando.

8. ¿La descripción del trabajo fue clara y comprensible en su proceso de reclutamiento?

45 respuestas

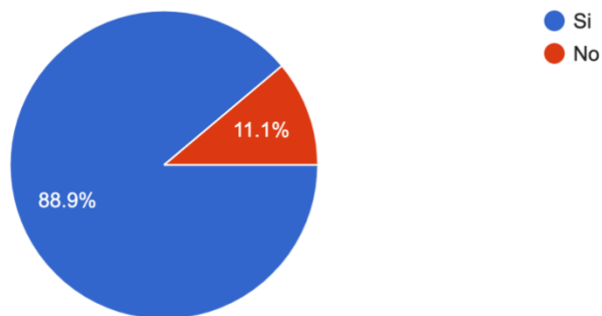


Figura 23. Procesos de reclutamiento

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 MERITOCRACIA

Los colaboradores dentro de la empresa se sienten identificados o tomados en cuenta para el crecimiento profesional y consideran que es un pilar importante para el desarrollo de las actividades que realizan en su día a día, según resultados un 42% considera que la meritocracia es un pilar fundamental para la compañía, un 35.6% les es indiferente si la compañía cuenta o no con la meritocracia y al menos un 15.6% en desacuerdo.

9. ¿Considera usted que la meritocracia es parte de los principios de la compañía o de la empresa?

45 respuestas

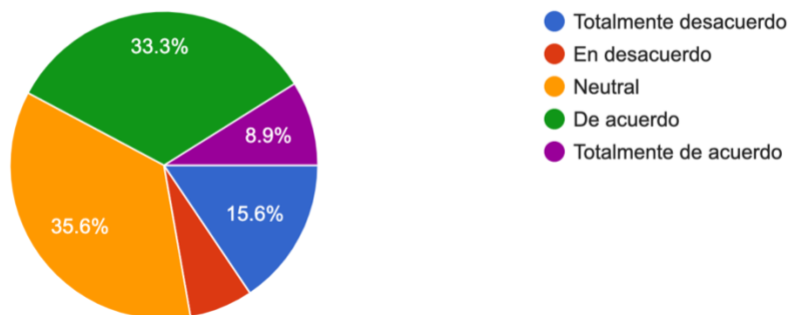


Figura 24. Meritocracia

Fuente: Elaboración propia

4.2.3.3 INCORPORACIÓN AL EQUIPO

El trabajo en equipo se promueve a todos los niveles para alcanzar los objetivos. En Embotelladora La Reyna siempre se ha especificado la diferencia que existe entre un grupo y un equipo teniendo como objetivo la sinergia del esfuerzo a realizar en el cumplimiento de metas. Según resultados obtenidos se logra identificar que un 45.5% de los colaboradores se encuentran satisfechos en el trabajo en equipo realizado en las actividades de su día a día y un 54.5% encontrándose poco satisfecho o no satisfecho en la incorporación de equipo dentro del departamento.

10. ¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la empresa?

44 respuestas

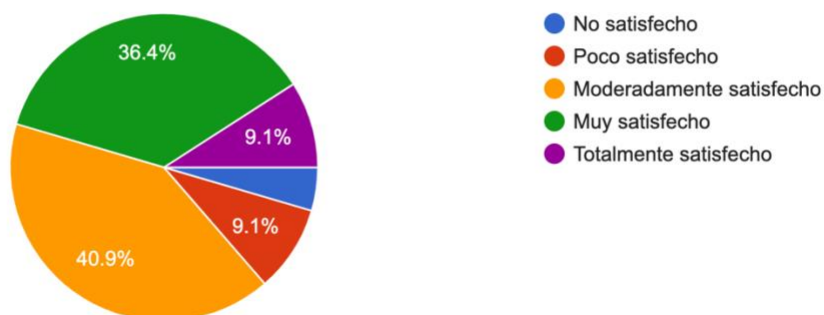


Figura 25. Incorporación de equipo

Fuente: Elaboración propia

El objetivo número uno está directamente ligado a conocer los procesos de organización de Embotelladora La Reyna del área de ventas en la agencia de Tegucigalpa partiendo del relevamiento de información y posteriormente los resultados obtenidos se puede señalar que en la empresa brindan alto nivel de comunicación asertiva promoviendo el correcto y buen manejo de los deberes y derechos de los colaboradores dentro de la empresa obteniendo resultados con un clima laboral no agradable para el desarrollo de sus actividades diarias, así mismo haciendo énfasis en las metas y objetivos bajo el traslado de la información con oportunidad para establecer en tiempo y conocer los desafíos del siguiente mes dedicando tiempo a las herramientas del trabajo para acompañar los resultados de la compañía y de igual manera contribuir a la misión y visión. Dentro de los procesos cuentan con rituales y rutinas para transmitir y reforzar los objetivos y resultados de la organización creando de manera sistemática la satisfacción de poder laborar en una compañía como La Embotelladora, se destaca un bajo nivel de meritocracia y oportunidad en la incorporación para la toma de decisiones de forma integral.

4.3 VARIABLE 2: EVALUACIÓN

Los procesos de evaluación tienen en gran manera un aporte al talento humano para exaltar los buenos resultados, afinar el plan de carrera dentro de la empresa y así mismo ser medido por medio de la productividad basado en la retroalimentación y comunicación asertiva de los líderes que e encuentran al frente de la operación.

El liderazgo juega un rol importante en la evaluación, teniendo como fin el acompañamiento en caso de que los resultados no sean los esperados y que el colaborador tenga presente que el líder que le apoya cuenta con las cualidades de creatividad, formación y motivación por lo que se procede con el análisis de las siguientes dimensiones e indicadores a estudiar:

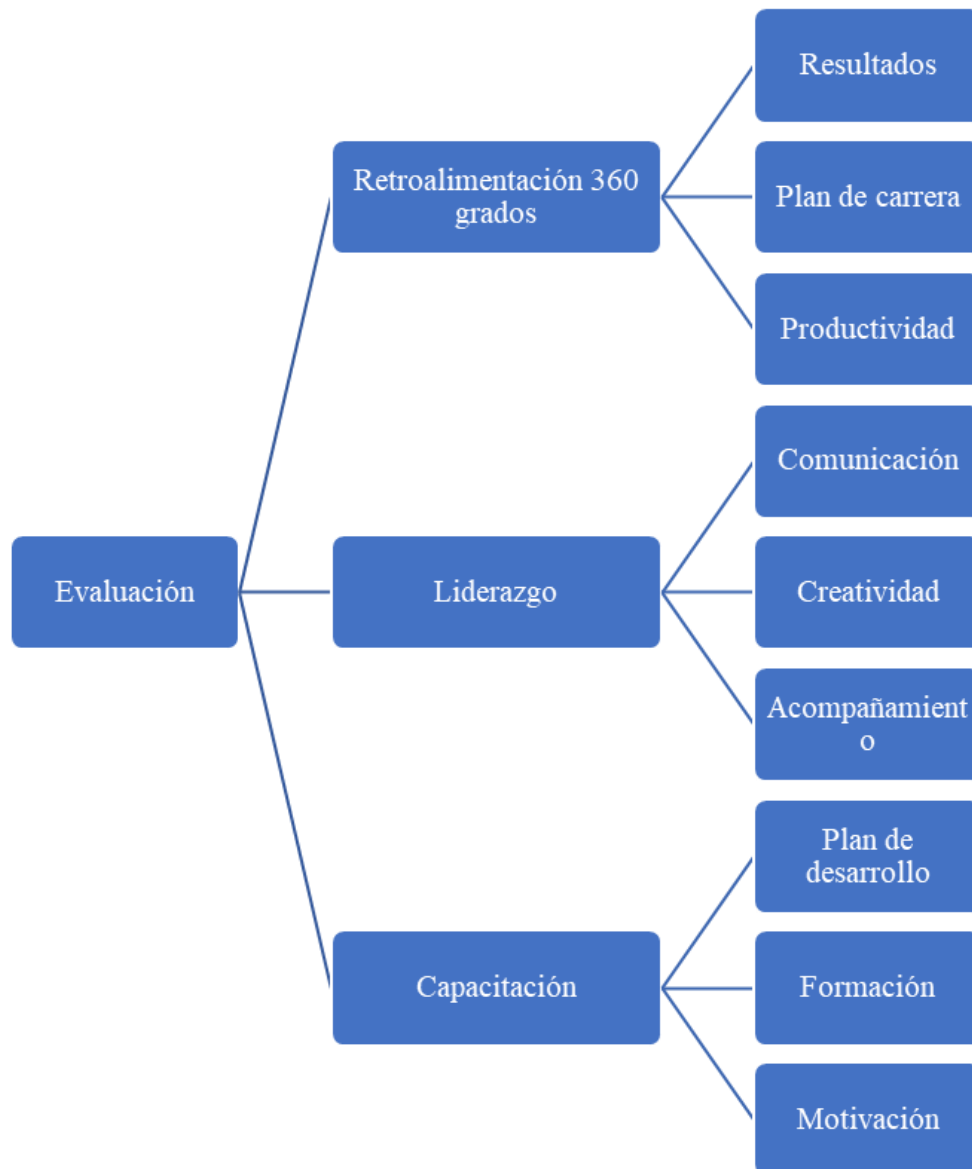


Figura 26. Diagrama variable procesos de evaluación

Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 RETROALIMENTACIÓN 360 GRADOS

Según dentro de la dimensión de retroalimentación de 360 grados es primordial poder detectar las fortalezas y actividades por lo que la Embotelladora La Reyna realiza procesos diarios, semanales, mensuales que puedan fortalecer esas debilidades y lograr convertirlas en logros por lo que tiene como resultado el estudio de los indicadores de resultado, plan de carrera y la productividad de los colaboradores dentro de Embotelladora La Reyna.

4.3.1.1 RESULTADOS

Los resultados son medidos dentro de la compañía de manera diaria brindando retroalimentación a los colaboradores sobre las oportunidades detectadas del día anterior para fortalecer áreas de mejora para su siguiente día de ventas. Se obtiene como resultado que cada uno de los colaboradores recibe obligatoriamente retroalimentación de manera diaria siendo este un 66.7% siendo el porcentaje más alto para el seguimiento de resultados para el departamento.

11. ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación por parte de sus superiores?

45 respuestas

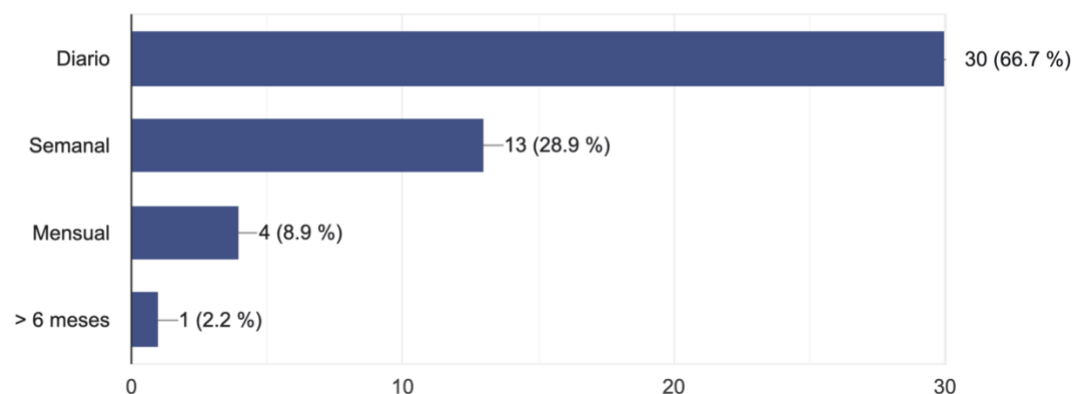


Figura 27. Resultados

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.2 PLAN DE CARRERA

El plan de carrera dentro de los objetivos de los colaboradores es un factor importante ya que ellos desean crecer profesionalmente dentro de la empresa, por lo que se sienten apoyados por parte de sus superiores con permisos y horas de estudio que puedan contribuir al desarrollo profesional que desean alcanzar. Se logra identificar que un 82.2% considera que la empresa fomenta el desarrollo profesional y un 17.8% consideran que el jefe inmediato no contribuye al desarrollo.

12. ¿Contribuye mi jefe inmediato a mi desarrollo profesional dentro de la empresa?

45 respuestas

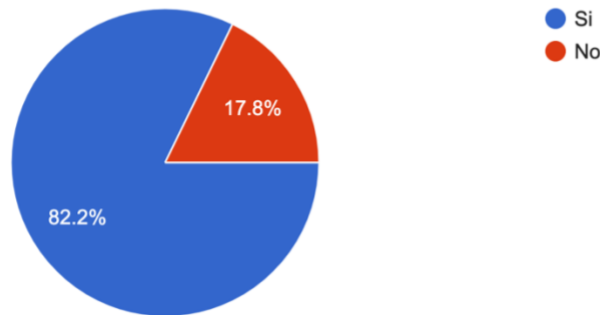


Figura 28. Plan de carrera

Fuente: Elaboración propia

4.3.1.3 PRODUCTIVIDAD

La productividad dentro de la empresa es algo que se mide en tiempo y resultados esperados con el objetivo de poder identificar que tan eficiente es el colaborador en sus actividades diarias. Esto conlleva que la empresa realice estudios de tiempo para que el colaborador pueda ejercer su labor sin extender sus horarios. Según resultados se puede comprender que un 60% los colaboradores pueden alcanzar sus objetivos diarios a un horario establecido, sin embargo, el 40% de los colaboradores brinda como respuesta que el tiempo es poco para realizar sus actividades en el tiempo determinado.

13. Considero que mi horario está acorde a mis objetivos diarios

45 respuestas

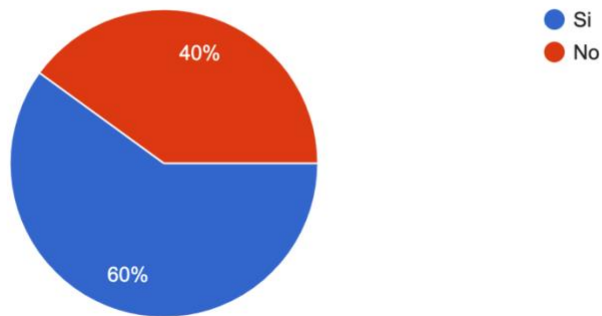


Figura 29. Productividad

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 LIDERAZGO

El liderazgo dentro de Embotelladora La Reyna es una característica que es reconocida por los supervisores y gerentes para poder cumplir con el objetivo y cumplimiento de metas dentro del departamento. Según experto la comunicación debe de ser bidireccional para fortalecer el lazo entre el jefe inmediato y el subordinado y así mismo promover la creatividad y la innovación de ideas para hacer del trabajo un ambiente competitivo de crecimiento. Un buen líder busca el éxito de sus colaboradores y para la empresa en el cual se puedan mejorar las áreas de debilidad como ser comunicación, creatividad y acompañamiento.

4.3.2.1 COMUNICACIÓN

La comunicación dentro de los equipos es fundamental ya que a través de este se pueden identificar diferentes factores que afecten el rendimiento de las actividades realizadas en el departamento, por ejemplo, la comunicación con el jefe inmediato siendo un pilar fundamental ya que se pueden presentar y comunicar cuales son las debilidades dentro del equipo fomentando nuevos métodos de trabajo que puedan ayudar al cumplimiento de metas. El 93.3% considera tener una muy buena comunicación teniendo en consideración que el 6.7% le es indiferente la comunicación con su jefe inmediato.

14. Según su criterio como calificaría su comunicación con su jefe inmediato

45 respuestas

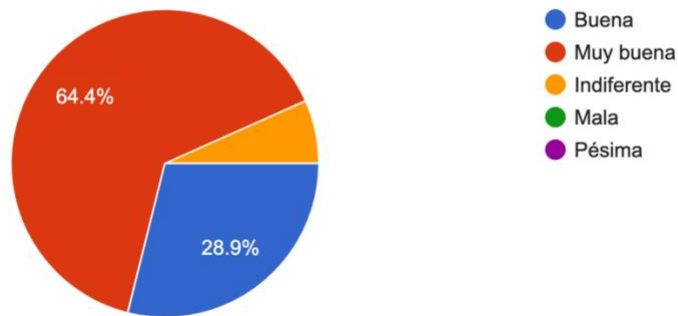


Figura 30. Comunicación

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 CREATIVIDAD

La creatividad dentro de un equipo es fundamental para la lluvia de ideas que se necesiten al momento de crear estrategias y disminuir la diferencia que pueda existir en un resultado y la meta. Por lo que se considera de suma importancia siempre tener pensamientos fuera de la caja y que estas puedan ser de ayuda para el cumplimiento de objetivos. Según resultados dentro del departamento un 46.7% son siempre escuchados por su jefe inmediato y las ideas son tomadas en cuenta y un 48.9% considera que a veces es escuchada su opinión por su jefe inmediato y un 4.4% en donde no son tomados en cuenta.

15. Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato

45 respuestas

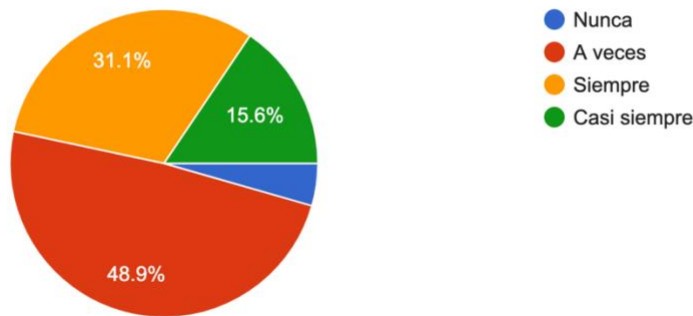


Figura 31. Creatividad

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.3 ACOMPAÑAMIENTO

El seguimiento que brinda por un jefe inmediato es elemental dentro del departamento ya que este brinda acompañamiento a las metas y objetivos dentro de la compañía ya que los colaboradores son quienes logran identificar áreas de oportunidad para la empresa. En Embotelladora La Reyna cuenta con un proceso riguroso en donde el supervisor hace acompañamiento a la preventa de mayor oportunidad para revertir esos resultados por lo que el 95.6% de los colaboradores encuestados consideran que si es asesorado por su jefe inmediato.

16. Soy asesorado por mi jefe inmediato cuando surge un problema

45 respuestas

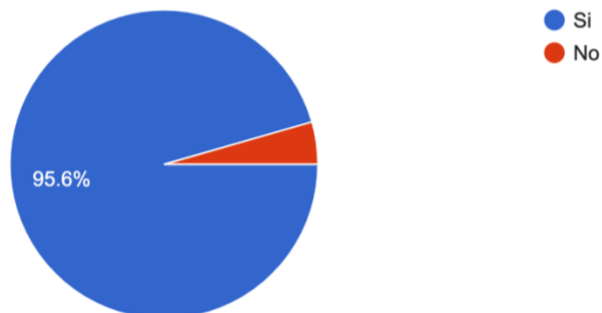


Figura 32. Acompañamiento

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 CAPACITACIÓN

Dentro de la evaluación se estudia la dimensión de capacitación ya que los colaboradores cuentan con reforzamiento diario dentro de la empresa para crear y aprender nuevas estrategias de trabajo, como ser técnicas y herramientas de apoyo comercial para el cumplimiento no solamente de sus metas sino también para la empresa y fomentar un plan de desarrollo, formación y motivación que les pueda ayudar en sus actividades diarias.

4.3.3.1 PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo se basa en el crecimiento que pueda tener una persona de acuerdo con el puesto que puede tener dentro de la compañía que ayuda a él plan de capacitaciones de la empresa y el crecimiento del colaborador. Por lo que se tiene como objetivo el brindar capacitaciones constantes que fortalezcan los conocimientos técnicos, en donde se obtuvo como resultado que el 68.9% reciben retroalimentación semanal y un 22.2% de forma mensual y un 6.7% de manera diaria.

Según experto el calendario de capacitaciones depende según las oportunidades que se deben cerrar este para poder generar motivación en el colaborador, mejorar en el tiempo y promover la disciplina.

17. ¿Qué tan frecuente recibo capacitaciones de la empresa?

45 respuestas

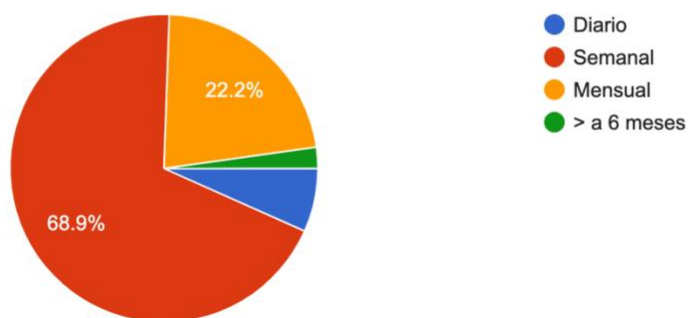


Figura 33. Plan de desarrollo

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.2 FORMACIÓN

El apoyo de formación brindando por parte de las empresa a sus colaboradores impulsa a que estos pueden desarrollarse profesionalmente y sentirse motivados en sus labores diarias, este ayuda a que el plan de capacitaciones sea profesionalmente elaborado para cumplir con nuevos temas de desarrollo por lo que se obtiene como resultado que el 48.8% están de acuerdo con el plan de capacitación para el desarrollo profesional, el 28.9% le es indiferente recibir capacitaciones y al 22.3% están en desacuerdo.

Las capacitaciones y la formación profesional para el desarrollo hoy en día están siendo más valoradas es de suma importancia invertir en ellas para ampliar conocimientos técnicos. Se definen o se tratan como una pieza fundamental para el éxito y cumplimiento de metas. Uno de los métodos es conocer bien la oportunidad de mejora que se desea tratar y realizar de manera dinámica un plan de acción para enfrentar dicha situación, importante el método de la empatía para transmitir el soporte que debe existir entre compañeros.

18. ¿Considera que el plan de capacitaciones impulsa a su plan de desarrollo profesional dentro de la empresa?

45 respuestas

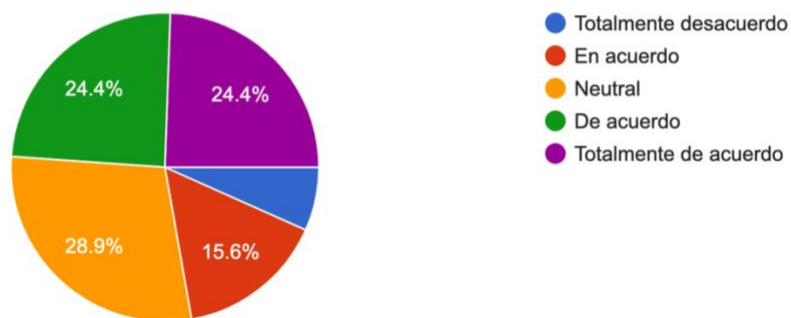


Figura 34. Formación

Fuente: Elaboración propia

4.3.3.3 MOTIVACIÓN

La Embotelladora La Reyna se ha caracterizado por invertir en los colaboradores para crecimiento del desarrollo profesional, nuevas habilidades y promover la creatividad en el negocio, motivando a los colaboradores en el trabajo que realizan para la compañía.

Según resultados obtenidos el 77.8% consideran valiosas las capacitaciones, el 22.20% le es indiferente y el 8.9% no generan valor. Según expertos uno de los temas que podría enriquecer y mejorar el rendimiento de los colaboradores en el área de ventas es el tema de técnicas de negociación ya que este puede ayudar a mejorar los números y motivar a los colaboradores a conocer nuevos métodos de convencimiento con sus clientes, mejorando así también la comunicación y el rendimiento dentro de la empresa, generando así mismo lo que es creatividad en el negocio.

19. ¿Qué tan valiosa considera que son las capacitaciones en la empresa? (1 no genera valor y 5 genera valor)

45 respuestas

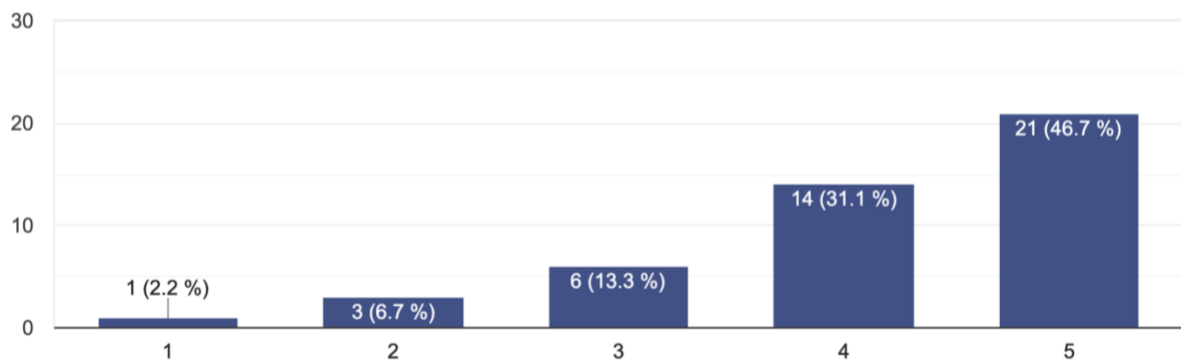


Figura 35. Motivación

Fuente: Elaboración propia

Como segunda variable referente al análisis de los procesos de evaluación de Embotelladora La Reyna se determina alto nivel de retroalimentación con el colaborador para el cumplimiento en conjunto sobre las oportunidades detectadas promoviendo un plan de carrera para el desarrollo profesional. Donde los resultados son premiados por tener una alta productividad, debido a la correcta ejecución de procesos donde se desarrolla un plan de desarrollo individual para generar creatividad acompañamiento y una comunicación bidireccional. El horario no se encuentra acorde a los objetivos diarios por lo que se logra detectar que son horarios extenuantes de trabajo.

4.4 VARIABLE 3: COMPENSACIÓN

La variable para analizar se basa en la retribución del esfuerzo realizado sea compensando en cada pago de acuerdo con la productividad, teniendo como referencia la competitividad salarial a nivel de las compañías y teniendo en cuenta los beneficios que son otorgados y el plan de desarrollo para promover al talento humano de manera profesional dentro de la empresa teniendo como fin retener y atraer talentos que tengan resultados sostenibles y ofrezcan mejores propuestas de valor. Por lo que se desglosan las diferentes dimensiones e indicadores de estudio para analizar los procesos a nivel de variable compensación.

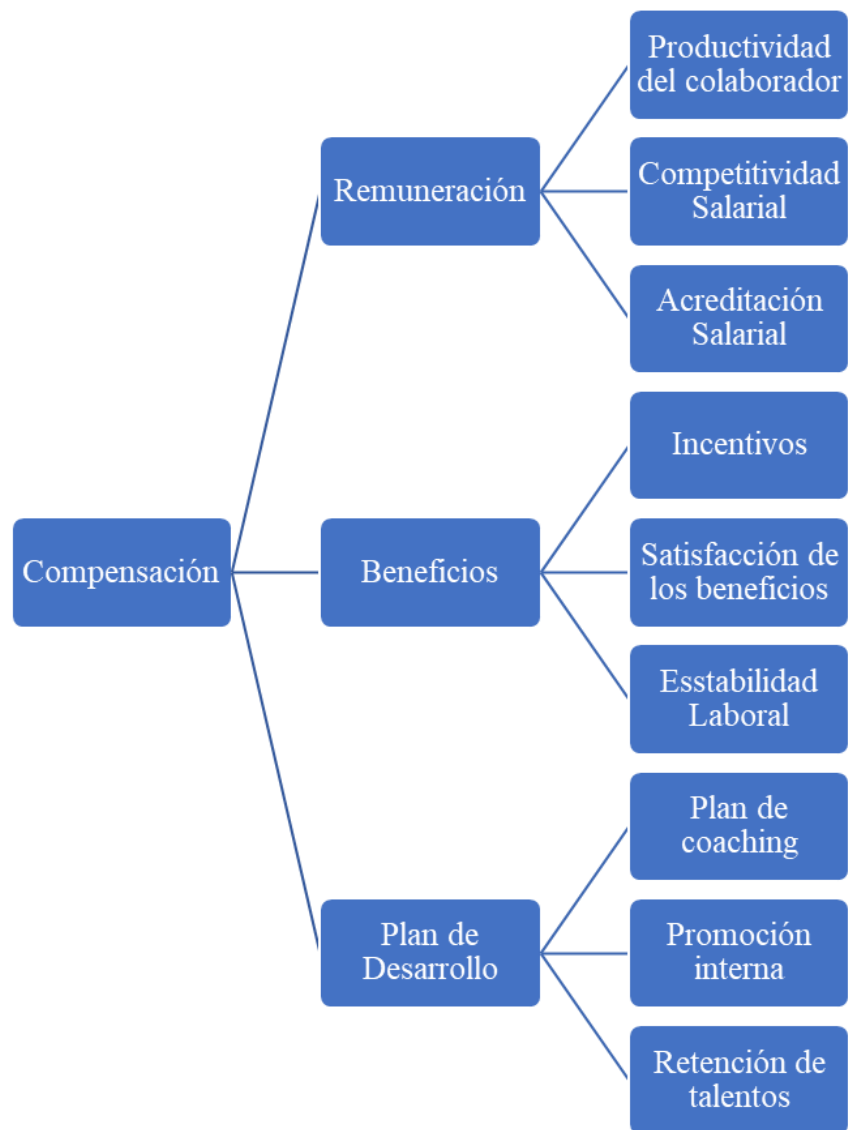


Figura 36. Diagrama variable procesos de compensación
Fuente Elaboración Propia

4.4.1 REMUNERACIÓN

Remuneración como parte de una de las dimensiones por analizar y que a través de este se evalúa lo que es la productividad de los colaboradores, así mismo evaluando lo que es la competitividad salarial y la acreditación en tiempo por parte de la empresa. La remuneración es un factor que mueve fundamentalmente la motivación y deseo por ejecutar la labor con éxito dentro de la misma se encuentran los incentivos, beneficios que la Embotelladora La Reyna otorga a sus colaboradores en cada una de las actividades que estos realizan.

4.4.1.1 PRODUCTIVIDAD

La productividad se evalúa de manera constante por medio de reporteria, el cobro es efectivo debido a que Embotelladora La Reyna cuenta con personal altamente especializado en el cual brindan seguimientos correspondientes a los colaboradores basados en los objetivos y metas. Se obtiene como resultado que el 84.40 % están de acuerdo que el esfuerzo empleado es acorde a la remuneración y el 15.6% en total desacuerdo con la remuneración recibida al trabajo que realizan.

20. ¿Considera que su remuneración es acorde al esfuerzo que emplea para realizar un trabajo?
45 respuestas

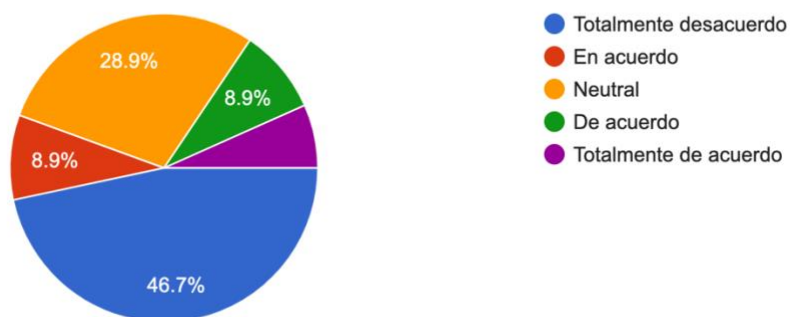


Figura 37. Productividad

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.2 COMPETITIVIDAD SALARIAL

La competitividad salarial juega un rol importante para poder atraer y retener colaboradores por lo que Embotelladora La Reyna realiza importantes análisis para conocer la competitividad salarial en todos los niveles jerárquicos, por lo que hay actividades de mayor peso que son asignados a los altos mandos estratégicos y actividades operativas el cual son desarrollados en ejecución. Según resultados obtenidos el 86.4% de los colaboradores comentan que su salario está por debajo del salario de las demás empresas y el 13.6% comentan que en efecto el salario está por encima del promedio.

21. ¿Considera que su salario está por encima del promedio de las demás empresas?
44 respuestas

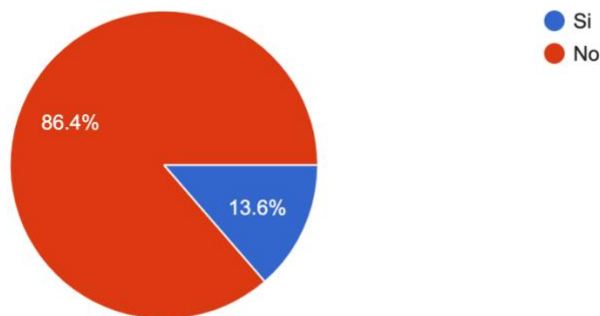


Figura 38. Competitividad salarial

Fuente: Elaboración propia

4.4.1.3 ACREDITACIÓN SALARIAL

Un indicador de alta relevancia ligado a la remuneración es la acreditación salarial para los colaboradores siendo este un indicador de motivación para el cumplimiento de metas y objetivos en sus actividades diarias, así mismo la formalidad que hoy día representa el cumplimiento en acreditar el salario en tiempo y forma siendo representado por un 97.8% en donde si comentan que el salario es acreditado en la fecha estipulada según contrató.

22. ¿Recibo mi salario en tiempo y forma?
45 respuestas

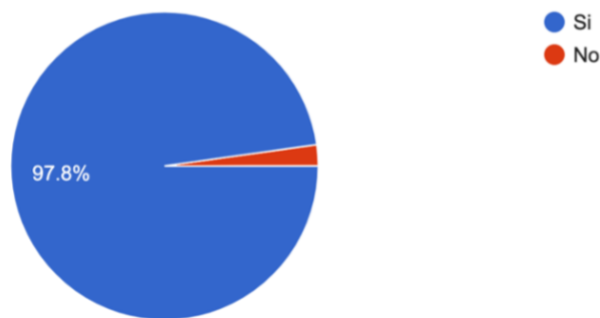


Figura 39. Acreditación salarial

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 BENEFICIOS

Embotelladora La Reyna brinda lo que son diferentes beneficios que ayudan a mejorar el desempeño por parte de los colaboradores, desde incentivos remunerados o incentivos tangibles en donde se evalúa la satisfacción de los beneficios y la estabilidad laboral que se brinda dentro de la compañía siendo estos factores uno de los que más ayudan a la mejora de desempeño de sus actividades.

4.4.2.1 INCENTIVOS

Como parte de los incentivos que ayudan a mejorar el desempeño, Embotelladora La Reyna brinda lo que son diferentes atractivos con el objetivo de premiar los altos rendimientos y aquellos que se destacan por tener constancia en los resultados de forma anual, es por ellos que se desea profundizar al nivel de los colaboradores cual es el incentivo que mueve a el colaborador y le es de suma importancia personal y profesional siendo un 25% en incentivos remunerados, 20% viajes, 19% artículos de hogar, 19% productos y un 17% en reconocimiento públicos.

23. ¿Qué tipo de incentivo considera más atractivo y permite mejorar el desempeño?

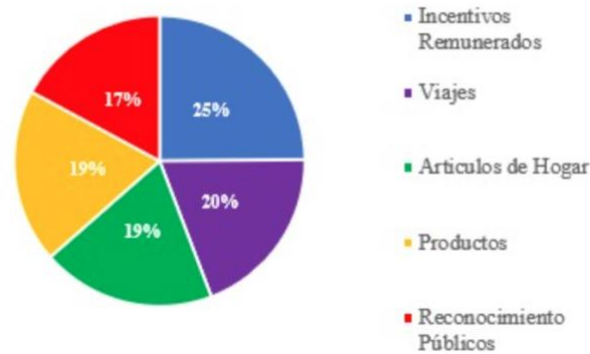


Figura 40. Incentivos

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.2 SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS

Parte de los beneficios que Embotelladora La Reyna brinda a los colaboradores como incentivos a la satisfacción laboral que se desea brindar y agradar al colaborador por medios de los resultados se puede detectar que los incentivos de más peso son los refrescos navideños y los uniformes en donde el 95.6 han gozado de este beneficio otorgándose cada año en el mes de diciembre con el objetivo de promover el compartir, como segundo beneficio de mayor goce ha sido el uniforme en donde se otorgan 3 uniformes camisa y pantalón con zapatos de seguridad para promover la integridad física del colaborador y el resguardo en sus rutinas diarias sin costo alguno y si el tercer beneficio es el bono por nacimiento donde la compañía recibe a un integrante más dentro de la familia de La Embotelladora otorgando una cantidad monetaria como soporte económico.

Según la entrevista con los expertos los métodos de premiación dependen de los resultados o una evaluación hay diferentes formas de poder realizarlo así mismo valorados por medio de un salario justo que corresponde a cada actividad. La valoración del desempeño viene ligado al rendimiento individual de cada trabajador de acuerdo a sus capacidades y constancia en el trabajo por lo que se apalancan por medio de responsabilidades. Los métodos más económicos son los no remunerados donde se otorga a los colaboradores dentro de su horario laboral con permisos, viajes o bonos de consumo.

24. De los siguientes beneficios cuales son de los que usted goza (3 max)

45 respuestas

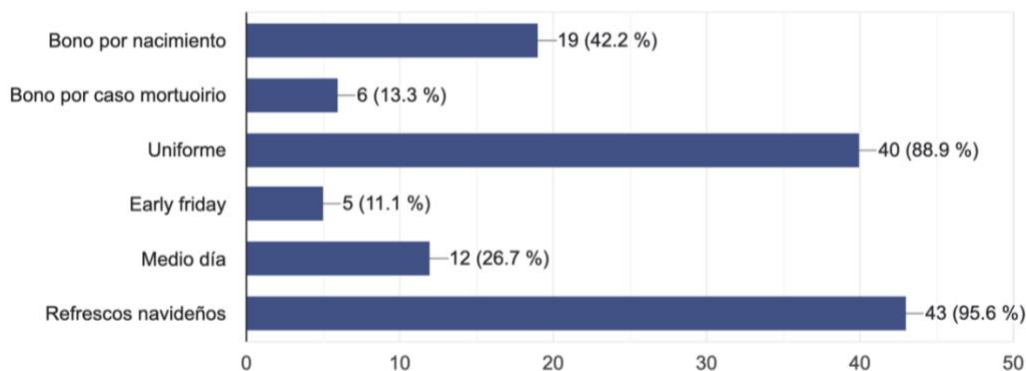


Figura 41. Satisfacción de los beneficios

Fuente: Elaboración propia

4.4.2.3 ESTABILIDAD LABORAL

Embotelladora La Reyna brinda apoyo y estabilidad laboral a cada uno de sus colaboradores, generando un ambiente de seguridad por el buen trabajo que ellos realizan. Según expertos las personas con mayor o igual a 3 años en una empresa sostiene que la empresa otorga estabilidad laboral generando confianza en el colaborador y así mismo compromiso en la ejecución de sus actividades. Dentro de la estabilidad laboral Embotelladora La Reyna premia la antigüedad al colaborador realizando una cena de gala y una placa en agradecimiento por los años de esfuerzo y compromiso.

25. ¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?

45 respuestas

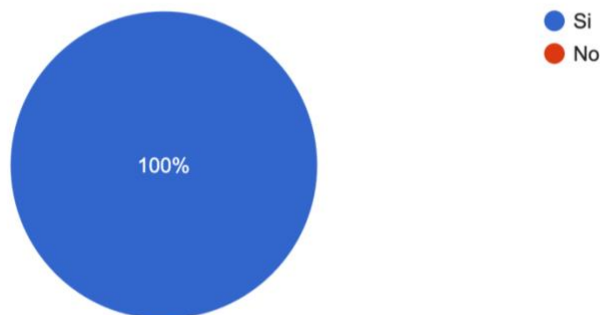


Figura 42. Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 PLAN DE DESARROLLO

Parte del desarrollo que brinda Embotelladora La Reyna para el plan de compensación que está siendo analizado es el seguimiento que hay de cada uno de los jefes y colaboradores que identifican áreas de oportunidad para la empresa como ser a través de coaching o los asensos internos y un crecimiento de puesto, así mismo el interés en que aplica para la retención de talentos para la compañía. Uno de los factores que la empresa apuesta es por el desarrollo de los talentos teniendo un programa que impulsa por medio de capacitaciones, clases en universidades y proyecto de desarrollo para pulir la capacidad y destreza en el rubro de las bebidas.

4.4.3.1 PLAN DE COACHING

De acuerdo con cada una de las oportunidades de mejora para los colaboradores Embotelladora La Reyna brinda lo que es un plan de acompañamiento para cada debilidad que es identificada y que puede convertirse en una mejora dentro del departamento. Según resultados obtenidos el 66.6% consideran que el coaching contribuye a identificar la oportunidad de mejora dentro de la empresa, el 20% consideran que no necesitan de coaching y el 13.3% están totalmente desacuerdo para que puedan ser identificadas oportunidades de mejorar para el coaching.

26. ¿Considera usted que el coaching contribuye a identificar su oportunidad de mejora dentro de la empresa?

45 respuestas

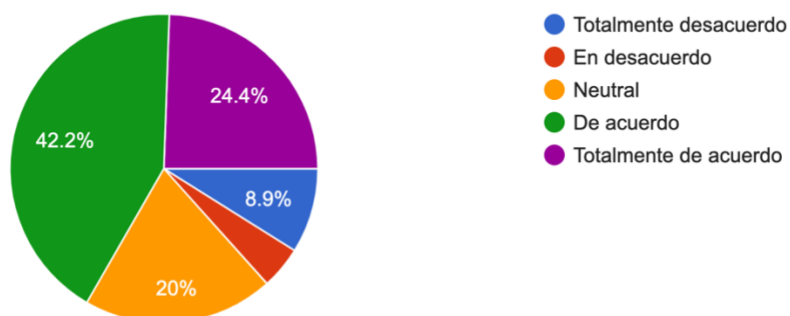


Figura 43. Plan de coaching

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2 PROMOCIÓN INTERNA

Considerando que Embotelladora La Reyna es una empresa que impulsa el crecimiento profesional se logra identificar que los colaboradores son considerados dentro de la compañía de acuerdo a sus habilidades, competencias y conocimientos para nuevos puestos basado en el pilar de la meritocracia para liderar equipos, de los resultados obtenidos logramos identificar que un 75.6% consideran que la compañía los toma en cuenta para nuevos puestos o posición.

Según comentarios de expertos es indispensable transmitir a los colaboradores la iniciativa de que se sientan motivados al crecimiento profesional dentro de la empresa para lograr los objetivos y poder influir en el conocimiento de los colaboradores.

27. ¿Creo que la compañía podría considerarme para un crecimiento de puesto/posición?
45 respuestas

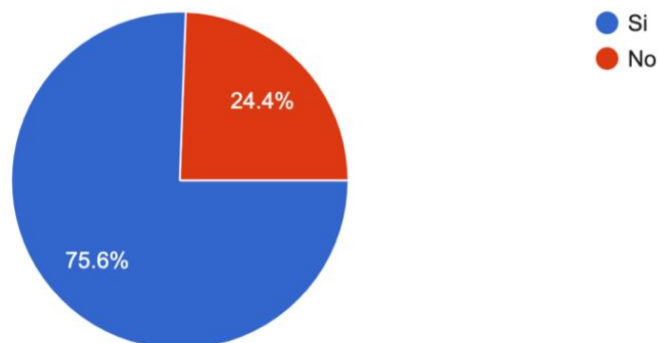


Figura 44. Promoción interna

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.3 RETENCIÓN DE TALENTOS

La retención de talentos dentro de la empresa es medida de acuerdo a la productividad que los colaboradores brinda en sus actividades asignadas y/o metas por cada mes, es por lo que los colaboradores según resultados obtenidos un 51.1% consideran que la retención dentro del departamento brinda es genuina y un 48.9% considerando que la empresa no presenta interés en la retención de personal.

Según expertos parte de las estrategias para la retención de empleados está el desafío hacia los colaboradores y el poder brindarles confianza en cada una de las necesidades que se puedan presentar en la que ellos se sientan escuchados y presenten cada uno de los problemas o conflictos que tengan dentro de su área laboral para el cumplimiento de metas y objetivos, así mismo el darles recompensas que puedan ayudar a su crecimiento profesional para que a través de esto su interés aumente en el cumplimiento de retención con la empresa.

28. ¿Hay un interés genuino por la empresa para la retención de los colaboradores dentro del departamento?
45 respuestas

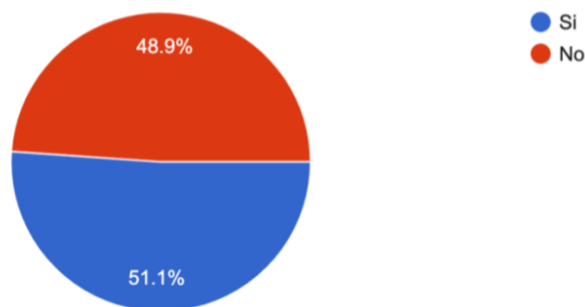


Figura 45. Detención de talentos

Fuente: Elaboración propia

Como tercer y ultima variable se tiene como fin evaluar los métodos de compensación que utilizan en Embotelladora La Reyna teniendo como resultados una oportunidad a nivel salarial según el relevamiento de información obtenido por los colaboradores pese a que la acreditación se realiza en tiempo y forma, se logra comprender que los beneficios son gozados y representando un alto nivel de satisfacción para retener y atraer talentos, sin embargo, el colaborador percibe un bajo interés genuino para la retención dentro de un departamento. Se logra identificar que la empresa tiene como objetivo primordial fomentar de manera interna posibles crecimientos a los colaboradores y desarrollar el talento por medio de un plan de coaching basado en el desarrollo profesional, dedicando estabilidad laboral y promoviendo el bienestar integral del colaborador.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones son el apartado donde se brindará al análisis un cierre final, enfatizando la importancia del proyecto y las recomendaciones hacia la empresa, este capítulo se realizará tomando el resultado de forma clara el objetivo principal y preguntas de investigación. En este análisis basado en los procesos de organización, evaluación y compensación para Embotelladora La Reyna en la agencia de Tegucigalpa para el área de ventas, se describen conclusiones basados en la información sobre el relevamiento y posteriormente las recomendaciones siendo dos factores que dependen de los objetivos específicos.

5.2 CONCLUSIONES

- 1) Haciendo referencia al objetivo general análisis de los procesos de organización, evaluación y compensación caso: Embotelladora La Reyna con el propósito de conocer el nivel de procesos que actualmente tienen y se ejecutan en conjunto con los colaboradores de la empresa logrando concluir que cuentan con procesos establecidos y cumplimiento de los mismos por medio de herramientas tecnológicas y rituales/rutinas en donde se visualiza alto arraigo de la cultura organizacional que genera estabilidad laboral para retener y atraer talentos
- 2) Basado en el primer objetivo específico se logra concluir mediante el relevamiento de información, identificar que los colaboradores conocen la cultura organizacional dentro de la empresa, así mismo detectando una oportunidad de mejora en cuanto a metas y objetivos que puedan ser comunicadas en tiempo y no existen modificaciones una vez iniciado el mes. De igual manera el clima laboral dentro del departamento presenta oportunidad debido a la presión comercial que se ejerce por el alcance de los objetivos provocando que el colaborador no se sienta parte del equipo al brindar propuestas de negocio.

- 3) La evaluación de desempeño dentro de Embotelladora La Reyna cuenta con procesos sistemáticos por medio de la metodología Nine Box Grid basado en las habilidades y competencias. Se logra detectar que los colaboradores manifiestan dentro de las encuestas aplicadas que el tiempo no está acorde a las actividades diarias, es decir, que laboran jornadas extensas para cumplir con sus objetivos. Se denota que el plan de capacitaciones dentro de Embotelladora La Reyna no contribuye al plan de formación profesional de los colaboradores.
- 4) En consecuencia, Embotelladora La Reyna cuenta con un plan de compensación ampliamente estructurado en beneficios para sus colaboradores, cada uno de los incentivos que fueron identificados motivan para el cumplimiento de sus metas, así mismo, consideran que el esfuerzo realizado en comparación al salario es bajo y a nivel de las empresas de distribución de bebidas, perciben que Embotelladora La Reyna se encuentra por debajo de la media en pago salarial.
- 5) Dentro de los resultados obtenidos se han logrado identificar la cantidad de procesos que hoy día son ejecutados por medio de una planificación de Embotelladora La Reyna a nivel de las tres variables de estudio como ser:

5.1 Procesos de Organización: Proyección de resultados trimestral, análisis de los objetivos a alcanzar en un determinado tiempo, personal a contratar para abastecer necesidades de eficiencia, proceso de reestructura en territorio de atención, socialización de resultados semanal, quincenal y mensual.

5.2 Procesos de Evaluación: Retroalimentación 360 grados, plan de desarrollo individual a mediano y largo plazo, procesos de acompañamiento durante el mes y coaching, procesos de capacitación de cultura.

5.3 Procesos de Compensación: rutinas y rituales para fortalecimiento de cultura, beneficios e incentivos no remunerados, capacitaciones y procesos de promoción interna.

5.1 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a Embotelladora La Reyna ampliar sobre sus métodos de compensación y remuneración para sus colaboradores para continuar en constante motivación sobre el cumplimiento de metas generando satisfacción para cada uno de sus colaboradores fomentando el crecimiento profesional dentro de la empresa.
- 2) Proponer proceso de revisión de metas a todos los niveles jerárquicos antes de finalizar el mes para modificación de metas en tiempo y que estos sean comunicados con anticipación a sus colaboradores, la forma de medición debe ser sustentando con un Vobo de las correcciones realizadas por los jefes. De este modo es de vital importancia promover la meritocracia e informar a los colaboradores los movimientos basados por excelentes resultados y así mismo enviar un mensaje a los colaboradores por un buen desempeño realizado.
- 3) Se sugiere realizar capacitación para la administración efectiva del tiempo para separar lo importante de lo urgente, teniendo como principal factor el tiempo de trabajo para el desarrollo de sus actividades diarias. Se recomienda orientar las capacitaciones para el desarrollo profesional del colaborador.
- 4) Se recomienda realizar análisis de alcance basados en metas y objetivos como punto referencia para validar porcentajes de cobro a nivel de la remuneración variable de acuerdo a los indicadores. De igual manera que el departamento de Gente y Gestión y jefe inmediato logre retener personal que desea dejar la empresa por situaciones internas del departamento.
- 5) Se logran detectar que los procesos son sólidos y sostenibles, generando un fuerte arraigo a la adherencia de la cultura organizacional. Los procesos contribuyen a mantener compromiso constante para el alcance de sus objetivos por lo que se recomienda continuar fortaleciendo los procesos para el cumplimiento de los objetivos y metas de Embotelladora La Reyna.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de capacitación para el fortalecimiento de procesos de organización, evaluación y compensación en el área de ventas. Caso: Embotelladora La Reyna, agencia Tegucigalpa.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La siguiente propuesta se basa en los hallazgos obtenidos en el departamento de ventas de Embotelladora La Reyna, se detectaron diferentes oportunidades que son relevantes para el funcionamiento y emocional de los colaboradores. Siendo el recurso más importante de la empresa es el colaborador por lo que se debe contemplar la constante motivación para promover un clima laboral saludable y permite al correcto desarrollo de las actividades para el alcance de los objetivos.

En segundo lugar, la propuesta será el resultado de la recopilación de las entrevistas y encuestas implementadas en el departamento de ventas al personal de gerentes, jefe regional, supervisores y preventas de Embotelladora La Reyna. El análisis de los datos será utilizado como respaldo en la etapa de aplicabilidad para la elaboración de un plan de capacitación de acuerdo a las conclusiones y recomendaciones identificadas. Se identifican las áreas de mejora las variables como ser la inteligencia emocional por parte de los colaboradores, el trabajo en equipo, la retención y seguimiento de los colaboradores.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

Objetivos de la implementación de la propuesta:

6.3.1 OBJETIVOS GENERAL

Proponer un plan de capacitación para el fortalecimiento de procesos de organización, evaluación y compensación en el área de ventas en Embotelladora La Reyna, agencia Tegucigalpa.

6.3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Se proponen objetivos estratégicos para el plan de aplicabilidad donde se verán reflejadas acciones específicas, medidas de control y un cronograma de cómo se llevará a cabo los siguientes incisos.

- 1) Objetivo estratégico 1: Mejorar los procesos de organización para el desarrollo de las actividades diarias, fortaleciendo los procesos para el desdoblamiento de metas y objetivos trazados por la empresa para lograr disminuir las incidencias en un 0%.
- 2) Objetivo estratégico 2: Implementar un plan de capacitación que asegure la productividad en un 15% representativamente en horario laborable y lograr contribuir por medio a la formación profesional de los colaboradores para la evaluación de desempeños.
- 3) Objetivo estratégico 3: Definir un plan de retención que brinde apoyo y desarrollo profesional para los colaboradores dentro de la empresa reduciendo el 8% de la rotación de personal y acelerar la mejora continua.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

En la siguiente tabla se brinda una breve descripción de cada una de las acciones estratégicas y específicas a implementar que orienten hacia el cumplimiento de objetivo así mismo la inclusión de los procesos y herramientas que serán utilizadas a poner en práctica.

Tabla 6. Descripción y Desarrollo de la propuesta

Objetivos Estratégicos	Acción Estratégica	Acción Específica	Elementos necesarios (Herramientas, instrumentos, procesos)
<p>Objetivo Estratégico 1: Mejorar los procesos de organización para el desarrollo de las actividades diarias, fortaleciendo los procesos para el desdoblamiento de metas y objetivos trazados por la empresa.</p>	<p>Ejecutar plan de proceso orientado a la comunicación de metas y objetivos trazados por Embotelladora La Reyna.</p>	<p>Definir metas y objetivos, dirección comercial con gerente de ventas. Definir los indicadores de medición, el porcentaje de crecimiento deseado mediante la política de metas. Posterior a cada revisión realizada deberá ser autorizada para comunicar al siguiente nivel según el visto bueno de ambas partes de acuerdo a las metas negociadas.</p>	<p>Herramientas: Microsoft Teams, Dask Planner, Microsoft Excel y Correo Outlook. Checklist de revision de procesos.</p>
		<p>Socializar metas y objetivos con gerente de ventas y jefe regional. Verificar entre ambas partes el alcance deseado de los objetivos propuestos de acuerdo con el territorio, cliente, zona y categoría de producto. En caso exista una modificación de metas, esta debe ser antes evaluada y autorizada por el director comercial para diluir el objetivo en las diferentes regiones.</p>	<p>Herramientas: Microsoft Teams, Dask Planner, Microsoft Excel y Correo Outlook. Checklist de revision de procesos.</p>
		<p>Comunicar metas de jefe regional a supervisor de ventas con revisión de cada uno de los indicadores y volumen propuesto, generando una recuperación de cartera de clientes para el mes siguiente. Evaluando el desempeño de las rutas que han tenido en los últimos 3 meses para lograr ponderar el peso de las metas y el resultado obtenido en los anteriores. Comunicar nuevas metas a los preventas para el cumplimiento de objetivos planteados en el nuevo periodo de ventas brindando seguimiento a la cartera de clientes, coberturas a captar, la efectividad de compra, crecimiento e innovación de portafolio, creando nuevas rutas que puedan ayudar al cumplimiento de ventas diarias que el preventa tiene como objetivo.</p>	<p>Herramientas: Microsoft Teams, Dask Planner, Microsoft Excel y Correo Outlook. Checklist de revision de procesos.</p>

Continuación de tabla 6

Objetivos Estratégicos	Acción Estratégica	Acción Específica	Elementos necesarios (Herramientas, instrumentos, procesos)
Objetivo Estratégico 2: Implementar un plan de capacitación que asegure la productividad en horarios laborable y lograr contribuir por medio a la formación profesional de los colaboradores para la evaluación de desempeños.	Implementar un plan de capacitación por parte de expertos que puedan ayudar a los colaboradores a organizar su tiempo según la importancia de las actividades para mejorar su desempeño en las metas establecidas.	Definir tiempos de reunión para brindar metas y medición de la productividad del colaborador del día anterior.	Herramienta: capacitadores profesionales en el área. Instrumentos: Task planner.
		Implementar plan de capacitación de apoyo a los colaboradores que ayuden a un mejor manejo del tiempo, que sean soportados por actividades de integración.	Herramienta: capacitadores profesionales en el área. Instrumentos: Task planner.
Objetivo Estratégico 3: Definir un plan de retención que brinde apoyo y desarrollo profesional para los colaboradores dentro de la empresa evitando la rotación de personal y acelerar la mejora continua.	Desarrollar por parte del departamento de Gente y Gestión un plan de retención para los colaboradores que puedan ser de apoyo para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa.	Realizar encuestas de clima laboral bimensual con el objetivo de conocer el estado emocional del colaborador y satisfacción laboral dentro de la empresa.	Herramienta: Cronograma de reglamento de encuesta y un PDCA.
		Brindar permisos de estudio para los colaboradores fomentando el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de la empresa.	Herramienta: Evaluación de desempeño del colaborador.

Fuente: Elaboración Propia

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

En la siguiente tabla se brinda una descripción de los indicadores que serán utilizados para las acciones estratégicas, el objetivo y la unidad de medida que será utilizada para el periodo en el que se implementará el plan de capacitación para los colaboradores, así mismo los responsables de cada acción y la fuente de información que será utilizada.

Tabla 7. Medidas de control

Acción Estratégica	Objetivo de Indicador	Unidad de Medida	Periodo de Medición	Fuente de Información	Unidad Responsable del Indicador
Planificar plan de proceso orientado a la comunicación de metas y objetivos dentro del departamento de ventas en Embotelladora La Reyna.	Comunicar metas y objetivos.	%	Año Laboral	Gantt de actividades ejecutadas.	Departamento Comercial.
	Evitar modificaciones en el transcurso del mes.				
	Cumplimiento de procesos organización.				
Diseñar una jorcapacitación por parte de expertos que puedan ayudar a los colaboradores a organizar su tiempo según la importancia de las actividades para mejorar su desempeño en las metas establecidas.	Incrementar eficiencia en los colaboradores.	%	Año Laboral	Gantt de capacitación. Encuesta de satisfacción.	Departamento de Gente y Gestión.
	Administrar el recurso del tiempo.				
Realizar un plan de retención para los colaboradores que puedan ser de apoyo para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa.	Fomentar el crecimiento profesional de los colaboradores.	%	Año Laboral	Gantt de capacitación. Encuestas.	Departamento de Gente y Gestión.
	Implementar nuevas técnicas de retención dentro de la empresa.				

Fuente: Elaboración Propia

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El plan de acción estará estructurado para que se lleve a cabo en un año laboral, se detallara en la siguiente tabla el cronograma de las actividades que se utilizaran de acuerdo con el objetivo estratégico, acción y el presupuesto que será utilizado para cada actividad.

Dentro de la implementación y presupuesto se estarán tomando en cuenta lo que son las tres variables dentro del estudio siendo organización, evaluación y compensación.

Tabla 8. Cronograma de implementación

Item	Acción	Período Inicio	Período Final	Duración Periodo.
Acción estratégica Objetivo 1	Ejecutar plan de proceso orientado a la comunicación de metas y objetivos trazados por Embotelladora La Reyna.	Período I Enero	Período I Marzo 2023	3 meses
Acción estratégica Objetivo 2	Implementar un plan de capacitación por parte de expertos que puedan ayudar a los colaboradores a organizar su tiempo según la importancia de las actividades para mejorar su desempeño en las metas establecidas.	Período II Abril	Período II Junio	3 meses
Acción estratégica Objetivo 3	Desarrollar por parte del departamento de Gente y Gestión un plan de retención para los colaboradores que puedan ser de apoyo para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa.	Período II Abril	Período II Junio	3 meses

Fuente: Elaboración propia

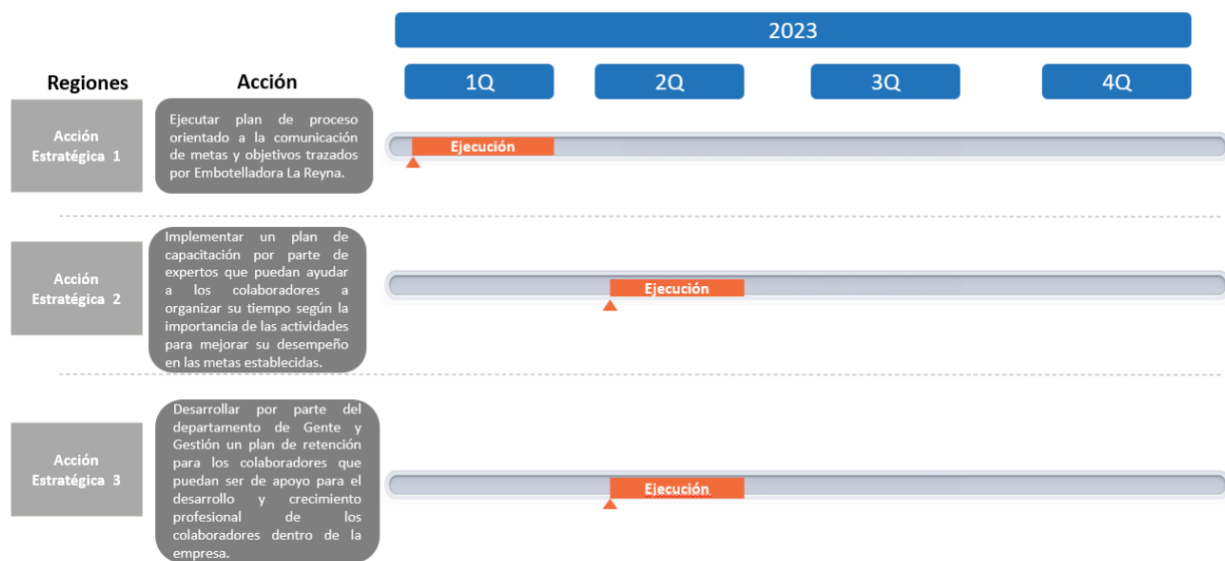


Figura 46. Cronograma de implementación de acciones

Fuente: Elaboración propia

El siguiente presupuesto presenta cada uno de los costos aproximados en el que se incurra el programa de capacitación dentro del departamento de ventas en Embotelladora La Reyna, dichos valores son tomados con base a valores de mercado dentro de la Cámara de Comercio.

Tabla 9. Presupuesto de implementación y capacitación

Presupuesto de implementación y capacitación						
Item	Acción Estratégica	Objetivo	Duración Periodo	Variable	Pregunta	Presupuesto
Acción Estratégica 1	Ejecutar plan de proceso orientado a la comunicación de metas y objetivos trazados por Embotelladora La Reyna	Objetivo Estratégico 1: Mejorar los procesos de organización para el desarrollo de las actividades diarias, fortaleciendo los procesos para el desdoblamiento de metas y objetivos trazados por la empresa	Abril – Junio	Organización	¿Cuáles son los procesos de organización en Embotelladora La Reyna de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	L 50,000.00
Acción Estratégica 2	Implementar un plan de capacitación por parte de expertos que puedan ayudar a los colaboradores a organizar su tiempo según la importancia de las actividades para mejorar su desempeño en las metas establecidas.	Objetivo Estratégico 2: Implementar un plan de capacitación que asegure la productividad en horarios laborable y lograr contribuir por medio a la formación profesional de los colaboradores para la evaluación de desempeños.	Abril – Junio	Evaluación	¿Cómo es el proceso de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	L197,000.00
Acción Estratégica 3	Desarrollar por parte del departamento de Gente y Gestión un plan de retención para los colaboradores que puedan ser de apoyo para el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa.	Objetivo Estratégico 3: Definir un plan de retención que brinde apoyo y desarrollo profesional para los colaboradores dentro de la empresa evitando la rotación de personal y acelerar la mejora continua.	Abril - Junio	Compensación	¿Qué métodos de compensación se utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa?	L 15,000.00
Total						L 262,000.00

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 10. Concordancia de los segmentos de la tesis

Capítulo I		Capítulo II	
Título de la investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de Sustento
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN, EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS. CASO: EMBOTELLADORA LA REYNA	Analizar los procesos de organización, evaluación y compensación del área de ventas en Embotelladora La Reyna con el fin de conocer su aplicabilidad y brindar posibles oportunidades de mejorar el cumplimiento de estándares.	Conocer los procesos de organización en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa..	Teoría organizacional Retos básicos del diseño organizacional. Organizaciones y Efectividad organizacional.
		Analizar los procesos de evaluación en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	Teoría de evaluación del desempeño
		Evaluar los métodos de compensación que utilizan en Embotelladora La Reyna para el área de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	Compensación en las organizaciones Teoría de intercambio Teoría de equidad
		Proponer estrategias de retención de personal y plan de desarrollo individual para el crecimiento interno en la compañía en Embotelladora La Reyna para la fuerza de ventas en la agencia de Tegucigalpa.	
Capítulo III		Capítulo V	
Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones
Procesos Organización	Gerente de ventas Jefe Regional Supervisores Preventas	Encuesta	Se logró identificar según el relevamiento de información, que los colaboradores conocen sobre los procesos de organización y detectando oportunidades de mejoras en cuanto a la metas y objetivos en tiempo y forma.
Procesos Evaluación	Gerente de ventas Jefe Regional Supervisores Preventas	Encuesta	Se identificó que Embotelladora La Reyna cuenta con procesos sistemáticos basados en habilidades y competencias, así mismo que los colaboradores necesitan alargar sus jornadas de trabajo para el cumplimiento de objetivos y metas.

Continuación de tabla 10

Capítulo III		Capítulo V
Procesos Compensación	Gerente de ventas Jefe Regional Supervisores Preventas	Encuesta
Procesos de Compensación, Organización y Evaluación	Expertos en materia de cultura organizacional y liderazgo.	Entrevistas
CAPÍTULO VI		
Nombre de la propuesta	Objetivos de la propuesta	
Plan de capacitación para el fortalecimiento de procesos de organización, evaluación y compensación en el área de ventas. Caso: Embotelladora La Reyna, agencia Tegucigalpa.	Mejorar los procesos de organización para el desarrollo de las actividades diarias, fortaleciendo los procesos para el desdoblamiento de metas y objetivos trazados por la empresa.	
	Implementar un plan de capacitación que asegure la productividad en horarios laborables y lograr contribuir por medio a la formación profesional de los colaboradores para la evaluación de desempeño.	
	Definir un plan de retención que brinde apoyo y desarrollo profesional para los colaboradores dentro de la empresa evitando la rotación de personal y acelerar la mejora continua.	

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Asturias Corporación Universitaria. (2018). *La Organización*. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf
- Bailleres Helguera, J. E. (2016). *El Sistema de Evaluación del Desempeño en México: Realidades, quimeras y perspectivas*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E597D3AE66E4D838052580B5005B14B6/\\$FILE/baillhel.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E597D3AE66E4D838052580B5005B14B6/$FILE/baillhel.pdf)
- CBC. (2022). *Cbc | The Central America Bottling Corporation*. <https://cbc.co/>
- Cervecería Hondureña S.A. de C.V. (2022). *La Cervecería de los hondureños por más de 100 años*. <http://www.cerveceriahondurena.com/quienes-somos>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano* (3a ed). McGraw Hill.
- Coelho, F. (2022). *Significado de Libro*. Significados. <https://www.significados.com/libro/>
- Consultores Bastis. (2022). *Criterios de Inclusión y Exclusión*. *Online Tesis*. <https://online-tesis.com/criterios-de-inclusion-y-exclusion/>
- Contador, F. (2020). *La transformación de las compensaciones y beneficios*. infobae.
<https://www.infobae.com/opinion/2020/07/10/la-transformacion-de-las-compensaciones-y-beneficios/>

- Cueto, R. M., Seminario, E., & Balbuena, A. (2015). Significados de la organización y participación comunitaria en comunidades vulnerables de Lima Metropolitana. *Revista de Psicología (PUCP)*, 33(1), 57-86.
- Deloitte. (2022). *Las 10 tendencias en la gestión de recursos humanos | Deloitte España*. Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/10-tendencias-gestion-RRHH.html>
- Deloitte Developmen. (2019). *La Organización adaptable*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Org%20Adaptable%20-%20versi%C3%B3n%20con%20seguridad.pdf>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (Eds.). (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3. ed). McGraw-Hill.
- Equipo editorial, Etecé. (2021). Objetivos Organizacionales—Concepto, tipos y ejemplos. *Concepto*. <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Etecé. (22d. C.). Tesis—Concepto, estructura, tipos de tesis y ejemplos. *Concepto*. <https://concepto.de/tesis/>
- FAO. (2020). *Cómo analizar el desempeño organizacional | Fortalecimiento de capacidades | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. <https://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.

García, I. (2018, enero 10). Importancia de la organización de una empresa | Organización.

Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., &

Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

HR Connect. (2021, abril 15). Estructura de compensaciones: Qué considerar para un modelo

completo. *HR Connect*. <https://www.hrconnect.cl/tendencias/estructura-de-compensaciones-que-considerar-para-un-modelo-completo/>

Info Capital Humano. (2020). *Compensación directa e indirecta—Recursos Humanos, el Portal*

del Capital Humano | Guía Empresas Recursos Humanos.

<https://infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/compensacion-directa-e-indirecta/>

Jaime, H. (2021, mayo 12). *La importancia de las compensaciones y beneficios en las empresas*.

HolmesHR. <https://www.holmeshr.com/blog/compensaciones-y-beneficios/>

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Pearson Educación.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1987). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.

Licari, S. (2021). *Debilidades de una empresa: Qué son, cómo encontrarlas y ejemplos*.

<https://blog.hubspot.es/marketing/debilidades-de-una-empresa>

Montoya Agudelo, C., & Boyero Saavedra, M. (2016). El Recurso Humano como elemento

Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 0-0.

- Pérez, O. (2020). *Cómo establecer un sistema para compensar a tus colaboradores y aumentar su bienestar*. <https://blog.peoplenext.com/establecer-un-sistema-para-compensar-a-tus-colaboradores-y-aumentar-su-bienestar>
- Ramírez, L. D. Y. J., & Ovalle, S. J. H. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta*, 3, Art. 3.
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/39534>
- Rodríguez, I., & Alpuin, D. (2014). *La Gestión por Procesos en las Organizaciones*. Deloitte S.C.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>
- Salto Chacán, M. Y., Muñoz Moreta, E. R., & Rodríguez Mañay, L. O. (2016). *Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución Pública*. 3(7), 236-256.
- Santos, A. C. (2012). Evaluando desempeños: Alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresarial*, 17(1), 1-30.
- Southern New Hampshire University. (2022). *Cual es la importancia de la comunicacion en el liderazgo*. <https://es.snhu.edu/>
- Universidad Nacional Experimental Politecnica. (2013). *Sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores y las trabajadoras de la UNEFA*. UNEFA.
<http://www.unefa.edu.ve/CMS/administrador/vistas/archivos/SISTEMA%20DE%20EVALUACION%20APROBADO%20COMPLETO.pdf>

Varela Juárez, R. A. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson.

Vélez Heredia, C. (2018). *Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes sociales en la gestión comercial* (1.^a ed.). Editorial Elearning.

Vision tecnologica. (2022). *Documentos Web*.

<https://www.documentosweb.com/dw/Info/Que.aspx>

ANEXO 3. ENTREVISTAS A PREVENTAS

ANÁLISIS DE PROCESO DE ORGANIZACIÓN, COMPENSACIÓN Y DESEMPEÑO EN EMBOTELLADORA LA REYNA – AGENCIA TEGUCIGALPA



Objetivo: Conocer los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna.

Estimados, su apoyo completando la siguiente encuesta para estudio de tesis de Dirección Empresarial orientada a habilidades directivas y comprender el análisis de los resultados obtenidos.

Los resultados no serán divulgados y agradecemos su colaboración

Edad

- Menor a 25 años
- Entre 25 a 35 años
- Mayor de 35 años

Años de laborar en la empresa

- Menor a 1 año
- Entre 1 a 3 años
- Entre 3 a 5 años
- Más de 5 años

1. ¿Tiene conocimiento del la existencia de el codigo de etica dentro de la Embotelladora La Reyna?

- Si
- No

2. **¿Considera usted que sus objetivos y metas en relacion a ventas estan definidos a inicio de mes?**
 - Totalmente desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. **¿Cuenta con las herramientas para el alcance de sus objetivos?**
 - Si
 - No
4. **¿Conoce la vision, mision y valores de la compañía?**
 - Si
 - No
5. **¿Como calificaria el clima laboral dentro del departamento?**
 - 1 siendo agradable
 - - 5 agradable
6. **¿Cuenta la compañía con rituales y rutina que fomenten la cultura organizacional?**
 - Si
 - No
7. **¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en el area de ventas y en la empresa?**
 - No satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Moderadamente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Totalmente satisfecho
8. **¿La descripcion del trabajo fue clara y comprensible en su proceso de reclutamiento?**
 - 1 siendo bajo conocimiento
 - 5 siendo alto conocimiento
9. **¿Considera usted que la meritocracia es parte de los principios de la compañía o de la empresa?**
 - Si
 - No
10. **¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la empresa?**
 - No satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Moderadamente satisfecho
 - Muy satisfecho
 - Totalmente satisfecho
11. **¿Con que frecuencia recibe retroalimentacion por parte de sus superiores?**
 - Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - > a 6 meses
12. **¿Contribuye mi jefe inmediato a mi desarrollo profesional dentro de la empresa?**
 - Si

- No
- 13. Considero que mi horario está acorde a mis objetivos diarios**
- 1 siendo nada productivo
 - 5 siendo altamente productivo
- 14. Según su criterio como calificaría su comunicación con su jefe inmediato**
- Buena
 - Muy buena
 - Indiferente
 - Mala
 - Pésima
- 15. Mis opiniones e ideas son tomadas en cuenta por mi jefe inmediato**
- Nunca
 - A veces
 - Siempre
 - Casi siempre
- 16. Soy asesorado por mi jefe inmediato cuando surge un problema**
- Si
 - No
- 17. ¿Qué tan frecuente recibo capacitación de la empresa?**
- Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - > a 6 meses
- 18. ¿Considera que el plan de capacitaciones impulsa a su plan de desarrollo profesional dentro de la empresa?**
- Totalmente desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- 19. ¿Qué tan valiosa considera que son las capacitaciones en la empresa?**
- 1 no genera valor
 - 5 genera valor
- 20. ¿Considera que su remuneración es acorde al esfuerzo que emplea para realizar un trabajo?**
- Totalmente desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
- 21. ¿Considera que su salario está por encima del promedio de las demás empresas?**
- Si
 - No
- 22. ¿Recibo mi salario en tiempo y forma?**
- Si
 - No

23. **¿Qué tipo de incentivo considera mas atractivo y permite mejorar el desempeño?** (enumerar 1 como menos importante 5 como más importante)
- Incentivos remunerados
 - Viajes
 - Artículos de hogar
 - Productos
 - Reconocimiento publicos
24. **De los siguientes beneficios cuales son de los que usted goza (3 max)**
- Bono por nacimiento
 - Bono por caso mortuoirio
 - Uniforme
 - Early Friday
 - Medio día
 - Refrescos navideños
25. **¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?**
- Si
 - No
26. **¿Considera usted que el coaching contribuye a identificar su oportunidad de mejora dentro de la empresa?**
- Totalmente desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
27. **¿Creo que la compañía podria considerarme para un crecimiento de puesto/posición?**
- Si
 - No
28. **¿Hay un interes genuino por la empresa para la retención de los colaboradores dentro del departamento?**
- Si
 - No

ANEXO 4. ENTREVISTA A EXPERTOS



Objetivo: La entrevista a expertos en materia de los procesos de organización, evaluación y compensación en Embotelladora La Reyna, es de mucha importancia para conocer los diferentes puntos de vista y su aplicabilidad obteniendo respuestas con fines académicos.

Gracias por su tiempo y asertividad de sus respuestas, por lo que se procede con una serie de preguntas:

- 1. ¿Qué opina sobre la alineación de las metas a todo nivel jerárquico de la empresa?**
- 2. ¿Cree usted que los objetivos se establecen en tiempo y forma para las metas del siguiente mes?**
- 3. ¿Cuál cree usted que sería la importancia en conocer la cultura organizacional de la empresa? (misión, visión y valores)**
- 4. ¿Qué métodos propondría para capacitar de forma constante a los colaboradores?**
- 5. ¿Cuáles serían temas de capacitación que se podrían agregar en la formación profesional de los colaboradores y reforzar el conocimiento?**
- 6. ¿Qué le motiva a contribuir con el desarrollo personal de los colaboradores?**
- 7. ¿Se cuenta con un plan de desarrollo individual para promover el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa?**
- 8. ¿Cuáles son los diferentes métodos que se utilizan para exaltar o premiar los resultados de los colaboradores?**
- 9. ¿Cuáles podrían ser diferentes estrategias para retener personal y atraer talentos?**
- 10. ¿Considera que los beneficios otorgados a los colaboradores generan compromiso con la empresa?**