

NÚMERO

44

DOCUMENTOS AVÍCOLAS

AGOSTO 2026

EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR AVÍCOLA



Autora: Paola Frías Ávila
Gerente General PFA Consultant

Fonav
Fondo Nacional Avícola

 **fenavi**

EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL

COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR AVÍCOLA

FEDERACIÓN NACIONAL
DE AVICULTORES DE COLOMBIA
FENAVI

FONDO NACIONAL
AVÍCOLA - FONAV

DOCUMENTOS AVICOLAS
NO. 44

PROGRAMA DE ESTUDIOS
ECONÓMICOS

Fernando A. Ávila Cortes
Director Programa Económico
Fenavi - FONAV

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
Vector Creativo

Fonav
Fondo Nacional Avícola



www.fenavi.org
©2026



Carrera 68B No. 23 B - 35 Of. 1010.
Edificio Avatar Torre A
Bogotá, Colombia

Teléfono: 315 331 0063
consultoria@pfaconsultant.com

www.pfaconsultant.com

CONTENIDO

Presentación
4

Introducción
6

La realidad laboral del sector
avícola: entre la operación, el
territorio y el talento crítico
8

El entorno laboral competitivo:
señales externas que inciden
en la permanencia
12

Talento Humano como socio
estratégico del negocio avícola
16

Medir para decidir: analítica,
benchmarking y competitividad
salarial
22

Recomendaciones prácticas para
los empleadores. La medición
solo genera valor cuando
conduce a decisiones
26

Reflexiones finales
30

Referencias
32

PRESENTACIÓN

El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola



Desde el Programa Económico de Fenavi-FONAV entendemos que la competitividad del sector avícola no depende únicamente de variables productivas, financieras o de mercado. También está estrechamente vinculada con la capacidad de las empresas para atraer, desarrollar y conservar el talento humano que hace posible su operación. Por esta razón, como parte de nuestra misión de generar información, conocimiento y herramientas para una mejor toma de decisiones, propiciamos estos temas porque responden a necesidades reales identificadas en las empresas avícolas y tienen una incidencia directa en su productividad, eficiencia y sostenibilidad.

En este marco, promovemos espacios de análisis y formación sobre gestión del talento, compensación, liderazgo y otros desafíos laborales, buscando conectar el conocimiento especializado con la realidad particular del sector. Abordar la compensación significa ir más allá del salario y comprender las exigencias de los cargos, las condiciones del trabajo, la disponibilidad de talento en los territorios y retos como la rotación, el ausentismo y el compromiso. Así, buscamos que las empresas cuenten con referentes y herramientas prácticas para tomar decisiones más estratégicas, equitativas y sostenibles, fortaleciendo tanto a las personas como a la competitividad del sector avícola.

Fernando Ávila Cortes

Director Programa Económico
Fenavi - FONAV



INTRODUCCIÓN

El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola



El alcance del área de gestión humana en el sector avícola no se limita a administrar personas; debe convertirse en una plataforma estratégica que conecte el negocio, la legislación, la mejora de procesos y diseñe acciones para fortalecer el compromiso humano para asegurar la productividad y la sostenibilidad empresarial.

En un sector intensivo en operación, territorio y talento crítico, la compensación salarial no puede seguir analizándose únicamente como un costo laboral. Debe entenderse como una herramienta de gestión empresarial, competitividad y sostenibilidad organizacional.

Frente a esto, el sector avícola enfrenta desafíos particulares: cargos operativos de alta exigencia física, labores rurales y presenciales, turnos bajo presión productiva, exposición a riesgos, necesidad permanente de entrenamiento, rotación, ausentismo y dificultades para atraer o conservar talento en determinadas zonas o actividades. A ello se suma la presión que enfrentan los líderes por el cumplimiento de indicadores, la gestión de equipos con condiciones particulares y la atención de imprevistos que pueden afectar la operación.

En este contexto, pagar salarios sin comprender el trabajo real que se remunera puede conducir a decisiones inequitativas o poco sostenibles.

Por ello, la pregunta no es solamente cuánto paga una empresa. La pregunta estratégica es otra: ¿la organización conoce realmente el valor del trabajo que necesita remunerar, el nivel de esfuerzo que exige cada cargo, las condiciones en que se ejecuta la labor y la posición que ocupa frente al mercado laboral del sector?

Frente a estas preguntas, este artículo recoge y desarrolla las reflexiones presentadas en la conferencia "Talento, compensación y competitividad. Decisiones estratégicas para el sector avícola" a cargo de quien escribe y realizada en el marco de los espacios de formación y análisis sectorial promovidos por Fenavi-Fonav para empresas del sector. A partir de esa experiencia, el texto busca ofrecer una visión ampliada y sugerir algunos frentes en los cuales las empresas avícolas pueden enfocar su gestión integral del talento humano.



LA REALIDAD LABORAL DEL SECTOR AVÍCOLA: ENTRE LA OPERACIÓN, EL TERRITORIO Y EL TALENTO CRÍTICO



La realidad laboral del sector avícola está atravesada por condiciones que no siempre son visibles cuando se analiza el trabajo desde el nombre del cargo o desde una descripción formal de funciones. En la práctica, muchas labores exigen presencia física, disciplina operativa, resistencia, entrenamiento y adaptación a condiciones ambientales, sanitarias y productivas específicas.

Actividades como la recolección de huevo, el beneficio, el desprese, el empaque, la logística y las labores de granja pueden implicar esfuerzo físico sostenido, movimientos repetitivos, jornadas de pie, turnos en horas de la noche, exposición a factores de riesgo y cumplimiento estricto de protocolos. Estas condiciones inciden en la atracción de trabajadores, en la permanencia, en la productividad y en la percepción de justicia frente a la remuneración recibida.

Durante las conferencias, los participantes señalaron dificultades para cubrir determinadas posiciones operativas, sostener la permanencia en cargos críticos y atraer nuevas generaciones hacia labores rurales o físicamente exigentes. Estas manifestaciones no deben generalizarse sin medición sectorial; sin embargo, sí constituyen señales suficientes para que cada empresa confronte sus propios datos y determine si enfrenta una situación ocasional o un patrón que compromete la continuidad de la operación.

Un ejemplo permite ilustrarlo. La recolección de huevo puede parecer, desde afuera, una actividad sencilla; sin embargo, cuando se observa la tarea en su ejecución real, se advierte que agacharse de manera reiterada durante una jornada completa genera incomodidad, cansancio y rechazo frente a la labor. Por eso, valorar adecuadamente un cargo exige comprender no solo qué se hace, sino cómo se hace, durante cuánto tiempo, en qué condiciones y con qué impacto físico para el trabajador.

Cuando una labor exige esfuerzo sostenido, la respuesta empresarial no debería limitarse a reemplazar a quien se retira. También es necesario revisar si existen alternativas de entrenamiento, pausas, rediseño de la tarea, herramientas sencillas o mejoras ergonómicas que reduzcan el desgaste. No siempre se requieren grandes transformaciones tecnológicas: una modificación práctica en el puesto, en la secuencia del proceso o en la forma de movilizar el producto puede incidir en productividad, seguridad y permanencia.

La tecnología, por tanto, no debe analizarse únicamente como sustitución de mano de obra, en ciertos procesos puede utilizarse para disminuir cargas físicas, estandarizar tareas, mejorar la trazabilidad y modificar el número de personas capaces de desarrollar una labor en condiciones razonables. La decisión debe partir del problema real que se pretende resolver y de su impacto sobre el trabajador y la operación.

La ubicación geográfica también importa. Una misma denominación puede representar realidades distintas según la zona geográfica, la disponibilidad de transporte, la distancia entre la residencia y la granja, el costo de vida, la oferta de trabajadores, la organización de los turnos o la presencia de actividades económicas alternativas y las condiciones propias de la ruralidad.

Esta lectura territorial permite comprender que algunas de las dificultades que enfrenta la avicultura no son exclusivas del sector, sino que responden también a dinámicas adicionales del mercado laboral. La escasez de mano de obra, la disminución de población joven disponible o interesada en determinados oficios, la competencia creciente entre sectores económicos por atraer y retener trabajadores, e incluso la informalidad como alternativa, inciden en la capacidad de las empresas para cubrir cargos operativos, rurales o físicamente exigentes.

Por eso, una política retributiva estandarizada en todas las zonas de influencia puede resultar insuficiente cuando la competencia por talento y las condiciones de ejecución varían entre territorios.

Las situaciones descritas no son simples percepciones. Son señales internas que deben ser medidas y analizadas a partir de indicadores como rotación, ausentismo, accidentalidad, permanencia, reemplazos, desempeño, clima laboral, riesgo psicosocial y costos de formación. Si la empresa no observa oportunamente esas señales, termina resolviendo problemas estructurales con decisiones aisladas, urgentes y, muchas veces, costosas.

La primera conclusión es clara: no puede hablarse de salario competitivo sin comprender previamente el trabajo real que se remunera. El valor del cargo no surge solamente de su nombre; también depende de sus responsabilidades, conocimientos, esfuerzos, riesgos, condiciones locativas, dificultad de reemplazo e impacto sobre la continuidad productiva. En este punto vale la pena detenerse a pensar, ¿Cuánto nos está costando el silencio en la organización?, frente a esta reflexión, cabe resaltar que ese silencio no se refiere únicamente a la ausencia de quejas. Comprende las preguntas que no se formulan, los datos que no se cruzan y los problemas que dejan de comunicarse: rotación, ausentismo, deterioro del clima, riesgos psicosociales, dificultades de liderazgo, pérdida de personas clave, cargos difíciles de cubrir y decisiones salariales tomadas con información incompleta. Por ello, el silencio organizacional no elimina el conflicto; únicamente lo vuelve menos visible y, con frecuencia, más costoso.





EL ENTORNO LABORAL COMPETITIVO: SEÑALES EXTERNAS QUE INCIDEN EN LA PERMANENCIA



Los desafíos internos también deben leerse dentro de un mercado laboral más amplio. Los trabajadores comparan opciones, condiciones, salarios, beneficios, tiempos de desplazamiento, posibilidades de desarrollo, estabilidad laboral, equilibrio entre la vida laboral y personal, clima laboral, reputación de la empresa y calidad del trato que reciben de sus líderes directos. En consecuencia, las dificultades para atraer o conservar talento no son exclusivamente internas ni pueden explicarse a partir de una sola variable.

De acuerdo con el informe *State of the Global Workplace 2026* de Gallup, que anualmente realiza estudios entre trabajadores a nivel global para conocer, entre otras tendencias, el nivel de compromiso, bienestar y clima de trabajo, en América Latina y el Caribe se encontró que el 30% de los trabajadores se encontraba comprometido con su trabajo, el 43% manifestó haber experimentado estrés durante gran parte del día anterior y el

60% consideró que era un buen momento para encontrar empleo. El mismo informe reportó que el 56% se encontraba en la categoría de “prosperando” en su evaluación de vida. Estos resultados corresponden al contexto regional y no constituyen una medición del sector avícola colombiano.

Sin embargo, la lectura conjunta de estas cifras es más útil que una interpretación aislada. La región presenta un compromiso superior al promedio global de 20 % en 2025 y, al mismo tiempo, una percepción favorable de movilidad laboral. Esto significa que una persona puede valorar su trabajo actual y aun así considerar que existen otras oportunidades. La reflexión para las empresas es que, la permanencia no puede darse por sentada.

La percepción por parte de los trabajadores de que es un buen momento para encontrar empleo tampoco equivale automáticamente a una intención de renuncia. Se trata de un indicador del clima laboral externo: muestra



qué tan amplias consideran las personas sus posibilidades de elección. Cuando esa percepción aumenta, las organizaciones deben revisar con mayor rigor qué ofrecen, cómo lideran y qué razones encuentran los trabajadores para permanecer.

Por otra parte, el estudio sobre la marca de empleador 2026 de Randstad para España aporta otra referencia comparativa. En ese informe, el salario y las prestaciones fueron mencionados por el 61% como el principal atributo del empleador ideal; el ambiente de trabajo agradable y el equilibrio entre la vida laboral y personal alcanzaron cada uno el 57%; la seguridad laboral el 56%; y la progresión profesional el 50%. El informe también señaló que el 28% planeaba cambiar de empleo durante los seis meses siguientes, frente a un 13% que efectivamente había cambiado en los seis meses anteriores.

Entre las razones para dejar el empleo, el estudio español identificó la baja remuneración 39%, la búsqueda de un mejor equilibrio entre vida laboral y personal 37% y la falta de oportunidades de crecimiento 30%. Si bien estos datos no deben trasladarse mecánicamente a Colombia ni al sector avícola; sirven para recordar que las decisiones de permanencia combinan recompensa económica, experiencia cotidiana, estabilidad y perspectivas de desarrollo.

La permanencia del trabajador no depende únicamente del salario. La compensación, las condiciones de trabajo, el liderazgo, la formación y la organización de la labor inciden conjuntamente en la estabilidad de los equipos.

Sin embargo, reconocer que el salario no es el único factor no autoriza a restarle importancia. Una estrategia de fidelización, no de retención, puede incluir bienestar, reconoci-

miento, formación y oportunidades de desarrollo, pero perderá credibilidad si la empresa desconoce si su remuneración es coherente con el mercado y proporcional a las exigencias del cargo.

Al tiempo, los informes internacionales permiten observar tendencias, formular preguntas y contrastar prácticas, pero no reemplazan la información propia del sector. Precisamente porque los datos disponibles son generales o corresponden a otros países, el sector avícola necesita construir referencias salariales basadas en su realidad empresarial, ocupacional y territorial. Esa realidad debe leerse, además, desde distintas dimensiones. Desde lo productivo, no es lo mismo analizar cargos vinculados al pollo de engorde, la producción de huevo, la incubación, el beneficio, las plantas de alimento o las áreas logísticas y administrativas que soportan la operación. Desde lo demográfico, deben considerarse fenómenos como el envejecimiento de la población, el relevo generacional, la migración y la disponibilidad futura de trabajadores para determinados oficios. Desde el mercado laboral, resulta necesario observar el desempleo, la informalidad, la oferta y demanda de mano de obra, la movilidad laboral y las tendencias nacionales que inciden en la atracción y permanencia del talento. Y, desde la dimensión normativa, las decisiones salariales tampoco pueden desligarse de los cambios en legislación laboral, salario mínimo, jornada, seguridad social y demás obligaciones que inciden en la estructura de costos y en la organización del trabajo.

Por esto, resulta importante reflexionar sobre la necesidad de medir, comparar y ordenar la compensación mediante información sectorial confiable. El análisis salarial aparece, así, no como un ejercicio aislado, sino como una herramienta para adoptar decisiones empresariales más consistentes.



TALENTO HUMANO COMO SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO AVÍCOLA



Como se indicó, la gestión humana debe ser vista como un socio estratégico de las empresas. Para ello debe superar una función meramente administrativa y participar en decisiones relacionadas con productividad, rentabilidad, sostenibilidad, continuidad operativa y experiencia del trabajador. En el sector avícola, esta visión exige que el área de Talento Humano esté alineada con otras funciones críticas del negocio, de manera que sus decisiones no se limiten a resolver necesidades inmediatas de contratación, sino que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales, al crecimiento de la organización y sobre todo a la sostenibilidad de la operación.

Esa alineación debe expresarse, entre otros aspectos, en la estrategia empresarial, la planeación de la fuerza laboral, la competitividad frente a otros sectores, el desarrollo organizacional, la innovación, la transformación digital, la gestión del desempeño, la formación y el cierre de brechas de conocimiento. También debe reflejarse en el seguimiento del clima, el compromiso y la permanencia, en el uso de analítica de talento para tomar decisiones y, cuando haga parte de la estrategia organizacional, en políticas de diversidad e inclusión. Bajo esta perspectiva, Talento Humano deja de ser un área que administra novedades para convertirse en una instancia que anticipa riesgos, interpreta información y acompaña decisiones que inciden directamente en la productividad y en la capacidad de atraer y retener talento.

Ese papel comienza por formular preguntas que incomodan, pero permiten intervenir a tiempo: ¿Qué está explicando la salida de personas?, ¿Por qué un mismo cargo permanece vacante?, ¿Dónde se concentran las incapacidades?, ¿Qué dicen las entrevistas de retiro?, ¿Qué prácticas de liderazgo están generando sobrecarga?, ¿Existen diferencias salariales que la empresa no puede explicar con criterios objetivos?; también exige pre-

guntarse qué factores están dificultando la atracción de candidatos, cuánto tiempo y cuánto cuesta cubrir un cargo crítico, qué cargos presentan mayor rotación y por qué, qué áreas o sedes concentran los mayores niveles de ausentismo, si la inducción y el entrenamiento están facilitando una adaptación efectiva y qué beneficios son realmente valorados por los trabajadores.

De las anteriores reflexiones se puede llegar a la conclusión que una organización debería preferir conflictos conocidos y gestionables antes que silencios prolongados. El conflicto oportunamente expresado puede revelar fallas, abrir conversaciones y generar planes de acción. Por el contrario, el mayor riesgo aparece cuando los trabajadores pierden la confianza en los canales internos y concluyen que comunicar no sirve para nada.

Este punto resulta de la mayor importancia en plantas y granjas, puesto que la distancia de la alta dirección puede aumentar la invisibilidad de ciertas prácticas. Un liderazgo autoritario, la exigencia permanente de disponibilidad, la normalización de sobrecargas o la tolerancia frente a comportamientos inadecuados pueden no aparecer de inmediato en un informe financiero, pero sí reflejarse después en rotación, ausentismo, menor productividad, afectaciones de calidad o riesgos reputacionales.

La información interna también debe prevenir que una situación conocida tardíamente escale hacia escenarios públicos. En un entorno interconectado, la experiencia laboral se transmite mediante conversaciones, comunidades, redes sociales y plataformas de empleo.

Así, la reputación empresarial no empieza cuando aparece una crisis; se construye diariamente en la forma como la organización escucha, lidera y responde.

Indicadores, rotación y costo de reposición

Los indicadores de gestión humana deben convertirse en información útil para la toma de decisiones. Rotación, antigüedad, ausentismo, accidentalidad, desempeño, formación, clima, cultura y riesgo psicosocial, entre otros, no son cifras independientes: su lectura conjunta permite identificar patrones que un promedio general puede ocultar.

Conocer la rotación de personal constituye un primer paso para identificar posibles dificultades de atracción, permanencia y estabilidad de los equipos. Una forma práctica de calcularla consiste en dividir el total de trabajadores retirados durante el periodo por el promedio de trabajadores vinculados en ese mismo lapso y multiplicar el resultado por cien. A manera de sugerencia de medición se propone la siguiente fórmula:

Por ejemplo, si una empresa tenía 500 trabajadores al 1.º de enero y 540 al 30 de junio, su planta promedio durante el semestre sería de 520 trabajadores.

Si en ese mismo periodo se retiraron 65 personas, la rotación semestral sería del 12,5 %. Esto significa que, durante el primer semestre, por cada 100 trabajadores promedio de la empresa, se retiraron aproximadamente 12,5 personas.

Este resultado constituye apenas el punto de partida. Para convertirlo en información estratégica debe segmentarse por cargo, área, sede, zona geográfica, antigüedad, nivel de responsabilidad, tipo de contrato y causa de retiro. Una rotación aparentemente moderada puede ocultar un problema grave cuando las salidas se concentran en cargos críticos, trabajadores recientemente formados o posiciones de difícil reemplazo.

$$\text{Rotación del período (\%)} = \frac{\text{Trabajadores retirados}}{[(\text{Trabajadores iniciales} + \text{trabajadores finales}) / 2] \times 100}$$



Cuando la planta presenta variaciones significativas durante el periodo, resulta más preciso utilizar el promedio mensual de trabajadores que limitarse a la cifra inicial y final. Lo importante no es defender una única fórmula, sino adoptar una metodología consistente, documentarla y aplicarla de manera uniforme para comparar periodos.

También debe distinguirse entre el indicador de rotación y el costo de reposición. Una organización puede saber cuántas personas se retiran y, aun así, desconocer cuánto pierde por reclutamiento, selección, contratación, exámenes de ingreso y retiro, inducción, dotación, entrenamiento, acompañamiento, errores iniciales y pérdida de conocimiento.

El salario que deja de pagarse al trabajador saliente no representa necesariamente el principal impacto, porque quien lo reemplaza probablemente recibirá una remuneración semejante. El costo aparece en todo lo que la empresa debe invertir para cubrir nuevamente la posición y llevar a la persona que ingresa al nivel de conocimiento y productividad esperado.

Cada actividad involucra tiempo de trabajo, revisar hojas de vida, entrevistar candidatos, aplicar valoraciones psicotécnicas y exámenes médicos ocupacionales de ingreso, preparar documentos y acompañar la curva de aprendizaje también tiene un valor, que depende de las horas destinadas y de la remuneración de quienes participan.

No todos los costos de la rotación aparecen en una cifra tangible, algunos se expresan en sobrecarga del equipo, horas adicionales, re-procesos, menor productividad y tiempo utilizado para reconstruir el conocimiento que se fuga de la organización.

No existe un costo estándar que refleje con precisión todas las empresas y todos los cargos. Cada organización debe definir los componentes que medirá y reconocer que el

impacto cambia según la complejidad del puesto, la escasez del perfil, el tiempo de cobertura, la formación requerida y el nivel de conocimiento perdido.

La permanencia o antigüedad complementa este análisis. No basta con conocer cuántas personas salen; debe establecerse cuánto tiempo permanecen, qué porcentaje se retira durante los primeros meses y en cuáles áreas la organización reinicia constantemente los procesos de selección y formación. Una empresa estable no es necesariamente aquella que no registra movimientos, sino la que comprende sus causas y gestiona de manera diferenciada los cargos en los que la continuidad es estratégica.

La marca empleadora: una mirada al cliente interno

Las organizaciones suelen concentrar buena parte de sus esfuerzos en conocer, atender y fidelizar al cliente externo: diseñan experiencias, ofrecen beneficios, mantienen canales de comunicación y procuran que cada interacción fortalezca la relación comercial. Sin embargo, esa misma reflexión no siempre se traslada al cliente interno.

El Employer branding o marca empleadora puede entenderse como la estrategia mediante la cual una organización construye y proyecta su identidad como lugar para trabajar, a partir de la experiencia que ofrece a sus trabajadores y de la percepción que genera entre quienes podrían vincularse en el futuro. No se limita a una campaña de comunicación o a una imagen atractiva en redes sociales; comprende la coherencia entre lo que la empresa promete y lo que realmente viven las personas en materia de liderazgo, compensación, estabilidad, bienestar, desarrollo y condiciones de trabajo (Frías Ávila y Rocha Jiménez, 2017).

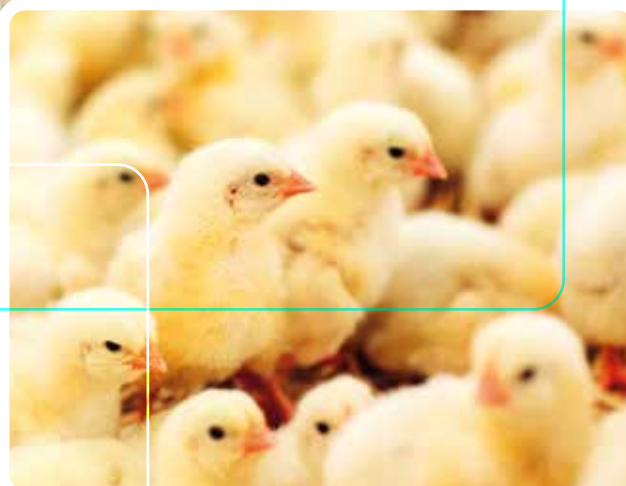
En el sector avícola, la reputación como empleador no se construye únicamente desde

las oficinas corporativas. También se forma en las granjas, plantas, centros de distribución y demás espacios en los que las personas experimentan cotidianamente la organización. Un trabajador que percibe coherencia, reconocimiento, oportunidades de aprendizaje y una compensación proporcional puede convertirse en promotor de la empresa; una experiencia negativa también se transmite a candidatos, familias y comunidades.

La estrategia debe partir de la realidad interna y no de la construcción de documentación que denote cumplimiento legal. Esto exige escuchar a los trabajadores, analizar encuestas de retiro y permanencia, revisar

prácticas de liderazgo y verificar si la propuesta de valor coincide con las condiciones reales. La implementación requiere articulación entre alta dirección, Talento Humano, Comunicaciones y áreas operativas, porque la experiencia del trabajador se produce en todos los niveles de la organización.

La marca empleadora no depende solamente de pagar más, pero difícilmente será sostenible si la empresa desconoce cómo se encuentra posicionada salarialmente frente a las organizaciones con las que compite por talento. Este es el punto de conexión con el benchmarking salarial.





IV

MEDIR PARA DECIDIR: ANALÍTICA, BENCHMARKING Y COMPETITIVIDAD SALARIAL

El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola



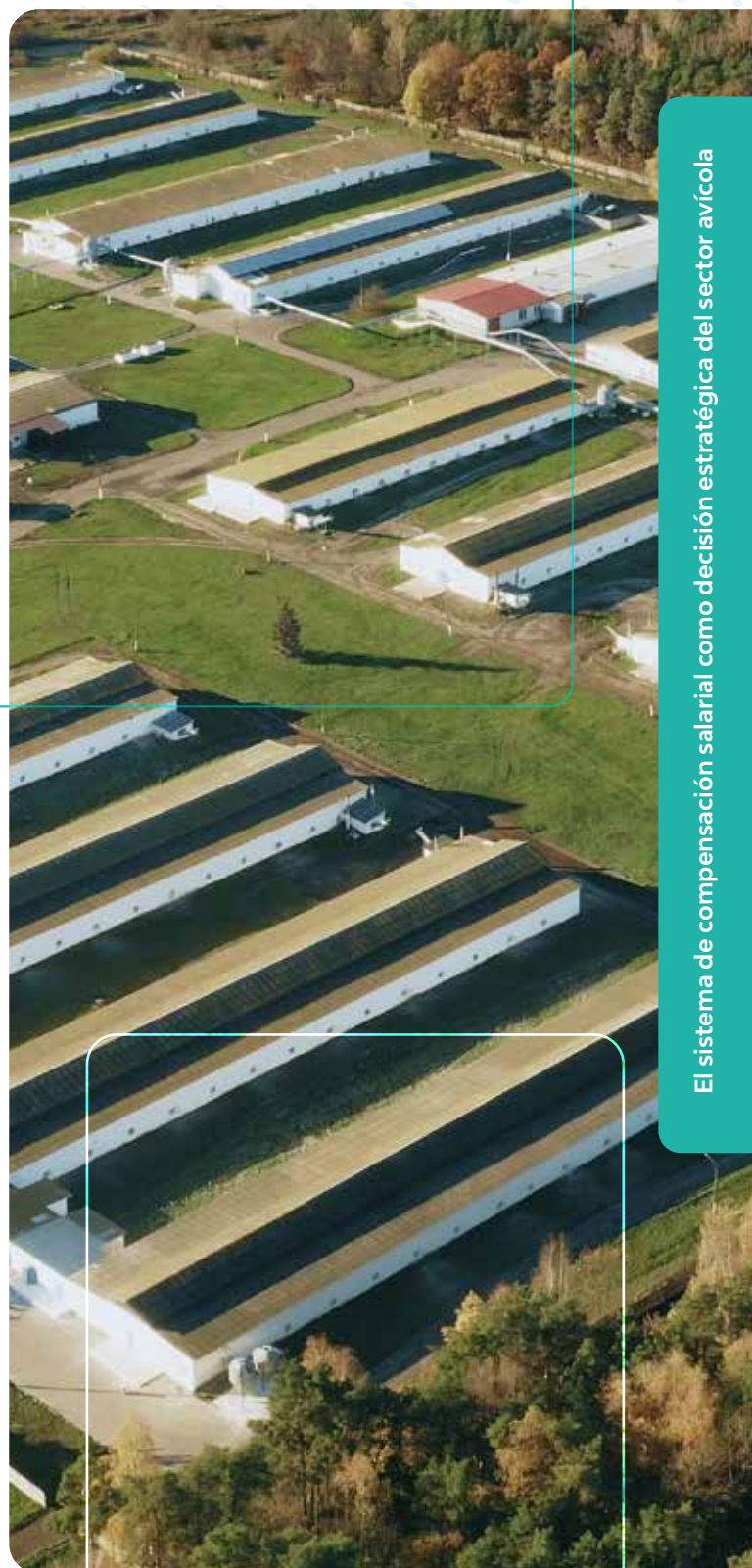
En el sector avícola, la competitividad no depende solo de producir más, sino de contar con el talento adecuado, compensado de forma estratégica y comprometido con la operación.

Si una empresa no conoce cuánto le cuesta perder a una persona, tampoco puede valorar adecuadamente el costo de mantener una remuneración poco competitiva en un cargo crítico, ni el impacto que la rotación puede tener sobre la producción, la productividad, la calidad, la continuidad operativa y los costos del negocio.

El benchmarking es un proceso sistemático de medición y comparación que permite conocer la posición propia, identificar diferencias, reconocer buenas prácticas y orientar mejoras. No consiste en copiar automáticamente lo que hacen otras organizaciones ni en convertir el salario más alto del mercado en una obligación. Su valor está en ofrecer una referencia objetiva para interpretar la realidad interna.

Aplicado a la compensación, el benchmarking salarial compara remuneraciones y beneficios de cargos equivalentes en un mercado definido. La calidad del resultado depende de tres condiciones: información real, criterios homogéneos de comparación y un número suficiente de participantes que permita presentar datos agregados sin exponer la situación particular de una empresa.

Para definir salarios competitivos no basta con revisar la nómina interna. También resulta necesario adelantar una investigación del mercado laboral que permita conocer tasas de remuneración por industria, ubicación específica, encuestas salariales e informes sectoriales. Esa lectura debe complementarse con una evaluación del sector y de la región, de manera que la empresa pueda identificar prácticas salariales de otras organizaciones con las que compite por talento.



El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola

El análisis también exige considerar el valor del puesto dentro de la organización, teniendo en cuenta la experiencia requerida, las habilidades, las competencias, la complejidad y el impacto del cargo. A ello se suma el ajuste por ubicación y costo de vida, especialmente cuando las operaciones se desarrollan en zonas geográficas con condiciones laborales, económicas y de transporte distintas. Finalmente, la competitividad salarial debe revisarse de manera periódica, porque el mercado, la disponibilidad de talento, la inflación, la regulación y las necesidades del negocio cambian con el tiempo.

Por ello, el proyecto sectorial planteado por FENAVI y que actualmente se desarrolla, busca construir el análisis con salarios reales de las empresas participantes. Su propósito es ofrecer una lectura global de competitividad externa, orientar la toma de decisiones y apoyar la revisión de las políticas retributivas.

Sin embargo, en este tipo de proyectos la participación empresarial suele enfrentar una barrera legítima: la preocupación por la reserva de la información salarial. Reconocer esa sensibilidad no significa renunciar a medir. Un estudio técnicamente estructurado puede trabajar con acuerdos de confidencialidad, bases anonimizadas, reglas de acceso, umbrales mínimos de reporte y resultados agregados que impidan identificar los datos de una compañía o de una persona.

Participar no implica entregar nombres de trabajadores, documentos de nómina individualizados ni información personal innecesaria. La finalidad es reportar componentes comparables de compensación vinculados a cargos previamente homologados y la protección de los datos debe formar parte de la metodología y no depender únicamente de una promesa general de reserva.

El análisis debe diferenciar, como mínimo, salario fijo, remuneración variable y benefi-



cios. Dos empresas pueden pagar el mismo salario básico y ofrecer propuestas de valor sustancialmente distintas por incentivos, alimentación, transporte, seguros, formación, reconocimientos, flexibilidad o apoyos familiares. Por ello, comparar únicamente el salario mensual puede producir conclusiones incompletas.

Los resultados adquieren mayor utilidad cuando se segmentan por puesto, nivel profesional, zona geográfica, tamaño empresarial y otras variables relevantes. La segmentación permite reconocer que el mercado de un cargo operativo rural no necesariamente es el mismo de una posición administrativa en una ciudad principal, aunque ambas pertenezcan al mismo sector.

La competitividad externa responde a una pregunta: ¿cómo se encuentra la empresa frente al mercado con el que compite por talento? La equidad interna plantea otra: ¿las diferencias dentro de la organización guardan relación con el valor relativo de los cargos? Una política retributiva sólida nece-



sita atender ambas dimensiones. Pagar de acuerdo con el mercado no corrige, por sí solo, incoherencias internas; y una estructura internamente ordenada puede perder capacidad de atracción si se aleja de las condiciones externas.

Comparar salarios exige revisar funciones, responsabilidades, nivel jerárquico, impacto del cargo, competencias requeridas y condiciones reales de ejecución del trabajo.

La homologación de cargos es, por ello, uno de los pasos más exigentes. Dos posiciones con el mismo nombre pueden tener alcances diferentes, mientras que cargos con denominaciones distintas pueden cumplir propósitos equivalentes. La comparación debe partir del objetivo del puesto, sus funciones esenciales, la autonomía, la responsabilidad sobre personas o recursos, los conocimientos requeridos y su impacto en la organización.

La valoración puede considerar cualificaciones, experiencia, competencias, esfuerzo físico, mental o psicológico, grado de respon-

sabilidad, condiciones ambientales, riesgos y exigencias locativas. En el sector avícola estos factores son especialmente relevantes porque permiten incorporar la realidad de las granjas, plantas y operaciones logísticas al análisis del valor del trabajo.

Una estructura salarial adecuada debe equilibrar la justicia interna de la organización con la capacidad de competir por talento en el mercado laboral.

Los resultados suelen expresarse mediante mínimos, máximos, medianas y cuartiles. Estas medidas no ordenan automáticamente cuánto debe pagar cada empresa; muestran la distribución observada y permiten ubicar la posición propia. La decisión final debe considerar la estrategia del negocio, la capacidad financiera, la criticidad del cargo, la política interna y la propuesta de valor que la organización pretende ofrecer.

El estudio no debería quedarse en una fotografía del mercado. Su verdadero valor aparece cuando los resultados se convierten en decisiones: ajustar estructuras y rangos salariales, fortalecer la equidad interna y la competitividad externa, revisar beneficios e incentivos, corregir posiciones rezagadas, documentar diferencias, priorizar cargos críticos, proyectar presupuestos, fortalecer la atracción y retención del talento, apoyar la planeación del talento y diseñar planes graduales cuando no sea viable realizar cambios inmediatos.

El benchmarking tampoco sustituye el juicio empresarial. La información comparativa orienta, pero no elimina la necesidad de comprender la realidad interna. Una empresa puede decidir ubicarse por encima, en la mediana o por debajo de determinado referente, siempre que conozca las implicaciones de esa elección y la articule con su estrategia de talento.

V

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS PARA LOS EMPLEADORES. LA MEDICIÓN SOLO GENERA VALOR CUANDO CONDUCE A DECISIONES

El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola



A partir de las reflexiones de la conferencia y de la lógica del análisis salarial sectorial, pueden plantearse las siguientes acciones:

1 Conocer la realidad interna antes de compararse. La empresa debe depurar su planta de personal, revisar denominaciones, identificar cargos críticos y consolidar los componentes de compensación, así como analizar su estructura organizacional, la distribución geográfica de sus operaciones, la antigüedad de los colaboradores, las vacantes sin cubrir y las competencias críticas requeridas para asegurar la continuidad del negocio. También debe revisar la equidad interna entre cargos similares, especialmente cuando existen diferencias de remuneración que no se explican por responsabilidades, experiencia, desempeño, ubicación, condiciones de trabajo o nivel de impacto del cargo. Si los datos internos son inconsistentes, la comparación externa reproducirá esas inconsistencias.

2 Escuchar las señales de permanencia y retiro. Las entrevistas de salida, las encuestas de clima, los indicadores de ausentismo y las conversaciones con líderes permiten identificar si el problema se concentra en salario, turnos, transporte, liderazgo, carga física, desarrollo o expectativas no cumplidas. Esta lectura debe complementarse con indicadores como rotación voluntaria e involuntaria, tiempo promedio de permanencia, causas de renuncia, accidentalidad, bienestar, salud mental, riesgo psicosocial y percepción de oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

3 Homologar por contenido y no solo por nombre. Cada cargo debe contar con un propósito comprensible, funciones esenciales, nivel de responsabilidad, requisitos y condiciones de ejecución. La homologación también debe

considerar las competencias técnicas y comportamentales requeridas, la complejidad del cargo, el grado de autonomía, el impacto en el negocio, el esfuerzo físico o mental exigido, las condiciones ambientales en las que se desarrolla la labor y la disponibilidad del talento en el mercado. Esta información permitirá compararlo con posiciones equivalentes dentro del estudio y mejorar la calidad de la comparación entre organizaciones, evitando que cargos con el mismo nombre, pero con alcances distintos, sean tratados como equivalentes sin una revisión técnica previa.

4 Analizar la compensación total. El salario básico es indispensable, pero debe leerse junto con remuneración variable, beneficios, estabilidad, oportunidades de formación y demás elementos de la propuesta de valor. La empresa necesita saber no solo cuánto paga, sino qué experiencia ofrece.

5 Proteger la información y participar con confianza informada. Antes de remitir datos, la organización debe conocer la metodología, el acuerdo de confidencialidad, los responsables del tratamiento, los criterios de agregación y los productos que recibirá. Además de la reserva de la información, resulta necesario verificar la calidad técnica de la metodología, la representatividad de la muestra, los criterios estadísticos utilizados, la actualización de los datos y el cumplimiento de la normativa aplicable en materia de protección de datos personales. La confidencialidad no debe entenderse únicamente como una promesa de no divulgación, sino como un componente metodológico que garantice que la información será tratada de manera segura, agregada, comparable y útil para la toma de decisiones. Así, la reserva y la utilidad del estudio deben ser compatibles.

6

Convertir los resultados en una hoja de ruta. No todas las brechas pueden corregirse en un solo momento. La empresa puede priorizar cargos críticos según su impacto en el negocio, la urgencia operativa y el presupuesto disponible, definir ajustes graduales, revisar beneficios, mejorar la comunicación y establecer criterios claros para futuras decisiones salariales. Esa hoja de ruta debería incluir un cronograma de implementación, responsables definidos, indicadores de seguimiento y una estrategia de comunicación interna que permita explicar los cambios, sus alcances y las razones que sustentan las decisiones adoptadas.

7

Medir nuevamente. La competitividad salarial cambia con el mercado, la inflación, la regulación, la disponibilidad de talento y la evolución de los puestos. Por eso, las estructuras y referencias deben revisarse periódicamente y relacionarse con los resultados de rotación, permanencia y productividad.

Además de repetir la medición salarial, la empresa debe hacer seguimiento a indicadores como cobertura de vacantes, tiempo de contratación, rotación en cargos críticos, productividad, desempeño y retorno de la inversión de los ajustes realizados. Solo así podrá establecer si las decisiones adoptadas están generando efectos reales en la atracción, permanencia, eficiencia operativa y sostenibilidad del talento.

8

Integrar compensación y liderazgo. Una remuneración competitiva no compensa indefinidamente un liderazgo que deteriora la experiencia laboral; del mismo modo, un buen ambiente no resuelve por sí solo una política salarial desalineada. La fidelización surge de la coherencia del sistema.





VI

REFLEXIONES FINALES

El sistema de compensación salarial como decisión estratégica del sector avícola



La competitividad avícola no se sostiene solo con producción: se sostiene con talento bien vinculado, con un sistema de compensación estratégico y gestionado con información real.

Cuando las señales internas no se miden oportunamente, los problemas aparecen tardíamente: alta rotación, deterioro del clima, pérdida de confianza, conflictos laborales, afectaciones de calidad y riesgos reputacionales. El costo de no medir no siempre aparece inmediatamente en la nómina; puede manifestarse en vacantes difíciles de cubrir, pérdida de conocimiento, sobrecarga y decisiones improvisadas.

La rotación no siempre obedece a falta de compromiso individual. Puede reflejar fallas en compensación, liderazgo, formación, condiciones de trabajo, organización de turnos o percepción de futuro y permanencia. Por esto, reemplazar personas sin intervenir las causas puede convertir la rotación en un ciclo costoso y permanente.

No basta con pagar. La organización debe revisar si sus trabajadores perciben coherencia, equidad interna, competitividad externa y proporcionalidad frente al esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Tampoco basta con ofrecer beneficios si estos no responden a las necesidades reales o no son comprendidos por quienes los reciben.

El sector avícola necesita información propia. Las referencias globales y regionales permiten comprender tendencias, pero no responden cuánto se paga por cargos comparables en determinadas zonas, qué componentes integran la remuneración ni cómo se posicionan las empresas participantes. Esa brecha de información es precisamente la que puede reducir un benchmarking salarial sectorial.

La participación no elimina la autonomía empresarial. Cada organización conservará la responsabilidad de definir su política retributiva. Lo que cambia es la calidad de la decisión: ya no se apoyará únicamente en intuiciones, antecedentes internos o referencias informales, sino en datos reales, comparables y tratados bajo criterios de confidencialidad.

El análisis salarial tampoco es una promesa automática de incrementos. Es una herramienta para reconocer la posición de la empresa, identificar riesgos, priorizar acciones y explicar sus decisiones. En algunos casos conducirá a ajustes; en otros, a revisar beneficios, rediseñar cargos, fortalecer el liderazgo o mejorar la comunicación de la propuesta de valor.

Medir no es el final del proceso. Es el punto de partida para decidir con mayor responsabilidad. Por eso, conocer la posición de la empresa frente al mercado no constituye una curiosidad estadística: es una condición para atraer, retener y competir.

REFERENCIAS



Frías Ávila, P. y Rocha Jiménez, Á. (2017). Uso del employer branding en la fidelización y atracción del capital humano. *Revista Gestión Humana*, 26, 20-24.

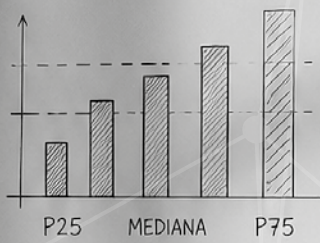
Gallup. (2026). State of the Global Workplace: The Human Side of the AI Revolution. 2026 Report.

Randstad. (2026). Estudio sobre la marca de empleador 2026: Informe sobre España.

Frías Ávila, P. (2026). Talento, compensación y competitividad.

Decisiones estratégicas para el sector avícola [Conferencia julio de 2026].

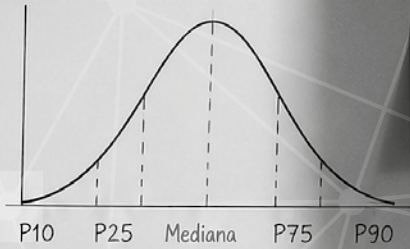
BENCHMARKING



EQUILIBRIO



ESTRUCTURA SALARIAL



INFORMACIÓN
REAL

COMPETITIVIDAD EXTERNA

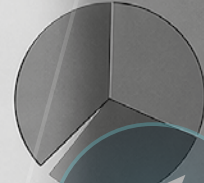
- ✓ Mercado
- ✓ Región
- ✓ Industria
- ✓ Tamaño de empresa

DECISIONES

- ✓ Ajustes salariales
- ✓ Beneficios
- ✓ Incentivos
- ✓ Planes de acción

COMPONENTES

- ☐ Salario fijo
- ☐ Variable
- ☐ Beneficios
- ☐ Otros



COMPARAR
PARA DECIDIR

TALENTO
COMPROMETIDO

DATOS
CONFIABLES

DECISIONES
QUE GENERAN
RESULTADOS

\$

PLAN DE ACCIÓN

1. Analizar brechas
2. Priorizar cargos críticos
3. Ajustar estructura
4. Fortalecer propuesta de valor
5. Medir y revisar

COMPARACIÓN DE MERCADO

Cargo	P25	Mediana	P75	Posición propia
Supervisor de granja				
Operario de producción				
Técnico mantenimiento				
Coordinador logístico				
Analista administrativo				

EQUILIBRIO
INTERNO

COMPETITIVIDAD
EXTERNA

VALOR DEL
PUESTO

Talento que
impulsa resultados

¿Quieres conocer más?

Te invitamos a explorar nuestra colección de **documentos especializados con enfoque económico** para mejorar la rentabilidad del sector avícola, disponibles en la página web:

www.fenavi.org



Con un solo **clic** puedes consultar estas y otras publicaciones en formato digital.

¡No te las pierdas!