

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis y determinación de la viabilidad del actual programa de incentivos laborales
monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros**

S.A., Puerto Barrios, Izabal”

(Tesis de Licenciatura)

Oscar Omar Lopez Ramos

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

**“Análisis y determinación de la viabilidad del actual programa de incentivos laborales
monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros
S.A., Puerto Barrios, Izabal”**
(Tesis de Licenciatura)

Oscar Omar Lopez Ramos

Lic. Julio César Ramírez Marcial, (**Tutor**)

Licda. Dinora Morales de López, (**Revisora**)

Puerto Barrios, Izabal, mayo 2016

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón
Vicedecano

Lic. Elmer Jeovanni Ruano Zeceña
Coordinador



REF.:C.C.E.E.L.ADM.F01-PS.016.2016

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 07 DE ABRIL DEL 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN

Tutor: Licenciado Julio César Ramírez Marcial
Revisora: Licenciada Dinora Morales de López
Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Tesis titulada: "Análisis y determinación de la viabilidad del actual programa de incentivos laborales monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros, S.A., Puerto Barrios, Izabal"

Presentada por: Oscar Omar Lopez Ramos

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado



M.A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado: 16,639
juliorami@hotmail.com
Teléfono: 4250-4608

Puerto Barrios, Izabal, 07 de noviembre del 2015

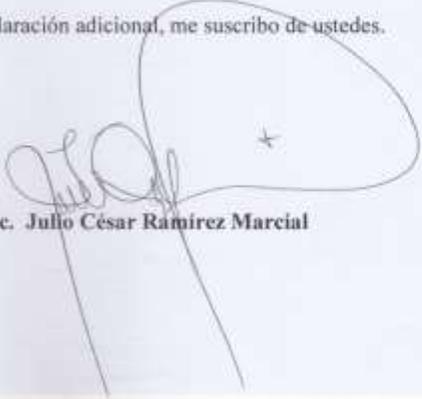
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tesis del tema **"Análisis y determinación de la viabilidad del actual programa de incentivos laborales monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. Puerto Barrios, Izabal"** realizado por **Oscar Omar Lopez Ramos** estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional -ETP-, por lo tanto doy dictamen de aprobado al tema desarrollado con una nota de ochenta (80) puntos de 100.

Al ofrecerme por cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Julio César Ramírez Marcial

Licenciada en Pedagogía y Administración Educativa

Colegiado: 18270

morales.idia@upana.edu.gt

Guatemala, 12 de enero de 2016

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tesis con el Tema: **"Análisis y determinación de la viabilidad del actual programa de incentivos laborales monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. Puerto Barrios, Izabal"** realizado por: **Oscar Omar Lopez Ramos**, carné No. 201503175 estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para continuar con el proceso que corresponde.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Dinora Morales de López
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
Y ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
Colegiado No. 18270

Licenciada Dinora Morales de López

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por guiar mis pasos, por haberme brindando la fortaleza, sabiduría para culminar mi carrera y por todas sus bendiciones que derramo sobre mi persona.
- A MIS PADRES:** Maynor Lopez Vargas Y Ana Higinia Ramos Rosa por esperar de mí siempre lo mejor.
- A MIS TIOS:** Por todo su apoyo y por ser un pilar fuerte en mi vida, tanto en los triunfos como en los fracasos, y estar al pendiente de mí en todo momento.
- A MIS AMIGOS:** Porque sus palabras de ánimo fueron vital e importante para impulsar mi deseo de seguir adelante.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitir concluir mi carrera y mi sueño de ser un Profesional.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco contextual	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Pregunta de investigación	3
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos de investigación	4
1.5.1 Objetivo general	4
1.5.2 Objetivos específicos	4
1.6 Alcances y límites de la investigación	4
Capítulo 2	
Marco conceptual	6
2.1 La productividad	6
2.2 La motivación laboral	7
2.3 Las retribuciones laborales	10
2.4 Los incentivos	12
2.4.1 Incentivos monetarios	16
2.4.2 Incentivos no monetarios	17
Capítulo 3	

Marco Metodológico	20
3.1 Tipo de investigación	20
3.2 Sujetos de la investigación	20
3.2.1 Personas	20
3.2.2 Unidad de análisis	20
3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos	21
3.4 Diseño de la investigación	21
Capítulo 4	
Resultados de la investigación	22
4.1 Muestreo	23
4.2 Presentación de resultados	30
Capítulo 5	
Propuesta de solución a la problemática	32
5.1 Introducción	32
5.2 Objetivo general	33
5.3 Objetivos específicos	33
5.4 Alcances	34
5.5 Beneficios	34
5.6 Producto a entregar	35
Conclusiones	36
Referencias bibliográficas	38
Anexos	40

Resumen

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva. La temática de estudio se realizó sobre el análisis del programa de incentivos laborales monetario y no monetario del personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A.

El Banco Servicios Financieros S.A. es una institución que tiene como objetivo posicionarse como uno de los mejores bancos del sistema, proporciona los mejores servicios financieros y crediticios en el país, con el objetivo de alcanzar la preferencia de los clientes.

El Banco cuenta con un programa de incentivos laborales monetarios y no monetarios que ha sufrido pocos cambios desde su creación, con el cual pretende fomentar la comercialización de los servicios en el equipo de ventas motivado por la compensación del trabajo realizado.

El programa de incentivos tiene la finalidad de reconocer al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud, mejorar su rendimiento y alcanzar las metas personales e institucionales de la organización.

Los sujetos de estudio fueron el gerente administrativo, gerente de recursos humanos y parte del personal de ventas del Banco. La información fue recopilada mediante cuestionarios y entrevistas con el objetivo de realizar un análisis sobre la viabilidad del actual programa de incentivos.

En ese sentido derivado del análisis anterior, como una posible solución, la creación de un nuevo programa de incentivos monetario y no monetario que satisfaga las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los trabajadores del equipo de ventas y que de esta manera realicen sus labores con motivación y mejoren su rendimiento.

Introducción

Los incentivos constituyen uno de los tres componentes de las remuneraciones, junto con el salario y las prestaciones. Mientras que el salario base es una cantidad fija recibida de manera regular por un determinado periodo de tiempo y las prestaciones son retribuciones indirectas que reciben los trabajadores de acuerdo a normas y derechos adquiridos y protegidos como seguros de salud, pensiones, entre otros; los incentivos buscan recompensar o premiar los niveles de compromiso, rendimiento o desempeño de los trabajadores mediante diferentes mecanismos.

El informe fue desarrollado basado en los antecedentes del problema, para después establecer el planteamiento del problema, determinar los objetivos que se pretendían alcanzar y especificar los alcances y límites que se presentaron en la empresa objeto de estudio.

Se realizó un estudio contextual donde se analizaron conceptos de autores que han estudiado el tema, determinándose los sujetos que proporcionaron la información de campo con el objetivo de establecer las conclusiones pertinentes del problema.

Con la información obtenida se analizaron los resultados de la investigación para presentarse en el informe final de tesis, para integrar en el mismo la propuesta para darle solución a la problemática planteada.

Capítulo 1

Marco Contextual

1.1 Antecedentes

El Banco Servicios Financieros S.A. fue fundado en 1968 como una institución bancaria con visión de servicio y atención al cliente, proporciona los mejores productos financieros y crediticios que la lleven a la preferencia de los usuarios, con un firme propósito de asesorar al sector comercial y laboral de Guatemala.

En la actualidad cuenta con diferentes servicios bancarios y financieros, como la utilización de cajeros automáticos, tarjeta de débito, operaciones en línea, transacciones electrónicas, uso de banca en internet y banca móvil, mismos que promueve por medio de un equipo de ventas capacitado y orientado al servicio al cliente.

El Banco cuenta con un programa de incentivos monetarios y no monetarios con el cual promueve y motiva al departamento de ventas para el logro de las metas personales e institucionales.

La empresa está orientada a los servicios financieros, sus políticas, actividades y estrategias deben de fortalecer las capacidades de los trabajadores, con el objetivo de motivar mediante el programa de incentivos a los trabajadores para que se alcancen las metas institucionales establecidas.

Las ventas de los productos financieros requieren de un personal de ventas capacitado y comprometido con la empresa para el satisfactorio alcance de las metas que se establecen a nivel institucional. De esta manera, cualquier motivación orientada a realizar de forma eficaz las competencias de sus trabajadores, tienen que ser prioridad y necesidad de la gerencia general.

1.2 Planteamiento del problema

En el sistema bancario guatemalteco existe una variedad de bancos que luchan por posicionarse como las mejores preferencias de los usuarios que demandan productos financieros y crediticios, en competencia por colocar dichos servicios, las instituciones deben realizar las mejores estrategias institucionales para lograrlo.

El equipo de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. es el personal encargado de este fin, en el cual la empresa encarga las labores de comercialización y venta de los servicios financieros que promueve en su cartera de productos, dicha labor es de gran importancia para la institución.

El medio que utiliza el banco es mediante la aplicación de un programa de incentivos monetarios y no monetarios, su ejecución determina la motivación, productividad y rendimiento de su personal de ventas y con ello se alcance la satisfacción personal y se adquiera un compromiso permanente con la visión y misión de la organización.

Para determinar la viabilidad del actual programa de incentivos del Banco Servicios Financieros S.A., se realizó un diagnóstico FODA con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades internas de la organización, de esta manera recabar información que ayudará a identificar problemas internos de la empresa y proponer mediante una investigación integral, las posibles soluciones.

Mediante el diagnóstico se determinaron las posibles amenazas y oportunidades de manera externa, con el fin de plantear mecanismos que ayuden a fortalecer los riesgos que se evidenciaron. Se estableció sí existe la necesidad de aplicar cambios administrativos y operativos con la finalidad de mejorar las condiciones y desempeño de los trabajadores mediante la inversión de programas adecuados y de esta manera aumentar la productividad y utilidad de la institución.

En ese sentido, la presente investigación pretende determinar la necesidad de establecer un nuevo programa de incentivos monetario y no monetario con la finalidad de motivar al personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. que cumpla con sus necesidades y a la vez mejore su rendimiento.

1.3 Pregunta de investigación

¿En indispensable la creación de un nuevo programa de incentivos laborales monetarios y no monetarios para ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. Puerto Barrios, Izabal?.

1.4 Justificación del problema

Se justifica la presente investigación debido a la falta de un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A.

Al mejorar el programa de incentivos, se pretende incitar, motivar e inducir la comercialización y venta de los productos financieros que promueve el banco, de esta manera se mejoren las condiciones laborales del personal y se impulse el rendimiento y alcance de las metas y objetivos institucionales.

Un trabajador no solo desea que se le recompense por la labor realizada o por el alcance de las metas establecidas a nivel personal y de equipo, sino también que éstas sean equitativas y justas.

No cumplir con lo anterior promueve la salida del personal en busca de mejores oportunidades en la competencia, la organización debe reclutar nuevo personal por el cual tendrá que invertir en capacitación y formación, esperando en el proceso de adaptación que el trabajador empiece a recompensar y rentabilizar lo invertido por medio de su rendimiento.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo general

Analizar y determinar la viabilidad del actual programa de incentivos monetarios y no monetarios del personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A.

1.5.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar si el actual programa de incentivos monetarios y no monetarios cumple con las expectativas del equipo de ventas.
- ✓ Analizar si el actual programa de incentivos incide en el bajo rendimiento del personal de ventas.
- ✓ Identificar los motivos por los cuales existe un alto índice de rotación en el banco para proponer las posibles soluciones.
- ✓ Proponer un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios que promueva la motivación en el personal de ventas y de esta manera mejore su rendimiento.

1.6 Alcances y límites de la investigación

- Alcances
- ✓ Espacio

La presente investigación se realizó en el Banco Servicios Financieros S.A., ubicada en la 9^{na} calle, Puerto Barrios, Izabal.

✓ Temporal

El proyecto fue realizado del mes de mayo de 2015 a noviembre de 2015.

✓ Teórica

El marco contextual fue elaborado mediante la consulta de diferentes autores que proporcionaron la doctrina necesaria para fundamentar la presente investigación sobre el tema que se analiza, entre los referidos autores están Huitz, Espada, Robbins, Bateman, Adams, Chiavenato, García, Sherman, Gómez y Kohn.

• Límites

Una de las limitantes encontradas en la investigación se manifestó con la negativa de la empresa a proporcionar datos e información interna de la misma, por política no se podía publicar datos relevantes como el nombre de la empresa, situación que cambió en el transcurso de la investigación para mejorar su desarrollo y alcance de los objetivos planteados.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 La productividad

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. La productividad es el resultado de las actividades necesarias que se deben de llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, con una relación adecuada entre los recursos que se invierten y los resultados que se esperan.

“La productividad es un problema y el personal es una parte decisiva para la solución de dicho problema, donde los incentivos son un instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos y realicen efectivamente sus labores, el cual pretende retribuir al trabajador según lo que ha producido, obteniendo mayores beneficios los trabajadores que aporten un mayor esfuerzo a la productividad” (Huitz, 2008).

La productividad es entendida como la relación que existe entre los recursos que una empresa invierte en su operación y los beneficios que obtiene de la misma, con el objetivo de mantener a sus empleados motivados y con actitud positiva frente a las tareas diarias y el trabajo que desempeñan es clave para que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean productivos.

Por esto es importante generar políticas que velen por el bienestar y satisfacción de los empleados, motivándolos no solo por medio de una remuneración económica, sino también de incorporar en el programa laboral de incentivos monetarios y no monetarios, todas aquellas actividades y acciones que desarrollan las organizaciones en beneficio del capital humano, como lo son los reconocimientos, capacitaciones, mejores condiciones de trabajo, entre otros.

Las organizaciones con empleados satisfechos tienden a ser eficaces y organizaciones con empleados menos satisfechos tienden a ser ineficaces; estudios sobre la productividad se han enfocado en los individuos en vez de las instituciones con el objetivo de alcanzar empleados alegres.

2.2 La motivación laboral

Las empresas son cada día conscientes del fenómeno de la motivación; debido a ello, cada día empresas emplean recursos para detectar el nivel de motivación de sus empleados y para establecer mecanismos que mantengan a éstos con alta motivación, puesto que el rendimiento de los trabajadores depende, entre otros factores, de la motivación que éstos posean para desarrollar el trabajo que tienen encomendado.

La motivación, según Espada (2006), “es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.”

Cuando un empleado está motivado, realizará sus funciones laborales con mayor esmero y procura cumplir con las metas que se le establezcan, que a la vez, la empresa obtenga las utilidades establecidas.

“Por otra parte, se puede concebir a la motivación como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004).

La motivación se alcanza con la aplicación de diferentes estrategias y procesos para conseguir las metas institucionales, los incentivos monetarios y no monetarios son los que mejor influyen para el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores de manera eficaz.

“La motivación es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona, impulsada por fuerzas internas con las cuales inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras que de manera simultánea intenta alcanzar las metas de la organización. La intención de trabajar para alcanzar una meta retributiva es una importante fuente de motivación en el trabajo” (Bateman et. alt., 2000).

La motivación tiene un doble objetivo, primero, que los trabajadores puedan ser recompensados al momento de cumplir con las metas que les son establecidas; segundo, que la empresa pueda mejorar la productividad y obtenga las rentas de su actividad lucrativa.

“Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral, estando claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo, por tanto, las organizaciones deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar con eficiencia y eficacia” (Robbins, 2004).

La realización de las tareas laborales deben ser realizadas con la eficiencia y eficacia posible, con el objetivo principal de las empresas de motivar a sus empleados para cumplir con estas dos características.

“A los trabajadores les interesa la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que éstas sean equitativas, lo que transforma en compleja la motivación, es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas) realizando comparaciones con otras personas ya sean de la misma organización o no, lo que determinará la rotación del personal en busca de mejores incentivos” (Adams, 1997).

Uno de los principales principios que se necesitan implementar para que los incentivos cumplan su fin motivador es que las retribuciones sean equitativas según el esfuerzo realizado.

“El personal constituye un capital humano fundamental para la organización, siendo importante que éstos perciban que su trabajo en la empresa les representa para ellos expectativas de generación de valor, es decir, estar satisfechos, sentir motivación y falta de insatisfacción” (Adams, 1997).

Al ser el empleado el activo más importante de la empresa, es indispensable que se establezcan como retribuciones al trabajo realizado una serie de recompensas monetarias y no monetarias que le den valor al esfuerzo del empleado.

“Es fundamental que la empresa identifique y conozca las expectativas de cada uno de sus trabajadores, implementando estrategias que le permitan a la dirección poder alinear éstas a los objetivos organizacionales, de esta forma se podrá reducir la falta de insatisfacción y apuntar a la motivación y satisfacción del personal” (Chiavenato, 2005).

Para lograr y mejorar el nivel de motivación del personal, debe generarse una coincidencia entre el logro de las expectativas que ellos se han marcado y los resultados que obtienen con su trabajo en la empresa, en este sentido, habrá personas que sus mayores expectativas se expresan en términos monetarios, aunque otros pueden que tengan prioridades no monetarias, el programa de incentivos de la organización debe tener integrado beneficios monetarios y no monetarios que cumplan con sus expectativas.

“La actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y por otro lado, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos” (Chiavenato, 2005)

En la ejecución del desempeño, los trabajadores necesitan sentirse satisfechos del trabajo que realizan, por tanto, la empresa debe conocer sus necesidades e inquietudes para eliminar cualquier obstáculo que le impida cumplir con sus labores de una manera eficaz.

Para Bateman, Thomas y Snell (2000) “alcanzar la satisfacción del trabajador, la empresa debe preocuparse principalmente del ambiente de trabajo, el clima laboral en la organización y de los servicios y beneficios del personal, entre los que se destacan:

- ✓ Condiciones de trabajo. Si bien esto puede ser considerado una condición básica de la actividad laboral, en la medida en que los espacios físicos, herramientas y mobiliario de trabajo y todo aquello que se requiera para el desarrollo de las actividades laborales sean adecuados y tengan en consideración la salud integral del individuo, permitirá una mejor calidad de vida laboral.

- ✓ Clima laboral. En la medida que el ambiente de trabajo sea grato, como las relaciones entre el personal y de este con los superiores sea de mutua colaboración y apoyo, se tendrán las condiciones necesarias para un buen clima laboral.

- ✓ Servicios y beneficios del personal. Son programas que incluyen un amplio grupo de alternativas que van en directo beneficio de los trabajadores, de los que se pueden mencionar seguro médico, seguro de vida y un excelente programa de incentivos monetarios y no monetarios.”

2.3 Las retribuciones laborales

La retribución es el conjunto de recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Robbins (1999) considera que “la retribución debe estar en concordancia con el incremento en la productividad en la búsqueda por alcanzar los objetivos organizacionales.”

“El programa de incentivos monetarios y no monetarios debe ser elaborado con el objetivo de reconocer tanto las contribuciones del personal como de sus necesidades, lo que implica que el empleado deba recibir un estímulo económico y no económico que les permita vivir adecuadamente además de una satisfacción personal” (García y Casanueva, 1999).

Las retribuciones laborales tienen el objetivo de cumplir con la parte que le toca a la empresa con el objetivo de motivar a sus empleados en el cumplimiento de sus funciones,

la institución debe recompensar el esfuerzo realizado para que se logren las metas que se establecen.

“El reconocimiento de la contribución individual, partiendo del cumplimiento de las necesidades básicas, es un hecho fundamental a la hora de retribuir al personal, tomando en consideración las particularidades de cada uno, en su propia realidad y expectativas” (Chiavenato, 2003).

Por tanto, la motivación y la satisfacción del personal se da en la medida que se reconoce y retribuye el aporte individual a la organización que cada trabajador ha realizado, en donde este aporte está dado por todo aquello que recibe como consecuencia de la eficiencia y contribución que éste ha tenido en la entidad.

“La retribución del personal se puede dar de diferentes maneras, y que en términos generales se pueden clasificar en dos grandes áreas, por un lado la retribución no económica y por otro, la retribución económica” (Robbins, 1999).

Ahora bien, esta retribución debe de estar en concordancia con las expectativas laborales de los individuos y ser consciente en el tiempo, la forma de retribución debe de cubrir sus necesidades y satisfacciones personales que estén en concordancia con sus valores.

Sigue comentando Robbins (1999) que “en lo que respecta a la contribución no económica, está asociada al reconocimiento dado al trabajador por su productividad, comportamiento o actitud y que puede revestir una variedad de formas, el que puede ser de carácter formal o informal, el primero debe ser el que mejor refleja la importancia del reconocimiento y es una excelente forma de valorar al trabajador por su participación en la empresa.”

En cuanto a la contribución o retribución económica, Robbins (1999) explica que “este es uno de los incentivos fundamentales para motivar al personal en el desempeño de su actividad laboral y permite establecer de forma cuantitativa y clara el aporte que cada uno

recibiría por su eficiente y eficaz participación en las actividades de la empresa, reviste de diversas modalidades de participación económica que la entidad puede implementar.”

En todo caso, esta retribución económica parte de la remuneración, de acuerdo al sueldo que las partes hayan acordado y de toda retribución económica que se derive de comisiones o incentivos extras por el alcance de metas.

Robbins (1999) clasifica la retribución económica en tres grupos:

- ✓ “Retribución económica fija. En este caso, el trabajador recibe un sueldo fijo por cada periodo de tiempo, el cual puede incorporar la contribución de cada cual, pero no permite reconocer en esta modalidad la eficiencia aportada por la persona.
- ✓ Retribución económica variable. En esta opción, el trabajador solamente recibe una retribución variable sujeto a cumplir determinadas condiciones por cada periodo de tiempo, lo cual puede ser muy útil como parámetro de medida de la eficiencia aportada por el trabajador, pero que puede provocar un direccionamiento del esfuerzo personal exclusivamente hacia el logro de esta retribución, y que puede afectar otros aspectos fundamentales de la vida del ser humano.
- ✓ Retribución económica mixta. Sueldo fijo más una contribución variable sujeto al cumplimiento de determinadas condiciones o metas (comisiones).”

Al buscar unir la retribución económica a la de valorar la contribución del personal, podemos determinar que de las tres modalidades descritas por el autor, la tercera es la que cumple con mayor claridad los objetivos de la retribución, las expectativas de los trabajadores como de la empresa en relación a motivar al personal para cumplir con las metas institucionales.

2.4 Los incentivos

“Un programa o sistema de incentivos debe ser algo que incita o motiva al personal y que tiene una tendencia a influenciar en las actividades del trabajador mejorando la producción de la organización” (Dessler, 1997).

“Los incentivos tienden a incrementar las expectativas del trabajador en el sentido que después de la labor realizada, los mismos reciben una retribución ya sea monetaria o no monetaria que ayuda a aumentar la productividad de la organización” (Barro y Jiménez, 1998).

Un trabajador recompensado, tendrá suficientes razones para incrementar su productividad para alcanzar las metas que le establece la empresa, motivado por obtener las retribuciones monetarias y no monetarias que la institución promueve.

“Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño del colaborador dentro de la empresa, por tanto, la productividad puede ser cuantificada, recibiendo incentivos monetarios y no monetarios los que son concedidos tanto de forma individual como colectiva” (Sherman y Chruden, 1999).

Los incentivos laborales pueden ser estructurados de muchas maneras, pero si se establecen y planifican de una manera adecuada, pueden convertirse en la mejor motivación laboral, además crea un ambiente en el cual el trabajador puede mejorar su rendimiento hacia los objetivos fijados por la organización, movido por la retribución que otorga el programa de incentivos.

“En una empresa, la implementación de un programa de incentivos trae algunos costos, pero también los beneficios obtenidos serán mayores en una visión a largo plazo” (Dessler, 1997), citando el autor algunos beneficios que se comentan a continuación:

- ✓ Mejores ingresos para los trabajadores y por ende, mejores estándares de vida.
- ✓ Mejor eficiencia y productividad.
- ✓ Mejoramiento de la capacidad real.
- ✓ Mejor competitividad.
- ✓ Disminución de la rotación del personal.

Los incentivos son implementados por las organizaciones con el objetivo de satisfacer las necesidades y las expectativas de los trabajadores y a la vez alcanzar sus propios intereses, con los cuales el empleado se sienta motivado y comprometido con el trabajo que realiza.

“Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente, con los cuales la organización pretende incentivarlo y que de esta manera se genere un retorno económico a la empresa” (Chiavenato, 2002).

Una importante característica de la retribución monetaria o no monetaria es que al ser obtenida por un empleado, el resto del equipo querrá también obtener la recompensa, esforzándose en todas sus funciones con esmero.

“Las compensaciones establecidas en un programa de incentivos monetario y no monetario son importantes para los trabajadores, debido a que les afecta de manera económica, sociológica, psicológica y laboral, de tal manera que si la aplicación de tales retribuciones no son adecuadas, pueden traer consigo la insatisfacción de los mismos y como consecuencia un bajo rendimiento, afectando directamente a la empresa” (Gómez et al., 2001).

El bajo rendimiento es relacionado con la insatisfacción del empleado por las retribuciones percibidas de parte de la empresa derivado del trabajo que realiza. Si no es retribuido de manera justa y equitativa, es probable que no cumpla con los estándares de productividad que la empresa desea.

“El programa de incentivos es definido como los sistemas que contribuyen en un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan y que de esta manera alcancen las metas establecidas” (Werther Jr. Y Davis, 2000).

Existen algunas ventajas de los programas de incentivos:

- ✓ “Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- ✓ Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con los logros de los resultados. Los salarios son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- ✓ La compensación de incentivos tiene efectos directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen con los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos.
- ✓ Los incentivos impulsan el trabajo en equipo, cuando los pagos a los trabajadores se dan según los resultados colectivos.
- ✓ Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo” (Bohlander et al., 2001).

El autor también describe un conjunto de reglas para realizar los programas de incentivos, las cuales se señalan a continuación:

- ✓ “Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo, con el estricto objetivo de motivar al empleado y mejorar su rendimiento laboral.
- ✓ El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña satisfactoriamente su labor, puede aumentar un pago por medio de un incentivo.

- ✓ Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga” (Bohlander et al, 2001).

“Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos monetarios y no monetarios determinan su desempeño dependiendo del ingreso que obtienen, y uno de los objetivos del sistema consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica” (Werther Jr. Y Davis, 2000).

2.4.1 Incentivos monetarios

“Los incentivos monetarios son retribuciones otorgadas a los trabajadores con el fin de motivarles a realizar sus actividades laborales de una forma eficaz, logrando incrementar la productividad y con ello el alcance de las metas institucionales” (Chiavenato, 2003).

La retribución monetaria es uno de los mejores incentivos que puede percibir el trabajador, lo que equivale a un esfuerzo competente en el trabajo que realiza, por tanto, la empresa entrega al trabajador una parte de esa utilidad que se logra por el trabajo bien hecho.

“Los incentivos monetarios benefician a las organizaciones porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad, por tanto, los gastos de la administración se compensan con creces y todas las partes ganan” (Werther Jr. Y Davis, 2000).

De esta manera, la empresa obtiene la retribución en dinero que se espera del trabajo remunerado y de cualquier otro incentivo monetario que se paga al trabajador.

“Se puede suponer que un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios y comisiones con la producción, son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es manejado con eficiencia” (Sherman y Chruden, 1999).

Un buen programa de incentivos se implementa con el fin principal de compartir la productividad o utilidades que obtenga la empresa, hace de esta manera partícipe de la renta alcanzada a los empleados en reconocimiento del esfuerzo realizado.

“Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles, porque también ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria será por lo regular el de mayor importancia para el mismo” (Gómez et al., 2001).

“Los incentivos son una manera ampliamente aceptada para cambiar o modificar la forma en que el empleado actúa. En las organizaciones, los incentivos han sido usados para premiar el desempeño de los trabajadores; por medio del uso de los incentivos, los administradores ejercen presión para que los empleados alcancen las metas de la institución” (Kohn, 1993).

2.4.2 Incentivos no monetarios

Este tipo de incentivos son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y esfuerzo que los trabajadores realizan. Werther Jr. et al. (2000) indica que “el incentivo no monetario, como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y reconocimiento de forma pública.”

Las motivaciones no dinerarias tienen como fin el hacer sentir al empleado importante para la empresa, mejora la identificación con la institución y de esta manera el trabajador se esfuerza por cumplir con lo que le corresponde.

“Los incentivos no monetarios es la integración de los logros, reconocimientos, satisfacción del alcance de la meta, posibilidad de crecimiento y promoción así como la responsabilidad, los cuales sirven como factores motivadores para los trabajadores” (Kossen, 1991).

Una de las mejores recompensas no dinerarias es la promoción del empleado, retribuido con el ascenso a una mejor oportunidad laboral, lo cual le trae un mejor ingreso económico.

“Entre otros incentivos no financieros se encuentra también el crecimiento de nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de vida laboral del empleado” (Werther Jr. et al., 2000).

“Una recompensa o incentivo no monetario representa un intercambio entre el trabajador y la organización, en la cual se complementa o retribuye lo aportado por el empleado y lo que le reconoce la empresa” (Chiavenato, 2009).

Lo importante de una retribución no monetaria es satisfacer las necesidades intrínsecas del empleado, como el reconocimiento público al mejor empleado, un viaje de descanso o un otorgamiento de un diploma que represente el esfuerzo realizado.

“Las recompensas no monetarias de valores significativos más populares recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, son los artículos, los viajes, las oportunidades educativas, el tiempo libre remunerado, los premios simbólicos y las recompensas sociales” (Mcadams, 1998).

Existe una relación entre la recompensa monetaria y la no monetaria, debido a que la primera motivará a alcanzar las metas que se le establezcan al empleado y de manera simultánea, recibirá una retribución dineraria.

“En materia de motivación e incentivos no monetarios explican que, las recompensas financieras constituyen la máxima preocupación de los directivos a la hora de administrar los planes de incentivos, sin embargo las recompensas no financieras pueden utilizarse eficazmente para motivar el rendimiento de los empleados” (Mejía, Balkin y Cardy; 2001).

Previo a ser implementado un programa de incentivos dentro de una empresa, es importante evaluar las necesidades monetarias y no monetarias de los empleados, para que dicho programa cumpla con las pretensiones de su creación.

“Los programas de reconocimiento van desde decir gracias de forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento, y que en algunas situaciones el reconocimiento no monetario tiene sus efectos positivos a largo plazo” (Robbins y Judge; 2009).

Por último podemos citar a Kohn (1993), el cual considera que “la motivación del trabajador hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito, por tanto, los logros parecen tener importancia por sí mismos, no solo por las recompensas económicas que las acompañan.”

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptivo, con el objetivo de llegar a conocer situaciones, actitudes, necesidades y efectos relacionados al rendimiento y alcance de metas personales y de equipo del personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A., los cuales reflejaron la realidad por la cual la empresa sigue sin alcanzar el rendimiento esperado por sus trabajadores.

Con el análisis, se pretende proponer la posible solución a la problemática planteada, con un modelo de programa de incentivos monetarios y no monetarios que satisfaga las expectativas del personal y a la vez mejore su rendimiento de las metas establecidas.

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de la investigación fueron los colaboradores del equipo de ventas del Banco Servicios Financieros S.A., incluye como sujetos de análisis al gerente administrativo y de recursos humanos de la empresa.

3.2.1 Personas

- Gerente administrativo (1)
- Personal de ventas (20)

3.2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis se harán sobre el rendimiento y alcance de metas a nivel personal y de equipo, la motivación laboral, el rendimiento de los colaboradores y la satisfacción sobre el actual programa de incentivos monetarios y no monetarios de la empresa.

Para alcanzar estos fines, se realizarán entrevistas directas por medio de cuestionarios dirigidos al gerente administrativo y al personal de ventas del Banco Servicios Financieros S.A., con los cuales se recabo la información necesaria para realizar el análisis.

3.3 Instrumentos de recopilación y medición de datos

Los instrumentos que serán utilizados para la presente investigación serán los siguientes:

- Cuestionario dirigido al gerente administrativo el cual consta de 10 preguntas, con el cual se analizó la situación del actual programa de incentivos y su posible mejora para que el personal de ventas de la empresa mejore su rendimiento (anexo 1).
- Cuestionario dirigido al equipo de ventas que consta de 10 preguntas que ayudaron a determinar si el actual programa de incentivos monetario y no monetario cumple con las expectativas de los trabajadores y cuanto influye en su motivación para el alcance de las metas individuales y de equipo (anexo 1).

3.4 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es de tipo descriptivo, analizándose y describiéndose los hechos como fueron observados.

Capítulo 4

Resultados de la investigación

Las entrevistas fueron dirigidas al gerente administrativo del Banco Servicios Financieros S.A., la cual consta de 10 preguntas, con el objetivo de:

- Conocer aspectos generales del actual programa de incentivos monetarios y no monetarios y determinar la viabilidad del mismo.
- Analizar si el programa de incentivos monetarios y no monetarios satisface las necesidades de los trabajadores.
- Establecer si existe una relación entre el programa de incentivos monetarios y no monetarios, con la rotación del personal.
- Identificar las necesidades monetarias y no monetarias que los trabajadores exigen para fomentar e incentivar el alcance las metas establecidas.

También se efectuó un cuestionario dirigido a los ejecutivos de ventas del Banco Servicios Financieros S.A. con el objetivo de:

- Conocer hasta qué punto siguen motivados los trabajadores del equipo de ventas en relación al programa de incentivos monetarios y no monetarios.
- Determinar si en opinión del equipo de ventas del banco sí se es necesaria la incorporación de un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios con el objetivo de mejorar el rendimiento de los trabajadores.

- Determinar si con el programa de incentivos propuesto, el personal de ventas tendría un mayor compromiso con el banco y que de esta manera se disminuya la rotación actual en la institución.
- Establecer las necesidades e inquietudes relacionadas al programa de incentivos monetarios y no monetarios del personal de ventas para proponer un modelo de programa de incentivos de acuerdo a las realidades de los trabajadores.

“Está comprobado que un trabajador que se siente valorado por la empresa se compromete con ella y mejora el estado de ánimo con el que realiza sus funciones, lo cual mejorará el ambiente laboral entre todos los colaboradores” (Sherman y Chruden, 1999).

4.1 Muestreo

- **Resultados de la guía de entrevista al gerente administrativo del Banco Servicios Financieros S.A.**

Se realizó la entrevista al gerente administrativo para recopilar la información de acuerdo al siguiente cuestionario.

Entrevista dirigida al gerente administrativo del Banco Servicios Financieros S.A.

Preguntas	Respuesta consolidada
1. ¿Considera que el proceso de reclutamiento para el nuevo personal cumple con las expectativas de la empresa?	No, creo que se debería mejorar el programa y así tener mejor expectativas del personal que se contrata.
2. ¿El actual personal de ventas y administrativo cuenta con un adecuado programa de capacitaciones para realizar una buena ejecución de sus funciones?	No, cuando termina el reclutamiento y se empiezan las labores, los empleados tardan mucho en aprender los procesos, debido a que el programa de capacitación no les da el debido seguimiento.

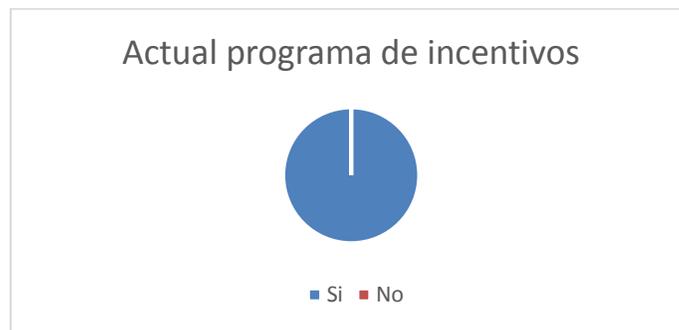
3. ¿En la actualidad el equipo de ventas alcanza las metas institucionales?	No, las metas institucionales generales tienen un pequeño déficit, y en las metas personales algunos empleados no las alcanzan.
4. ¿Cree que hace falta de alguna manera mayor motivación para el personal de ventas?	Sí, creo que se debería mejorar el actual programa de incentivos.
5. ¿Existe una normativa de procedimientos que estandaricen las labores del personal de la empresa?	Sí, existe la normativa que regula los procesos y las funciones de los empleados según la unidad a la que pertenecen.
6. ¿Considera las diferentes unidades administrativas y de ventas emplean los medios adecuados de comunicación?	Sí, existen medios escritos, electrónicos y por vía telefónica que facilita la comunicación.
7. ¿Considera que se debe mejorar el programa de capacitación con el propósito de alcanzar mayor rendimiento en el personal?	Sí, para que el personal que ingresa, asimismo el personal que ya labora dentro de la empresa sea capacitado para disminuir los errores y agilizar los procesos.
8. ¿El actual programa de incentivos para el equipo de ventas promueve el compromiso ante la empresa?	No, existen algunas inquietudes y molestias por parte del personal de ventas debido a que consideran que se debería mejorar el programa de incentivos.
9. ¿Existe un índice alto de rotación en el equipo de ventas?	Sí, la rotación del personal ha hecho que la empresa aumente los costos de reclutamiento y capacitación.
10. ¿Cree que un mejor programa de capacitación y de incentivos mejoraría el rendimiento de los empleados y reduciría el índice de rotación del personal?	Sí, creo que se alcanzaría la satisfacción personal de los empleados que serviría de motivación y se capacitaría de una mejor forma para mejorar el rendimiento.

Fuente: elaboración propia.

**Resultados del cuestionario a los trabajadores del equipo de ventas del Banco
Servicios Financieros, S.A.**

Gráfica No. 1

¿Conoce el programa de incentivos monetarios y no monetarios de la empresa?



Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos la totalidad de los empleados afirma que si conocen el programa de incentivos monetarios y no monetarios del banco, debido a que han recibido capacitaciones para aplicarlo.

Gráfica No. 2

¿El actual programa de incentivos satisface las necesidades monetarias y no monetarias con las cuales pueden sentirse motivados a alcanzar las metas?

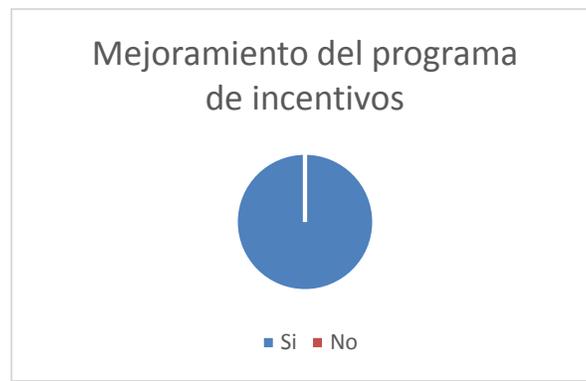


Fuente: elaboración propia.

La información proporcionada por los colaboradores, la totalidad indica que el actual programa de incentivos no satisface las necesidades monetarias y no monetarias con las cuales puedan sentirse motivados a alcanzar las metas.

Gráfica No. 3

¿Cree que un mejoramiento en el programa de incentivos monetarios y no monetarios, mejora el desempeño laboral?

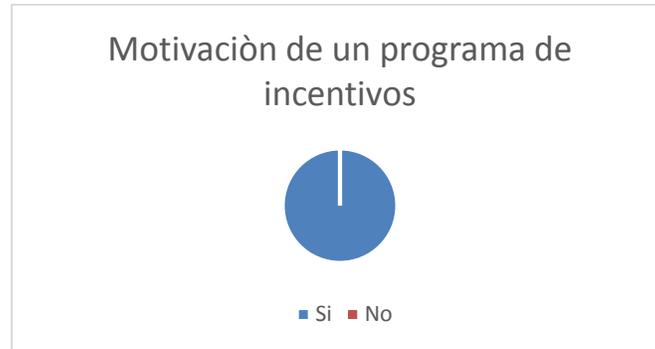


Fuente: elaboración propia.

Según los resultados obtenidos, la totalidad de los colaboradores comentan que un mejoramiento en el programa de incentivos monetarios y no monetarios, mejoraría el desempeño laboral porque iría relacionado al cumplimiento de metas con la retribución obtenida por el rendimiento del trabajador.

Gráfica No. 4

¿Considera que la motivación depende de la satisfacción de ser retribuido por el trabajo realizado mediante la aplicación de un buen programa de incentivos?

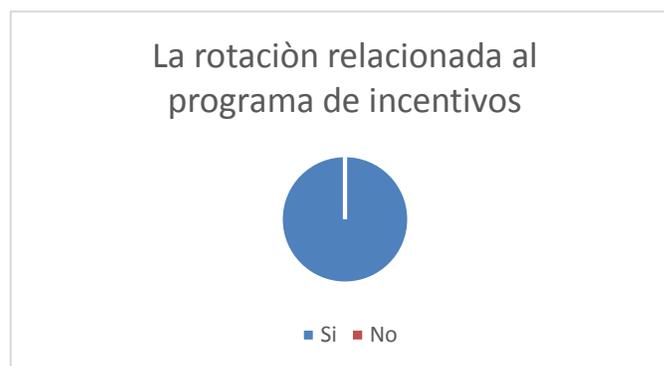


Fuente: elaboración propia.

La totalidad de los colaboradores indican que la motivación depende de la satisfacción de ser retribuido el trabajo realizado, por ello un buen programa de incentivos, sería el mejor aliciente para aumentar la productividad.

Gráfica No. 5

¿Cree que las rotaciones de personal que ha sufrido la empresa son debido a que los colaboradores desertados han buscado mejores condiciones de trabajo en la competencia?



Fuente: elaboración propia.

La totalidad del personal comenta que las rotaciones de personal que ha sufrido el banco es debido a que los colaboradores desertados han buscado mejores condiciones de trabajo con la competencia.

Gráfica No. 6

¿Considera que el motivo por el que laboran es principalmente por una retribución económica, por lo que sí existe un adecuado programa de incentivos monetarios, se mejoraría el rendimiento y la calidad de las gestiones?

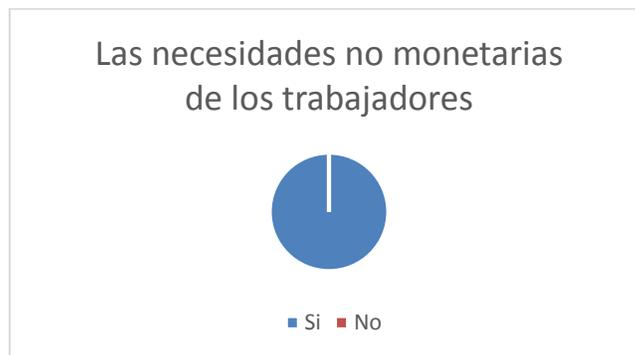


Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos los trabajadores del banco indican que el motivo por el que laboran es principalmente por una retribución económica, si existe un adecuado programa de incentivos monetarios, se mejoraría el rendimiento y la calidad de las gestiones.

Gráfica No. 7

¿Cree que los colaboradores necesitan saber que la empresa reconoce su labor, siendo importante la aplicación de un medio o herramienta de motivación para mejorar el rendimiento?



Fuente: elaboración propia.

Aparte de las necesidades económicas, los colaboradores manifiestan que necesitan saber que el banco reconoce su labor, las incorporaciones de incentivos no monetarios, serían un medio de motivación para mejorar el rendimiento.

Gráfica No. 8

¿Considera que la mayoría de empleados mejoraría su compromiso e identificación con la empresa mediante una adecuada retribución económica y el reconocimiento al esfuerzo realizado?



Fuente: elaboración propia.

La información obtenida de los resultados de las entrevistas, indica que la mayoría considera que se mejoraría en el compromiso e identificación de los colaboradores con el banco, debido a que se sentirían retribuidos y recompensados por el esfuerzo realizado.

Gráfica No. 9

¿Cree que la incorporación de nuevos incentivos monetarios y no monetarios trae mejores resultados en productividad?

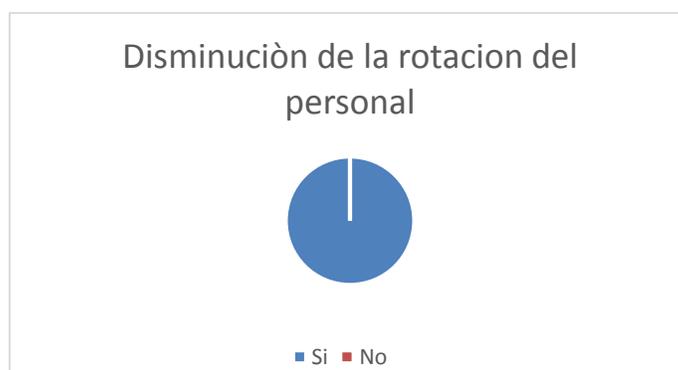


Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos se determina que la incorporación de nuevos incentivos monetarios y no monetarios traería mejores resultados en productividad para el banco y a la vez, mejorarían las condiciones laborales de los trabajadores.

Gráfica No. 10

¿Cree que un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios disminuye los índices de rotación del personal?



Fuente: elaboración propia.

De los resultados obtenidos se determina que un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios disminuiría los índices de rotación del personal, y el banco disminuiría los gastos de contratación y capacitación por el reclutamiento.

4.2 Presentación de resultados

Con la recopilación de la información y el análisis de resultados, el actual programa de incentivos monetarios y no monetarios presenta deficiencias que deben ser reestructuradas para mejorar la motivación de los empleados y que de esta manera se cumpla con las expectativas del personal de ventas y promueva el alcance metas.

Con un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios se pretende incorporar nuevos incentivos basados en la satisfacción razonable de las necesidades de los

trabajadores y que a la vez mejore el rendimiento, no afecte las finanzas del banco sino que sea auto-sostenible.

La incorporación del programa de incentivos deberá alcanzar mejores condiciones para los trabajadores y de esta manera disminuyan las rotaciones del personal, mejore las condiciones laborales que la competencia ofrece.

En ese orden, el nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios del Banco Servicios Financieros S.A., debe llenar las expectativas de los colaboradores y que a la vez sea retribuida la institución con mayor rentabilidad, con el objetivo de alcanzar en cada periodo fiscal las metas y objetivos institucionales.

Capítulo 5

Propuesta de solución a la problemática

5.1 Introducción

El programa de incentivos laborales es el conjunto de acciones y estrategias establecidas por una organización que promueve la motivación en un grupo de trabajo para alcanzar las metas institucionales. Un programa de incentivos tiene incluido un número de beneficios materiales e inmateriales, y ambos pretenden influir en las capacidades del colaborador en su lugar de trabajo para el alcance de metas.

Los incentivos materiales son compensaciones tangibles como las comisiones, bonos por metas, susceptibles de una valoración monetaria inmediata. Los incentivos funcionales pretende alcanzar un bienestar emocional al trabajador, estos se otorgan por medio de diplomas de reconocimiento, viajes, la obtención de servicios por bancos, y otros.

Un buen programa de incentivos tendrá más que solo beneficios económicos para el banco, también promoverán aquellos valores y principios necesarios es toda organización con fines de lucro, mejora la estabilidad laboral, el malestar dentro de la institución y por ende en la rotación del personal a otros bancos en busca de mejores condiciones de trabajo.

La estabilidad emocional dentro del banco es una de las condiciones más valoradas por los trabajadores y una de las principales causas que mueven el cambio para bien o para mal dentro de la institución, por lo tanto, el programa de incentivos debe de estar orientado a satisfacer emocionalmente al empleado con beneficios monetarios y no monetarios que permitan alcanzar una identidad y fidelidad a la misma.

5.2 Objetivo general

Proponer al Banco Servicios Financieros S.A., un programa adecuado de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas, con los objetivos de mejorar el rendimiento y productividad de su personal ejecutivo de ventas y de esta manera, promover el trabajo en equipo y la ejecución de las competencias laborales.

5.3 Objetivos específicos

- Proponer un programa de incentivos laborales para el Banco Servicios Financieros S.A. como estrategia empresarial que promueva el buen desempeño laboral de su personal de ventas.
- Incluir dentro del programa propuesto los incentivos monetarios y no monetarios acordes a la realidad comercial del banco y así mismo establecer las metas individuales a cada colaborador.
- Proponer las estrategias financieras que se utilizarán para cubrir los costos de implementación de programa de incentivos laborales y de esta manera, se pueda garantizar su sostenibilidad y permanencia.
- Establecer los plazos perentorios mensuales, trimestrales y anuales que el banco deberá cumplir para hacer efectivos los beneficios monetarios y no monetarios que integran el programa de incentivos, y que de esta manera se les garantice a los empleados la obtención de los mismos en el tiempo acordado.
- Determinar que el programa de incentivos laborales cumpla con las necesidades y satisfacción del personal, por ende, se tenga un personal con mayor lealtad y confiabilidad.

5.4 Alcances

El programa de incentivos monetarios y no monetarios para el Banco Servicios Financieros S.A. tiene como alcance a su personal de ventas y en parte de los beneficios del programa al equipo administrativo de cada agencia.

5.5 Beneficios

- Uno de los beneficios que se obtienen de la implementación del programa de incentivos monetarios y no monetarios es alcanzar la satisfacción personal de los empleados por medio de los incentivos, se motiva a los mismos mediante la satisfacción de una necesidad personal.
- Con la implementación del adecuado programa de incentivos laborales, la motivación hará que el personal satisfecho mejore su rendimiento y el ejercicio de sus capacidades en cada puesto de trabajo.
- Al mejorar el rendimiento y sus capacidades, el personal alcanzará las metas y objetivos institucionales, y por ende, mejorará la productividad y beneficios financieros del banco.
- Cuando el banco y los empleados obtienen recíprocamente los beneficios esperados, las relaciones laborales mejoran y se reduce el nivel de rotación dentro de la misma y se promueve la lealtad e identidad a la institución.

En un entorno bancario competitivo, motivar y retener a los mejores talentos de la institución es vital; esto significa que los miembros del personal, especialmente los empleados que deben mostrar un alto rendimiento como lo es el equipo de ventas, estén satisfechos con su trabajo, pero motivados para quedarse en el banco.

Las empresas que comprenden el valor de la ética de trabajo responsable utilizan una serie de estrategias para fomentar la lealtad, el entusiasmo, la motivación y en última instancia,

la retención de su personal. Los empleados son propensos a quedarse en una empresa si reciben beneficios monetarios pero también no monetarios como seguro médico, programas de bienestar, seguro funerario, y otros importantes como el reconocimiento personal por su desempeño.

5.6 Producto a entregar

Finalizada la investigación relacionada a la viabilidad del actual programa de incentivos del Banco Servicios Financieros S.A., se propone la implementación de un nuevo programa de incentivos integral, adecuado para satisfacer las necesidades de los empleados y de la institución en cuanto al rendimiento y productividad.

Costo beneficio de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario en Quetzales	Total en Quetzales
Cartucho de tinta a color	Para impresión del manual	1	190.00	190.00
Cartucho de tinta a negro	Para impresión del manual	1	155.00	155.00
Hojas de papel bond	Para impresión del manual	500	0.10	50.00
Encuadernación	Encuadernación del programa de incentivos	3	20.00	60.00
Presentación	Instrumentos para la presentación y pago del capacitador (opcional)		700.00	700.00
TOTAL				1,155.00

Fuente: elaboración propia

Firmas de aceptación:

En la presentación de los costos de la implementación del programa de incentivos, las partes aceptan los puntos establecidos, por lo tanto, se firma la presente propuesta de aceptación, en Puerto Barrios, Izabal a los veinte días del mes de mayo del año dos mil quince.


Oscar Omar Lopez Ramos
Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala
Extensión Puerto Barrios




José Francisco González Gutiérrez
Gerente General.
Banco Servicios Financieros S.A.

Conclusiones

1. Existe un programa de incentivos monetarios y no monetarios que no cumple con las expectativas del personal de ventas para alcanzar las metas establecidas.
2. La gerencia administrativa al igual que los colaboradores del equipo de ventas manifiestan la necesidad de incorporar un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios con el objetivo de satisfacer razonablemente las necesidades de los trabajadores y a la vez mejorar el rendimiento.
3. La gerencia al igual que los colaboradores del equipo de ventas manifiestan que incorporar nuevos incentivos monetarios y no monetarios mejora el desempeño laboral y aumenta la productividad de la institución.
4. La gerencia administrativa y el equipo de ventas concuerdan que el índice de rotación se debe a que los colaboradores desertados han buscado mejores oportunidades monetarias y de crecimiento en otras instituciones.
5. La compensación del trabajo realizado y el reconocimiento de las gestiones son consideradas primordiales para cualquier organización, de esta manera el banco necesita integrar un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios que llene las expectativas de los colaboradores.

Referencias bibliográficas

- Adams, S. (1997). El principio de Dilbert. México: Editorial Granica.
- Barro, M. y Jiménez, E. (1998). Como dominar las relaciones empresariales. 7ª edición. España; Editorial Playor S.A.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott. (2004). Administración, una ventaja competitiva. 4ta edición. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2009). Gestión del talento humano. México, Colombia; Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2005). Administración de recursos humanos. Décima edición. Bogotá, Colombia; Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2003). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia; Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato. I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia; Editorial McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1997). Administración de recursos humanos. 7ª edición. Estados Unidos; Editorial Prentice Hall.
- Espada, M. (2006). Nuestro motor emocional: la motivación. España; Editorial Díaz de Santos.
- García, J; Casanueva, C. (1999). Gestión de empresas. Madrid; Editorial Pirámide.
- Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. (3ª. ed.). Estados Unidos; Editorial Prentice Hall.
- Huizt, F. (2008). Importancia de la implementación de incentivos. (s.e.) Imprenta Flexis. México.

Kohn, A. (1993). Castigos por premio: el problema con las recompensas y planes de incentivos. Boston; Houghton Mifflin.

Kossen, S. (1991). Recursos humanos en las organizaciones. (3ª. ed.). México; Editorial Harla.

McAdams, J.L. (1998). Premiar el desempeño. México; Ediciones Díaz Santos S.A.

Mejía, L.R.; Balkin, D.B. y Candy, R.L (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid; Editorial Pearson Educación, S.A.

Robbins, M. (1999). Comportamiento organizacional. 10ª edición. México; Editorial Prentice-Hall.

Robbins, M. (2004). Comportamiento organizacional. 15ª edición. México; Editorial Pearson.

Robbins, M.; Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México; Editorial Pearson Educación.

Sherman, A. y Bohlander, G. (2001). Administración de recursos humanos. (9ª. ed.). México; Grupo Editorial Iberoamericano.

Sherman, Jr.; Chrudden, H. (1999). Administración de personal 12ª edición. México; Editorial Continental.

Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de personal y de recursos humanos. 5ta edición. México; McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

Carta de autorización

Puerto barrios, Izabal 10 de Marzo 2015

Licenciado:

Kevin Alexis Delgado Vásquez
Coordinador Facultad Ciencias Económicas
Sede Puerto Barrios, Izabal
Universidad panamericana

Lic. Delgado

Reciba por este medio un cordial saludo del banco servicios Financieros, S.A

El motivo de la presente es informarle que este banco autoriza a: Oscar Omar López Ramos estudiante del cierre académico de la carrera de administración de empresas de la universidad panamericana-UPANA-, sede puerto barrios Izabal para que pueda desarrollar dentro del banco su proyecto de investigación que le permita optar al título que lo acredite como: Licenciado en Administración de Empresas.

Sin más sobre el particular me suscribo atentamente.

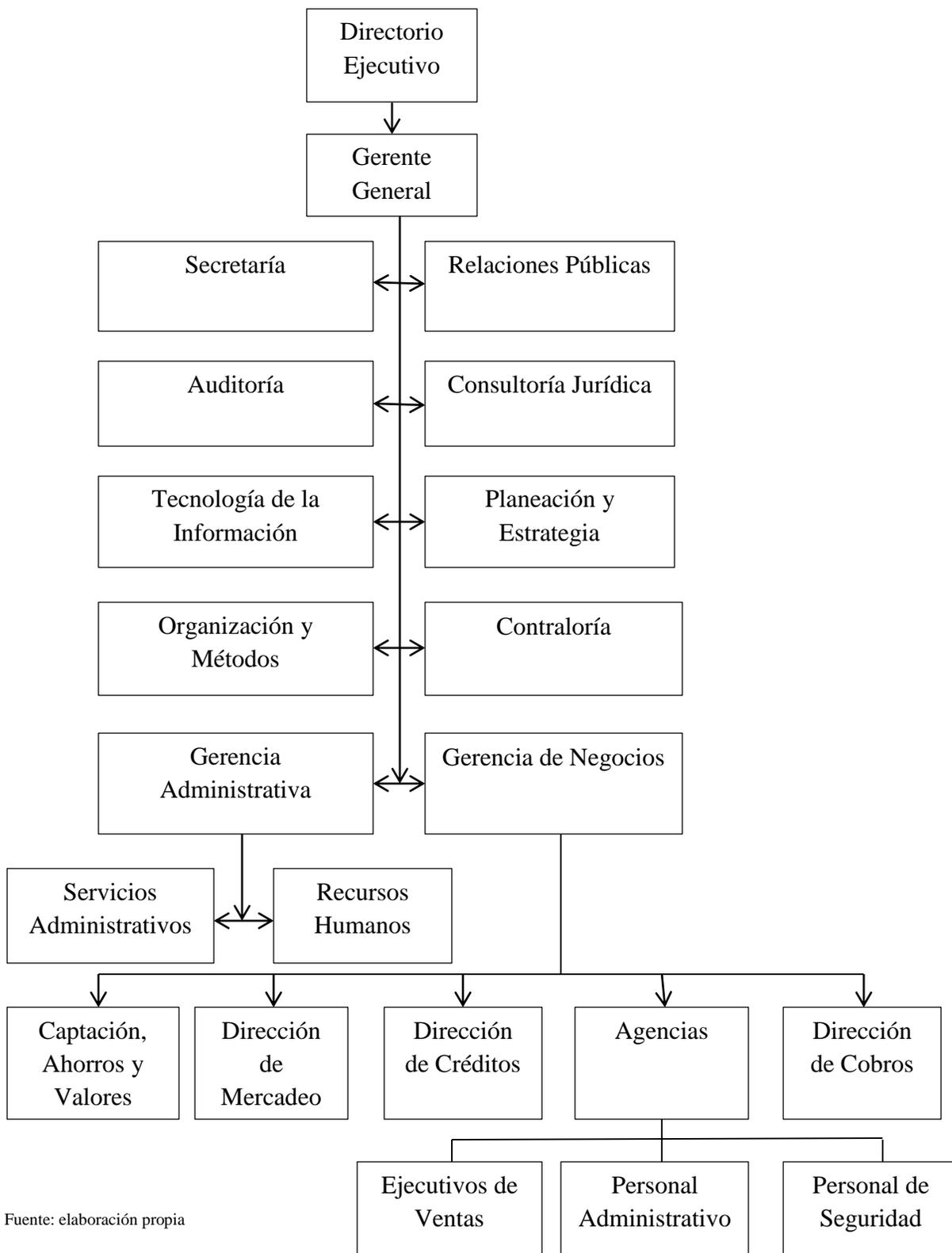


José Francisco González Gutiérrez
Gerente General.
Banco Servicios Financieros, S.A



Organigrama

Banco Servicios Financieros, S.A.



Fuente: elaboración propia

a) Instrumentación



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Programa ACA Puerto Barrios Izabal
Licenciatura en Administración de Empresas

Instrumento para recopilación de información para el contacto inicial

Datos generales	
1. Nombre de la empresa	_____
2. Tipo de empresa	_____
3. Fecha de constitución	_____
4. Actividad económica	_____
5. Dirección	_____
6. Teléfono (s)	_____
7. E-mail	_____
8. Representante legal	_____
9. Gerente General	_____
Captura de información	
Fecha:	del: _____ al: _____
A cargo de:	_____



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Tesis

Guía de entrevista inicial dirigida al gerente general del
Banco Servicios Financieros, S.A.

Es un gusto saludarlo, el propósito de las siguientes interrogantes es con motivo de obtener información general del banco y de esta manera justificar la problemática planteada para el trabajo de investigación de Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana de Guatemala.

I. Información empresarial

1. ¿Considera que el proceso de reclutamiento cumple con las expectativas de la empresa?

SI NO

2. ¿El actual personal de ventas y administrativo cuenta con las capacitaciones necesarias para realizar una buena ejecución de sus funciones?

SI NO

3. ¿En la actualidad el equipo de ventas alcanza las metas institucionales?

SI NO

4. ¿Cree que hace falta de alguna manera mayor motivación para el personal de ventas?

SI NO

5. ¿Existe concretamente una normativa de procedimientos que estandaricen las labores del personal de la empresa?

SI NO

6. ¿Considera que las diferentes unidades administrativas y de ventas emplean los medios adecuados de comunicación?

SI NO

7. ¿Considera que se debe mejorar el programa de capacitación con el propósito de alcanzar mayor rendimiento en el personal?

SI NO

8. ¿El actual programa de incentivos para el equipo de ventas promueve el compromiso ante la empresa?

SI NO

9.) ¿Existe un índice alto de rotación en el equipo de ventas?

SI NO

10.) ¿Cree que un mejor programa de capacitación y de incentivos mejora el rendimiento de los empleados?

SI NO

Gracias por su colaboración



Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Tesis

Guía de entrevista dirigida al personal del
Banco Servicios Financieros, S.A.

1. ¿Conoce el programa de incentivos monetario y no monetario de la empresa?

SI NO

2. ¿El actual programa de incentivos satisface las necesidades monetarias y no monetarias con las cuales pueden sentirse motivados a alcanzar las metas?

SI NO

3. ¿Cree que el programa de incentivos monetarios y no monetarios, mejora el desempeño laboral?

SI NO

4. ¿Considera que la motivación depende de la satisfacción de ser retribuido el trabajo realizado, un buen programa de incentivos, sería el mejor aliciente para aumentar la productividad?

SI NO

5. ¿Cree que las rotaciones de personal que ha sufrido la empresa es debido a que los colaboradores desertados han buscado mejores condiciones de trabajo con la competencia?

SI NO

6. ¿Considera que el motivo por el que laboran es principalmente por una retribución económica, un adecuado programa de incentivos monetarios, se mejora el rendimiento y la calidad de las gestiones?

SI NO

7. ¿Cree que los colaboradores necesitan saber que la empresa reconoce su labor, por tanto los incentivos no monetarios, sería un medio de motivación para mejorar el rendimiento?

SI NO

8. ¿Considera que se mejoraría el compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa, debido a que se sentirían retribuidos y recompensados por el esfuerzo realizado?

SI NO

9.) ¿Cree que la incorporación de nuevos incentivos monetarios y no monetarios trae mejores resultados en productividad?

SI NO

10.) ¿Cree que un adecuado programa de incentivos monetario y no monetario disminuye los índices de rotación del personal?

SI NO

Anexo 2

Diagnóstico

a) FODA

- Por áreas

La matriz FODA es una herramienta o metodología de estudio de la situación de una empresa, analiza sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada, identifica las fortalezas internas, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas de la organización.

Lo que trata la metodología FODA es el investigar mediante un análisis general, factores críticos positivos con los que cuenta la empresa; aspectos que se pueden aprovechar al utilizar las fortalezas; factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y aspectos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos.

Análisis FODA

Recursos humanos

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Equipo de recursos humanos con experiencia dentro de la empresa.• Procedimientos electrónicos y modernos para enviar la información a los empleados.• Unidad de atención permanente para los empleados de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar las relaciones entre el personal de recursos humanos y personal administrativo y operativo.• Mejorar los programas de capacitación y reclutamiento.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• La normativa vigente que regula las funciones del personal de recursos humanos debe ser actualizada.• La gerencia de recursos humanos debe de actualizar los programas de capacitaciones existentes.	<ul style="list-style-type: none">• Posible rotación de personal hacia la competencia.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA

Gerencia

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Cronograma de actividades establecidas.• Acompañamiento en el alcance de metas con el personal de ventas.• Apoyo en las diferentes actividades del personal de ventas.• Liderazgo con experiencia en los productos financieros.• Entrega de las herramientas necesarias para la ejecución de las diferentes actividades laborales.	<ul style="list-style-type: none">• Establecer una normativa que estandarice todos los procesos.• Capacitar en la atención del servicio al cliente para conocer sus necesidades financieras.• Mejor promoción de los productos financieros.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de una adecuada comunicación entre la gerencia y el personal administrativo y de ventas.• La normativa que regula las funciones de la gerencia debe de actualizarse.• El proceso de venta a veces es bastante burocrático.	<ul style="list-style-type: none">• Mejores condiciones laborales en la competencia.• La gerencia tiene limitaciones financieras para invertir en la promoción de los productos.

Fuente: elaboración propia

Análisis FODA

Administración

Análisis externo	Análisis interno
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Buen rendimiento en trabajo en equipo.• Óptimos recursos tecnológicos para la ejecución de las funciones.• Adecuada comunicación entre el personal administrativo y el personal de ventas.• La administración es dirigida por personal con experiencia en el campo financiero.	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar los servidores electrónicos para acelerar los procesos de atención y ventas.• Oportunidad de introducir nuevos productos financieros.• Capacidad financiera para mejorar los programas de promoción de los productos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de motivación debido a que no se le da seguimiento a las necesidades del personal.• Posibilidades de rotación de personal.	<ul style="list-style-type: none">• La competencia tiene buen posicionamiento en el mercado de productos financieros.

Fuente: elaboración propia

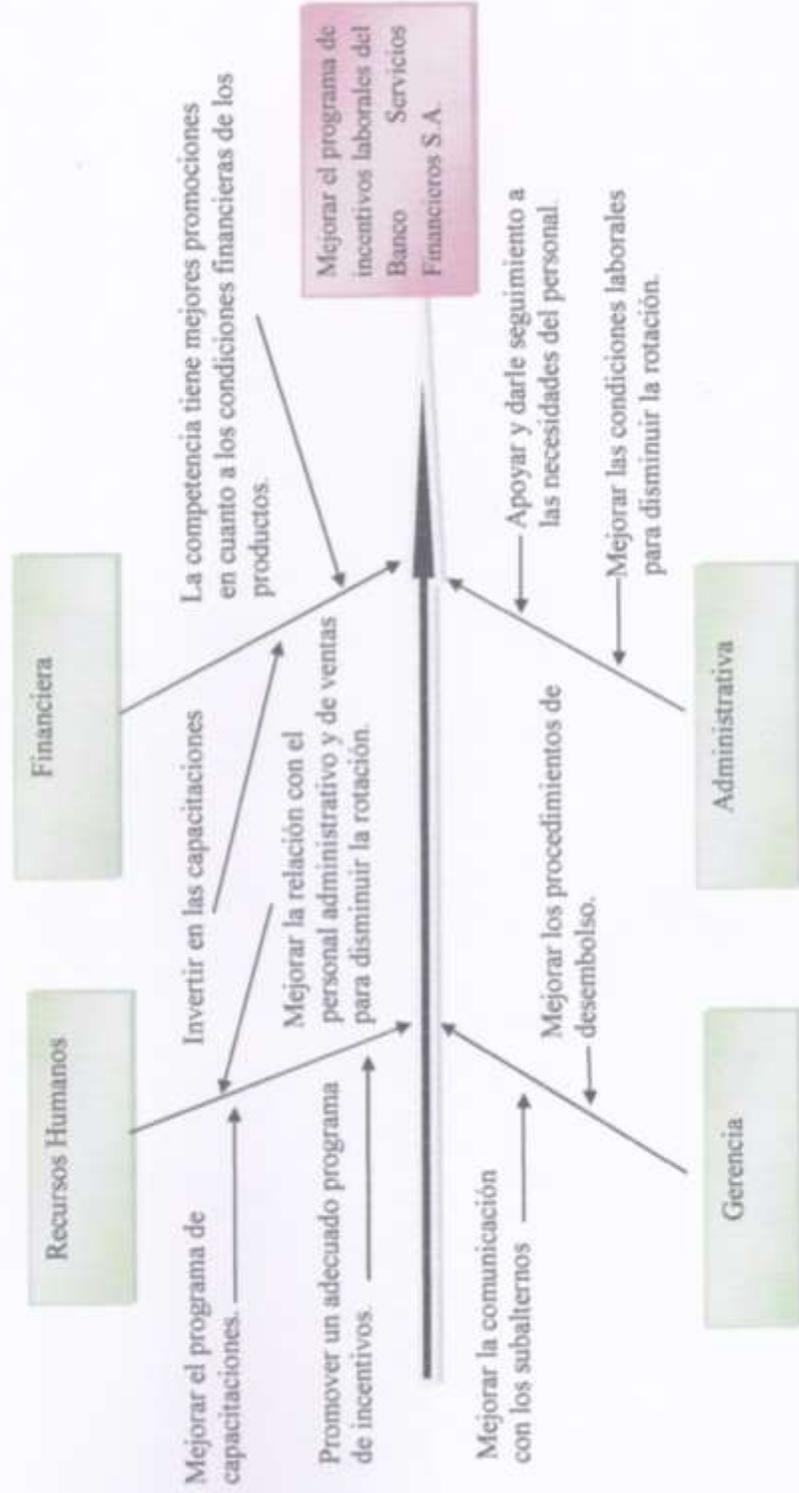
Análisis FODA

Financiero

Análisis interno	Análisis externo
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Los recursos del Banco facilitan la inversión interna y externa que fomenta su crecimiento.• La rentabilidad del banco ha sido constante.• Buen posicionamiento en el mercado financiero otorgándole óptimo rendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Buenas condiciones económicas para su crecimiento nacional.• El marco jurídico nacional proporciona seguridad jurídica y condiciones adecuadas para el crecimiento financiero.• Capacidad de obtención de capitales para la inversión.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de inversión en el personal de ventas para que mejore su rendimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de clientes debido a mejores condiciones de crédito y de plazo fijo ofrecidos por la competencia.

Fuente: elaboración propia

Diagrama causa - efecto



Programa de incentivos

Incentivos monetarios

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Comisiones	
Definición del incentivo	Es el aporte que recibe el trabajador de acuerdo a las metas alcanzadas, que equivale a un porcentaje según los productos financieros vendidos.
Objetivo	Con las comisiones, el empleado tendrá una motivación extra para aumentar los ingresos mensuales sumados al salario.
Requisito	Colocar la mayor cantidad de productos financieros, los cuales se le aplicará el porcentaje establecido para determinar el aporte económico que obtendrá.
Beneficios	Para el empleado el aumento de sus ingresos mensuales y para la institución la obtención de mayor productividad y rentabilidad.
Normas	Aplicar en cada venta los requisitos establecidos por la institución e ingresar a la cartera de clientes, los que cumplen con el perfil que necesita la empresa.
Aplicación	Se aplicará un porcentaje del 3 % sobre todos los créditos colocados durante el mes.
Costo para la institución	Los costos que se aplicarán para cubrir las comisiones, se obtendrán del porcentaje de los gastos administrativos que se le descuentan al cliente.

Fuente: elaboración propia.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Bono mensual	
Definición del incentivo	Es la remuneración obtenida por alcanzar las metas impuestas por la empresa de manera mensual.
Objetivo	Motivar al personal de acuerdo a las metas individuales, para que se recompense el alcance de las mismas motivado por el incentivo.
Requisito	Alcanzar o sobrepasa las metas mensuales e individuales determinadas a cada colaborador.
Beneficios	La obtención de una remuneración económica que le motive a alcanzar las metas de ventas.
Normas	Cumplir con la colocación de los productos financieros establecidos de manera mensual, al presentar la documentación que lo ampare a su jefe inmediato superior.
Aplicación	El bono mensual tendrá un aporte de Q200.00 por el alcance de la meta individual.
Costo para la institución	El costo del bono será de Q200.00 mensuales por colaborador.

Fuente: elaboración propia.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Bono trimestral	
Definición del incentivo	Es el bono trimestral en efectivo que recibirá cada trabajador por alcanzar la meta impuesta en el trimestre.
Objetivo	Incentivar al trabajador a que alcance las metas mensuales en cada trimestre, con ello obtendrá el bono trimestral.
Requisito	Obtener, aunque no se haya alcanzado la meta mensual en uno o dos meses, que se logre alcanzar la meta trimestral para que se mantenga el rendimiento.
Beneficios	Que el colaborador siempre este motivado a las metas mensuales y la de cada trimestre, de ésta manera mejore su rendimiento.
Normas	Cumplir con los procedimientos de colocación y los que se incluyen en el expediente para solicitar los incentivos.
Aplicación	Cada colaborador obtendrá un bono de Q700.00 si cumple con su meta individual impuesta para cada trimestre.
Costo para la institución	El costo del bono será de Q300.00 trimestralmente por cada colaborador que logre alcanzar la meta impuesta por la empresa.

Fuente: elaboración propia

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Bono trabajo en equipo	
Definición del incentivo	Bono anual que se aplicará a todo el equipo de ventas de cada agencia si en conjunto se alcanzan las metas impuestas a la agencia.
Objetivo	Promover el trabajo en equipo en toda la agencia, con el objetivo de fomentar el buen ambiente laboral y el trabajo coordinado en armonía de todos.
Requisito	Alcanzar la meta de la agencia en todo el año, aunque no se hayan alcanzado las metas individuales.
Beneficios	Proporcionar un agradable ambiente laboral y trabajo en equipo, para que juntos se motiven para alcanzar el referido incentivo.
Normas	Que de acuerdo a los registros de ventas de la Agencia, el jefe de la misma documente el alcance de la meta para hacerla efectiva.
Aplicación	El bono por el trabajo en equipo será de Q5,000.00 para toda la agencia y será repartida en cantidades iguales para el personal de ventas.
Costo para la institución	El bono tendrá un valor para el banco de Q5,000.00 anuales por agencia.

Fuente: elaboración propia.

Incentivos no monetarios

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Empleado del mes	
Definición del incentivo	Es el bono no monetario y reconocido mediante un diploma al trabajador que alcance la mejor venta del mes por agencia.
Objetivo	Incentivar al trabajador al alcance de la mejor venta del mes para ser reconocido públicamente.
Requisito	Ser el colaborador con la mejor venta individual mensual de la agencia.
Beneficios	Que el reconocimiento público como el mejor colaborador de las ventas mensuales, promuevan la competitividad interna siempre con el mejor ambiente de trabajo en equipo.
Normas	Cumplir con los perfiles de los clientes que la empresa requiere y que se hayan realizado completamente los desembolsos.
Aplicación	El reconocimiento se hará cada mes, el diploma reconocerá al mejor empleado mensual según sus ventas.
Costo para la institución	Un diploma de reconocimiento por el mejor empleado del mes por agencia.

Fuente: elaboración propia.

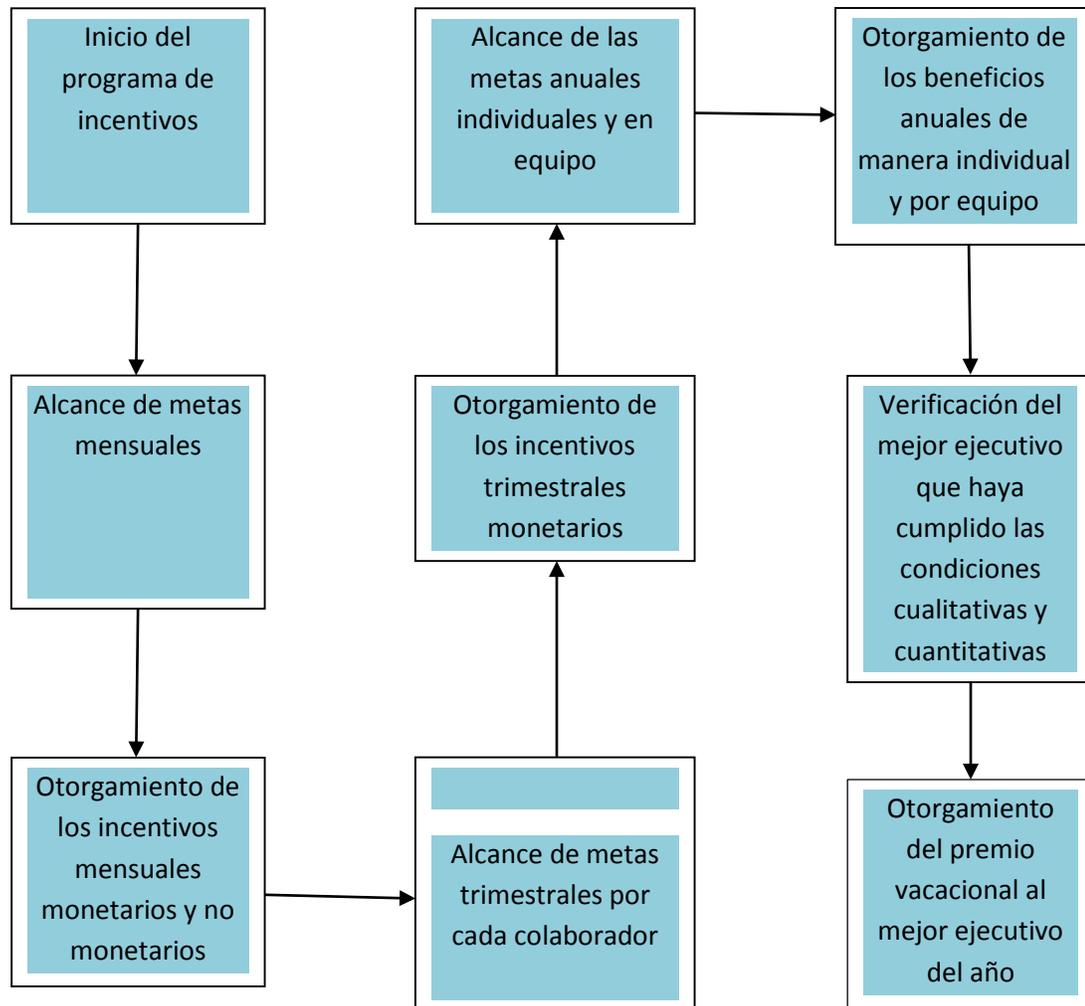
NOMBRE DEL INCENTIVO	
Viaje vacacional	
Definición del incentivo	Es el bono otorgado al mejor empleado del año, el cual obtiene un viaje vacacional con los gastos pagados.
Objetivo	Reconocer el trabajo realizado por el mejor colaborador durante el año, para que obtenga un viaje pagado en su periodo vacacional.
Requisito	Alcanzar la meta anual individual y a la vez que la misma sea la mejor de la agencia.
Beneficios	Recompensar y a la vez motivar a cada colaborador a alcanzar su meta anual impuesta por la organización.
Normas	Cumplir con los procedimientos de desembolso y que los mismos sean contabilizados efectivamente para que se tenga el dato cuantitativo de los mismos.
Aplicación	Éste se aplicará cuando el colaborador que se lo haya ganado, inicie su periodo vacacional.
Costo para la institución	El viaje será variable, debido a los cambios en los paquetes turísticos cada año, pero tendrá un máximo de costo de Q5,000.00.

Fuente: elaboración propia.

Plan de aplicación del programa de incentivos monetarios y no monetarios				
Incentivos monetarios	Meta por colaborador	Tiempo definido	Recursos a utilizar	Bono
Comisiones	Venta total del mes	Mensual	Crédito desembolsado x 3.5% para cubrir el programa de incentivos	Venta total del mes x 2%
Bono mensual	Alcance total de las ventas alcanzadas en el mes	Mensual	Si se alcanza la meta mensual, se cubrirá del 1% del porcentaje que se descontará en el desembolso al cliente.	Q500.00
Bono trimestral	Alcance total de las ventas alcanzadas en el trimestre	Trimestral	Si se alcanza la meta trimestral, se cubrirá del 1% del porcentaje que se descontará en el desembolso al cliente.	Q700.00
Bono trabajo en equipo	Alcance total de las ventas alcanzadas en el año	Anual	Si se alcanza la meta anual, se cubrirá del 0.5% del porcentaje que se descontará en el desembolso al cliente.	Q5,000.00
Bono Vacacional y diploma al empleado del mes	Alcance total de las ventas alcanzadas en el año y el mes respectivamente al mejor ejecutivo	Anual	Si se alcanza la meta anual y mensual respectivamente, se cubrirá del 0.5% del porcentaje que se descontará en el desembolso al cliente.	Indefinido

Fuente: elaboración propia.

Flujograma del proceso de implementación del programa de incentivos



Fuente: elaboración propia.

Cronograma de la investigación

Mes	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Actividades									
Contacto inicial									
Antecedentes									
Visión, misión y objetivos									
Estrategias									
Valores									
Políticas									
Organigrama									
Instrumentación									
Recopilación de la información									
Análisis de la información									
FODA por áreas									
Antecedente									
Planteamiento del problema									
Pregunta de investigación									
Justificación del problemas									
Objetivos de la investigación									
Objetivo general y específicos									
Matriz de datos									
Tipo de investigación									
Instrumentos de recopilación de datos									
Resultados de la investigación									
Análisis y propuesta de mejora									

Fuente: elaboración propia.