

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas de Banco El Quetzal
ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Kimberly Stefany Gómez Cardona

Zacapa, abril 2014

**“Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas de Banco El Quetzal
ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Kimberly Stefany Gómez Cardona

Lic. Oscar René Morales Calderón (asesor)
Lic. Omar Alexander Aldana Portillo (revisor)

Zacapa, abril de 2014

AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

Lic. Cesar Fernando Orellana Paiz

Coordinador

**Terna Examinadora que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Jesús Morales Acevedo

Examinador

Licda. Gabriela María Díaz Morales

Examinadora

Licda. Heidy Mariela Zelideth Hichos Pozada

Examinadora

Lic. Oscar René Morales Calderón

Asesor

Lic. Omar Alexander Aldana Portillo

Revisor

REF.:C.C.E.E.0013-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 20 DE FEBRERO DEL 2014
SEDE ZACAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Oscar Morales Calderón, tutor y Licenciado Omar Aldana Portillo, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas en Banco El Quetzal ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa”, Presentado por él (la) estudiante Kimberly Stefany Gómez Cardona, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.643, de fecha 07 de Septiembre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Nombre completo del tutor: Oscar René Morales Calderón
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 12,245
Dirección: 4ta. Calle 3-10 zona 2, Barrio La Calzada, Zacapa
No. Teléfono 57502569
E-Mail moralesupana@gmail.com

Zacapa, 25 de mayo de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema "**Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas de Banco el Quetzal ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa**" realizado por el estudiante: **Kimberly Stefany Gómez Cardona**, 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 la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de noventa (90) puntos de cien (100).

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



Lic. Oscar René Morales Calderón.

Administrador de Empresas

c.c. archivo

Nombre completo del revisor: Omar Alexander Aldana Portillo
Título: Licenciado en administración de empresas
Colegiado No. 8,085
Dirección: 4ta. Calle 3-57 zona 1, Estanzuela, Zacapa
No. Teléfono Of. 57524159
No. Teléfono Cel. 56187978
E-Mail omaraldanaupana@gmail.com

Zacapa, 06 de Julio de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Administración de Empresas
Universidad Panamericana.
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de revisión de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **"Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas de Banco el Quetzal ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa"** realizado por el estudiante: **Kimberly Stefany Gómez Cardona**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Administrador de Empresas

c.c. archivo



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

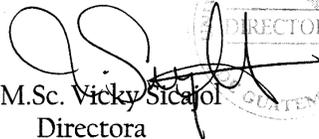
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 222.2014

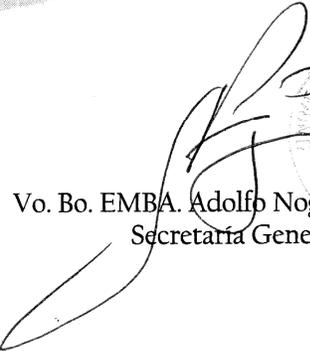
El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc Vicky Beatriz Sicajol Calderon, hacen constar que la estudiante Gómez Cardona, Kimberly Stefany con carné 0807327 aprobó con ochenta y tres puntos (83 pts.), el Examen Técnico Profesional, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, el día siete de septiembre del año dos mil trece.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiún días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico


Vo. Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Marta Matta
C.C. Archivo

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Ser supremo y maravilloso que me a regalado la vida, sabiduría amor y por hacerme la persona que soy ahora. Y porque día a día me demuestra su amor.

Padre sigue guiando mis pasos por el camino del bien y a seguir luchando por lograr mis sueños siempre de tu mano.

A MIS PADRES: Edín Antonio Gómez Gutierrez y Rosidalia Cardona de Gómez gracias por su apoyo incondicional y por luchar conmigo para ser la persona que hoy día soy. Mi triunfo con gran amor dedicado a ustedes.

A MI HERMANA: Licda. Luisa Margoth Gómez Cardona, tus pasos me guiaron a seguir luchando por conseguir mis sueños, mujer luchadora, inteligente y que nunca se vence gracias hermana.

A MI ABUELITA: Margarita Molina de Cardona gracias por el apoyo incondicional que me brindas.

A MI HIJO: Manuel Alejandro Casasola Gómez que mi triunfo sea ejemplo para ti y te sientas orgulloso de mi.

A MI ESPOSO: Joan Manuel Casasola gracias por el apoyo incondicional que me brindas, por tu amor y comprensión.

A MI TUTOR: Lic. Oscar Morales, por su valiosa colaboración y apoyo para llevar a cabo esta investigación.

A MI REVISOR: Lic. Omar Aldana, por el apoyo brindado y amistad.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS: Por los maravillosos momentos que compartimos, experiencia inolvidables.

A MIS CATEDRATICOS: Con mucho cariño y respeto porque sin ellos no hubiera logrado finalizar mis estudios.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
Marco teórico	1
1.1 Incentivo	1
1.2 Ventajas de los programas de incentivos	6
1.3 Planes de retribuciones	11
1.4 La motivación y satisfacción	15
1.5 Incentivos no dinerarios de la motivación laboral	16
Capítulo 2	
Planteamiento del problema	17
2.1 Título de la investigación	19
2.2 Justificación	19
2.3 Objetivos	20
2.3.1 Objetivo general	20
2.3.2 Objetivos específicos	20
2.4 Variables de estudio	21
2.4.1 Definición conceptual	21
2.4.2 Definición operacional	22
2.5 Alcances y límites	23
2.5.1 Alcances	23
2.5.2 Límites	24
Capítulo 3	
Metodología	25
3.1 Tipo de investigación	25
3.2 Sujetos de la investigación	25
3.2.1 Personas	25
3.2.2 Unidad de análisis	25
3.3 Instrumentos	26

3.4 Procedimientos	26
Capítulo 4	
Aporte	29
4.1 Empresa	29
4.2 Universidad	29
4.3 Guatemala	29
Capítulo 5	
Análisis de resultado	30
Capítulo 6	
Resultados de la investigación	34
Propuesta	44
Cronograma de trabajo	50
Conclusiones	51
Bibliografía	52
ANEXOS	54
Anexo 1 Evaluación integral	55
Anexo 2 Diagnóstico	65
Anexo 3 Cuestionario dirigido a Jefe de Agencia y Supervisor Comercial	70
Anexo 4 Cuestionario dirigido a Ejecutivos de Ventas	72
Anexo 5 Ejecución de la propuesta	74

Resumen

Banco el Quetzal es un banco que ofrece productos de servicio financiero y productos de prevención a los trabajadores del sector público y privado y empresas formalmente establecidos.

Banco el Quetzal inicia sus operaciones en el año 1966, teniendo en la actualidad 46 años de brindar sus servicios financieros, como por ejemplo las cuentas de ahorro, cuentas monetarias, plazos fijos, tarjetas de débito y crédito y su principal producto es el créditos fiduciario, atendiendo en mas de sus 100 agencias distribuidas en todo el país.

La presente investigación tiene una metodología de tipo descriptiva ya que da a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Para la cual se utilizaron las técnicas necesarias y los instrumentos adecuados tales como entrevistas y cuestionarios.

Realizando el proceso de investigación se pudo determinar que no está definido un programa de incentivos monetarios y no monetarios para los ejecutivos de créditos, la motivación que actualmente se da en la institución no es la adecuada ya que a falta de esta existe rotación de personal, ya sea porque no presentan un rendimiento adecuado o los mismos ejecutivos buscan en otra institución una mejor oportunidad laboral. El presente informe se realiza para definir el programa de incentivos monetarios y no monetarios para los ejecutivos de créditos de Banco el Quetzal con el objetivo de aumentar la motivación y así lograr a que alcancen y cumplan sus metas.

La incentivación monetaria y no monetaria brinda satisfacción laboral a los ejecutivos de ventas, ayudando a que los mismos estén comprometidos, motivados y dispuestos a alcanzar las metas y objetivos trazados en la institución bancaria.

Introducción

Toda entidad comercial ya sea una multinacional o unipersonal debe, por compromiso, tener una política empresarial que contemple un programa, sencillo o complejo, de incentivos.

En la actualidad existe una alta competencia entre las instituciones financieras, por tal motivo hay una alta exigencia en las actividades laborales dentro de un mercado con mucha demanda y competitividad. Es por ello, que tal exigencia debe estar relacionada con un adecuado programa de incentivos que generen una motivación y satisfacción en el personal de ventas de dichas financieras, para que las actividades comerciales de la institución se realicen con eficacia y eficiencia y se puedan alcanzar los objetivos institucionales trazados.

En la medida que el estudio del comportamiento de las personas es uno de los pilares para comprender el funcionamiento de las organizaciones, para un emprendedor es de fundamental importancia conocer las acciones y reacciones de los individuos en el escenario organizacional y conocerse así mismo en cuanto a su capacidad de automatización.

En el primer capítulo se desarrollo todo el marco teórico que sirvió como base para conocer antecedentes y estudios de autores que han escrito sobre el tema, de esta manera se obtuvo un conocimiento amplio del mismo el cual sirvió para seguir parámetros ya existentes y poder realizar la investigación de una mejor manera.

En el segundo capítulo se planteó el problema estableciéndose la justificación del mismo para poder establecer el objetivo general y los objetivos específicos, de esta manera identificar las variables a investigar conociendo los alcances y limitaciones de las mismas.

En el tercer capítulo se determino la metodología que se iba a aplicar a la investigación; estableciendo el tipo de investigación a utilizar, se identificaron los sujetos y las unidades de

análisis, para poder determinar los instrumentos que serían aplicados a los sujetos y el procedimiento a seguir para así obtener la información necesaria para la investigación.

El cuarto capítulo está orientado a establecer la importancia que tiene la investigación para la empresa, como la principal interesada en solucionar la problemática planteada; para la universidad, ya que con los resultados obtenidos sirvan de guía a estudiantes de la misma para futuras investigaciones; y para el país, que con el aporte científico obtenido, enriquece la cultura educativa en situaciones prácticas y reales de nuestras empresas.

En el quinto capítulo se determinaron los hallazgos encontrados dentro de la problemática planteada, los cuales fueron confrontados contra la teoría para establecer patrones entre las mismas y así realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos.

En el sexto capítulo se representaron en gráficas los resultados obtenidos en la investigación, determinándolos en porcentajes para posteriormente presentar un análisis resumido de cada uno de ellos con el fin de interpretar la información obtenida mediante los instrumentos utilizados.

En el séptimo capítulo se desarrollaron conclusiones de los resultados obtenidos, para así poder resumir si existe o no realmente la problemática planteada, además de hacer referencia a posibles soluciones de la misma.

En el octavo capítulo se materializó la solución planteada a la problemática, elaborando un plan a seguir para dicho fin, en él se determinaron los objetivos y el costo beneficio que produciría el plan para la empresa, estableciendo el área objeto de la investigación que debía ser modificada, todo esto con el fin de ofrecer a la empresa una solución a la problemática existente.

En el noveno capítulo se hicieron ver las referencias bibliográficas utilizadas con el fin de alimentar el conocimiento de la teoría en referencia al tema objeto de la investigación.

En el capítulo diez se establecieron las tareas a realizarse en toda la investigación y los periodos de tiempo que en cada una de ellas se utilizaría, con el fin de tener una guía periódica de todas las actividades.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Incentivos

Sherman y Chruden (1999), indican que los incentivos se dan con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño, mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada. Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que ha permanecido dentro de la empresa, tales incentivos pueden ser monetarios y no monetarios y son concedidos tanto en forma individual como grupal.

- Motivo vs. Incentivo

Los motivos son internos, el incentivo es exterior.

El incentivo es externo a la persona y su relación con el trabajo, mientras que el motivo si bien puede ser provocado por un factor exterior, lo más probable es que sea creado por el propio individuo a partir de procesos cognoscitivos o afectivos de forma tal que su accionar resulte inducido por rasgos de su personalidad, por lo que piensa, cree o lo que percibe frente a una situación.

La distinción entre los factores extrínsecos e intrínsecos que condicionan el comportamiento en el trabajo, fueron definidos por Herzberg (1968). A partir de los estudios de Herzberg es posible distinguir entre los factores extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos, no necesariamente son motivadores pero pueden ser generadores de insatisfacción y actitudes negativas, si no son conocidos y manejados correctamente en tanto los factores intrínsecos son propios de la persona, generan motivación y satisfacción en el trabajo.

Los factores extrínsecos, que no provienen de la persona sino que surgen de la empresa y se vinculan a la relación empresa empleado, se asocian con: las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el sueldo; las condiciones de trabajo.

Entre los intrínsecos que son propios de cada persona se ha identificado: las posibilidades de logro, los trabajos desafiantes, el progreso, el reconocimiento, el status y el crecimiento en el trabajo.

Los emprendedores son personas que tienen un alto componente de factores intrínsecos los cuales le determinan una poderosa automotivación que hace que el actor realice las cosas todo lo mejor que puede mientras disfruta con sus logros.

- El dinero ¿a quién motivará? ¿Al motivado o al desmotivado?

Respecto a los incentivos monetarios hay quienes sostienen que se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aún considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios.

Si tenemos presentes que los incentivos no monetarios pueden ser dirigidos a lo que es intrínseco o extrínseco a la relación del individuo con su trabajo, se puede inferir que para ambos es posible generar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan, a través de diferentes instrumentos, la motivación de las personas.

Entre las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

¿Quiere motivar? Comuníquese con las personas

Por su importancia, es sustancial tener en cuenta por parte de los administradores y empresarios la importancia que tiene la comunicación como un incentivo no monetario de fuerte poder motivacional interno.

Asimismo, pueden desarrollarse políticas y prácticas de Recursos Humanos para diseñar e implementar programas de incentivos externos a la persona en su relación con el trabajo, también de carácter no monetario, y dirigidos a obtener una respuesta motivada de los empleados.

Entre ellos hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en: programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento por méritos (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.), entrega de objetos distintivos de la corporación, días adicionales de vacaciones, flexibilización en el horario de trabajo, contratación de pólizas de seguros de retiro o vida y todo aquello que la creatividad permita.

- Atender a la equidad y pautas culturales

Este tipo de incentivos, así como los monetarios deben ser cuidadosamente gestionados. Hay dos razones que hacen fracasar cualquier programa de incentivos, una es que los premios no sean equitativos para todos los involucrados y la otra es que los premios no estén asociados a las pautas culturales de la sociedad en que interactúa el trabajador y los valores culturales de la organización.

Es preciso, para los responsables de administrar el programa de incentivos no monetarios, tener presente que éstos son motivadores para quienes los reciben pero deben ser simétricos al desempeño o valor que la persona agrega en la organización.

Cualquiera fuere el plan de motivación e incentivos no monetarios que un empresario o administrador decida implementar, deberá tener en cuenta que por detrás de las teorías existen personas con la diversidad propia del género humano. Las decisiones que tome en tal sentido, no pueden derivar en la creación de una situación de inequidad ni estar alejadas de la cultura predominante y, en particular, de los valores que guían el estilo de gestión.

Si se logra alinear las políticas y prácticas de incentivos no monetarios con una administración equitativa de los premios, que se ajuste a los valores y metas organizacionales, se estará muy cercano al logro del objetivo, de otra forma no solamente se estará malgastando el tiempo y los recursos sino que además se perderá, por parte de la gente, el valor máspreciado del empresario o administrador, la credibilidad.

1.1.1 Incentivos monetarios

El autor Chiavenato (2003), indica que los incentivos son retribuciones otorgadas a los trabajadores con el fin de motivarles a realizar sus actividades laborales de una forma eficaz, compensando con incentivos monetarios que contribuyen al logro de los objetivos institucionales de la empresa, logrando incrementar la productividad de la misma. Los incentivos monetarios fomentan el cumplimiento del empleado más que la búsqueda de nuevos desafíos, ya que los premios económicos solo se enfocan en el rendimiento del empleado.

En consecuencia, el hecho de trabajar en equipo no encuentra su estímulo en la creatividad laboral. Kohn (1968) plantea otro argumento, el de que los incentivos monetarios pueden ser usados incorrectamente; por ejemplo, puede promover las ventas, pero a la vez encubrir un problema oculto de una gerencia deficiente.

Además, los empleados pueden estar siendo motivados para desempeñarse de una manera correcta solo para alcanzar el premio monetario en vez de hacer algo de cierta manera solo

porque es la forma correcta de realizarlo. Este comportamiento puede corromper o ponerle fin a buenas relaciones laborales entre colegas, ya que ellos se convierten en competidores más que en compañeros, lo que últimamente ha corrompido el ambiente laboral en general.

- Comisiones como motivación

Según el autor Pink (2010), hace referencia a que los planes de comisión son generalmente desarrollados por vendedores, y no es tan efectivo para motivar al personal de ventas como un salario regular. Por mucho tiempo las comisiones han sido consideradas como el combustible de todo vendedor exitoso. Los gerentes de venta creen que sin las comisiones ellos no tendrán motivaciones para que el equipo de venta siga vendiendo.

En un artículo escrito por Pink, autor del libro "Impulso: La sorprendente verdad acerca de lo que nos motiva (Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us)", sigue indicando que el salario regular podría influir directamente en las ventas, ya que éste es referencia de la seguridad económica del vendedor.

En una de las compañías ideales del autor Pink, el hecho de remover comisiones e implementar un salario regular para los vendedores incrementó las ventas y la ocupación del empleado medio. Además, se ha dedicado tanto tiempo y esfuerzo a dirigir y arbitrar el sistema de compensaciones, y la polémica que esto genera, que el foco se ha desviado del negocio.

Encontrar la manera de generar un interés en la tarea, implementar mejores objetivos laborales y alentar a los empleados para que trabajen en equipo derivó en colaboración y compromiso en vez de la división que el plan de compensación anterior causaba. Se ha probado que los planes de comisión fomentan el robo de ventas entre vendedores, imposición de productos a clientes que no los necesitan, discusiones con la gerencia sobre las comisiones y traiciones entre colegas.

1.1.2 Incentivos no monetarios

Según Kossen (1991), es la integración de los logros, reconocimientos, el trabajo en sí solo, posibilidad de crecimiento y promoción así como la responsabilidad que sirven como factores motivadores para los individuos.

Los incentivos no monetarios han sido utilizados para premiar a los empleados por su buen desempeño, proveyéndoles oportunidades de entrenamiento, horarios de trabajo flexibles y mejoras en el ambiente de trabajo. Un informe publicado por el Departamento de Comida y Recursos Económicos de la Universidad de Florida demuestra que las empresas reconocen la necesidad de ofrecer incentivos no monetarios, como medias jornadas, horarios accesibles y asignaciones temporales para tentar a los empleados a seguir trabajando luego de la jubilación, ya que el tiempo laboral es reducido, motivándolos a realizar el trabajo con menos esfuerzo físico.

- Un término medio

Cuando se seleccionan los incentivos, las compañías deben considerar para qué empleados los incentivos son creados. Lograr un buen balance entre los incentivos monetarios y no monetarios debe dar como resultado un programa más satisfactorio que se acerque a los diversos intereses y necesidades de los empleados.

1.2 Ventajas de los programas de pagos de incentivos

- Mejora del desempeño individual

Según Bohlander (2001), para determinar cual es el programa más adecuado para una organización, hay que considerar factores como la cultura organizacional, los programas formales

e informales ya existentes, el presupuesto disponible, la facilidad o dificultad de implementación debido a características demográficas y geográficas de la fuerza laboral.

Para Sherman y Bohlander (2001), Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, proporcionando una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

Los pagos de incentivos son costos variables que se ensalzan con el logro de los resultados; los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación, si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario se retienen los incentivos. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo, cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Un programa de incentivos individuales, por el contrario, motiva al personal a ejercer un mayor esfuerzo debido a que una compensación adicional se pagará únicamente a aquellos que realicen un trabajo por encima de los parámetros establecidos. Tu empresa verá un aumento en la productividad del personal cuando se utilice un programa de incentivos individuales.

- Desarrollo de los empleados

Uno de los aspectos de un programa de incentivos que pueden pasarse por alto es la oportunidad de desarrollar a los empleados con desempeño inferior. Mientras que un programa de incentivos no debe utilizarse como la única herramienta de medición para la producción de un empleado, puede tenerse en cuenta si un empleado regularmente pierde incentivos fáciles de lograr.

Puede ser que el empleado necesite una mejor formación, o no está calificado para ejecutar el trabajo que se le ha asignado. No des por sentado que el empleado no está motivado. Puede haber otros factores implicados que deben ser revisados entre el trabajador y la empresa.

- Rentabilidad de la empresa

Pagando a todos los empleados un bono de utilidades con base en el desempeño de la empresa puede llegar a ser más costoso que el pago de incentivos a los empleados que realizan continuamente un trabajo más allá de las expectativas.

Cuando alguien gana un incentivo, esto significa que los ingresos suficientes se han generado por el rendimiento por encima del promedio para cubrir el costo del pago adicional. Los empleados que reciben un pago de reparto de utilidades no han producido los suficientes ingresos adicionales para cubrir su parte del pago.

1.2.1 Desventajas de los programas de incentivos

Las desventajas de los planes de incentivos son:

- Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- No se da buen mantenimiento a los equipos
- Se limitan a realizar solamente su tarea.

1.2.2 Cómo realizar un programa de incentivos

¿Comisiones tradicionales o bonos por objetivos?

Históricamente, buena parte de los ingresos de un vendedor se derivaron del cobro de comisiones por ventas.

No obstante, para el autor Sherman (2001), existen reglas para realizar los planes de incentivos, las cuales deben otorgar incentivos en base al desempeño personal y de equipo; la intención no es

otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador. El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo, cuyos costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la empresa otorga.

En los últimos años, muchas empresas comenzaron a implementar esquemas de incentivos donde, en lugar de cobrar directamente un porcentaje de su facturación, el vendedor gana un bono por el cumplimiento de ciertos objetivos preestablecidos.

Ahora bien, ¿cuál es el sistema más apropiado para su empresa?

En principio, las comisiones tradicionales son preferibles cuando la venta depende más del poder de persuasión del vendedor que del soporte brindado por la empresa (pensemos, en un caso extremo, en el vendedor "puerta por puerta").

El modelo de bonos por objetivos, por el contrario, es más eficaz cuando el vendedor dispone de un fuerte respaldo de la organización o cuando, además de vender, realiza tareas como la recolección de información de mercado para formular estrategias de marketing.

Detectar los indicadores clave

Según el autor Molina (1998), cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es "eficaz". Eficacia se asocia a los "Resultados" en relación con las "Metas y cumplimiento de los Objetivos organizacionales". Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que se pueden alcanzar y mejorar más rápido.

Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente su naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, sus gastos, entre otros, y deben caracterizarse por ser estables y comprensibles. Por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que es necesario evaluar varios que persigan un mismo objetivo.

¿Objetivos individuales o grupales?

Desde luego, la idea de implementar un esquema de incentivos radica en fomentar el esfuerzo de cada vendedor.

No obstante, los objetivos individuales pueden perjudicar el trabajo en grupo. Así, es saludable que parte de los bonos se derive de los resultados del equipo.

Por ejemplo, la parte variable del ingreso del vendedor podría surgir de la siguiente ponderación: 70 por ciento por el logro de objetivos personales, 15 por ciento por el desempeño de su área y el 15 por ciento restante según los resultados del conjunto de la organización.

Fijo o variable, ¿cuál debe pesar más?

Una decisión clave del esquema de incentivos radica en la elección del porcentaje de ingreso fijo y variable en la remuneración total del vendedor.

Las proporciones óptimas dependerán del rubro de actividad y la estrategia de la empresa (por ejemplo, si usted le impone al vendedor un ingreso totalmente variable en un rubro donde cada venta requiere varios meses de trabajo, seguramente lo terminará perdiendo).

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la parte variable debe ser un componente sustancial del ingreso. En una investigación entre distintas empresas, se descubrió que, en promedio, el 55 por ciento de la remuneración total de los vendedores consistía en el salario base y el restante 45 por ciento en bonos por cumplimiento de objetivos.

1.3 Planes de retribuciones

Según el autor Gómez (2001), se debe tener muy en cuenta el plan de retribuciones que conviene utilizar en una empresa, tomando en cuenta puntos importantes de los cuales se debe orientar para establecerlo, tales como que la normativa de trabajo entre el equipo de ventas no varíe constantemente, ya que crea incertidumbre entre el personal, desviando la atención de los objetivos y estrategias establecidas para alcanzar las metas.

Para el autor Nicolás Restrepo (2010), los programas son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para promover acciones específicas, dirigirse a un target específico, producir resultados medibles, integrar estrategias motivacionales y establecer una nueva manera de hacer marketing directo.

Además tener bien en claro que una de las motivaciones del personal es la carrera administrativa dentro de la empresa, por tal motivo el plan de retribuciones debe estar orientado al ascenso del personal con el transcurso del tiempo, así, disminuir la rotación del personal entre el equipo de trabajo.

1.3.1 Plan salarial

Gómez (2001), define el salario como la cantidad fija que los empleados reciben cada determinado tiempo por el trabajo realizado. El salario es importante para los trabajadores, ya que afectan de manera económica, psicológica y sociológica, de tal manera que si la aplicación de tal retribución no es el adecuado pueden traer consigo la insatisfacción de los trabajadores y por consecuencia un bajo desempeño; afectando directamente a la empresa.

En la actualidad, la fijación de los salarios se realiza por convenios entre empresarios y trabajadores, a los que se llega después de una relación laboral entre ambos, pues nace de muchas circunstancias a considerar por ambas partes.

La fijación de un salario es uno de los grandes problemas que tiene permanentemente cualquier empresa, pues el trabajador depende del mismo para mantener su nivel de vida, por tal motivo, son circunstancias que contribuyen a aumentar las presiones de los trabajadores para lograr mejores salarios.

Los salarios deben satisfacer las siguientes condiciones:

- a) Deben ser suficientes para cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas de los trabajadores y sus familias (comida, vestido, vivienda, educación, diversiones, etc.).
- b) Deben estar en relación con la clase de trabajo que realizan.
- c) Deben ser similares a los de otras empresas de la localidad por los mismos trabajos, con el objeto de evitar el desplazamiento de los trabajadores a otras plazas mejor remuneradas.
- d) Deben estar ligados con el rendimiento en el trabajo (primas, incentivos).
- e) Deben estar ligados al resultado económico de la empresa y participar de los beneficios obtenidos en la misma.

El salario es un beneficio o incentivo directo, ya que este se establece como la base o el mínimo de ingreso percibido por la labor que realiza. En un plan salarial, los ejecutivos reciben un sueldo fijo, pero no están exentos de recibir otros incentivos monetarios y no monetarios en recompensa al trabajo realizado.

1.3.2 Plan de comisiones

Para el autor Dávalos (1996), se entiende por pago por comisión “las que pueden fijarse mediante un porcentaje sobre el precio final de venta o mediante una tarifa fijada por unidad vendida. Los planes económicos por comisiones son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el periodo de que se trate.

Los factores principales en la creación de trabajadores altamente productivos y satisfechos son las recompensas y el reconocimiento por desempeño efectivo. Las recompensas deben ser significativas para un trabajador, tanto de tipo económico como psicológico, o de ambos tipos.

Este plan se basa en el pago de comisiones en proporción directa con las ventas. Este plan tiene la ventaja de que el trabajador emplea todo el esfuerzo posible en vender en gran volumen el producto, ya que el se estable su propio salario a raíz de las ventas que realice.

Por tal motivo su motivación consistirá en la retribución percibida, impulsando a optimizar las cualidades de un buen vendedor, sabiendo que su esfuerzo será recompensado, proporcionando a la empresa facilidades para el pago de sus comisiones debido al alto porcentaje en ventas, siendo el pago de sus comisiones un costo de ventas manejable.

Una de las debilidades del plan de comisiones es que el vendedor puede solo concentrarse en el volumen del producto vendido, olvidando cuestiones importantes como mantener la cartera de clientes, prestar un mejor servicio personalizado, optimizar esfuerzos en vender productos de alto precio descuidando productos de menor valor, visualizar a los clientes como productos o sinónimos de comisiones, descuidando la excelencia en el servicio personalizado, además, el plan

de comisiones puede ser muy atractivo en temporadas altas, pero en temporadas bajas en ventas puede desalentar a los vendedores por el reducido ingreso de comisiones.

1.3.3 Plan mixto

Para el autor Varela (1991), los planes retributivos mixtos o combinados son los más comunes, tanto en el ámbito norteamericano como el español, tienen muchas ventajas y evitan la mayoría de las limitaciones de los planes de incentivos.

Este plan se basa en una combinación entre el salario base mas el pago de comisiones por logros o porcentajes alcanzados. La motivación en estos planes de retribuciones suele ser mayor a las antes mencionadas, debido a que el trabajador se siente mas complacido de tener un sueldo que con seguridad recibirá en un tiempo determinado, además de saber que si logra los objetivos establecidos recibirá comisiones que complementara con su salario.

Una de las desventajas de este plan es que el vendedor puede estar orientado a la desmotivación en el volumen de las ventas debido a la seguridad que le ofrece el salario base, acomodando su esfuerzo en la comercialización de los productos y disminuyendo la calidad del servicio que se ofrece.

Este plan de incentivos es el que se utiliza por la mayoría de empresas en Guatemala, ya que proporciona una seguridad económica cada mes más la motivación de alcanzar metas por las comisiones.

1.4 La motivación y la satisfacción

El autor Robbins (1987), señala que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Herzberg, citado por Dessler (1991), indica que la primera teoría de la motivación y satisfacción laboral es la de Herzberg en su “teoría de los dos factores”; dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo, los aspectos extrínsecos al propio trabajo, que ejercen una función de mantenimiento o higiene dado que eliminan las preocupaciones de los trabajadores respecto a algunos problemas pero que no motivan completamente para la realización del propio trabajo, tales como salario, aumento de salario, comisiones, bonos, entre otros.

Para Sherman (2001), la alta rotación de empleados es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema, ya que conlleva a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal, por tal motivo se necesita de un buen programa de incentivos que sea realmente motivador para los empleados y que estos no deseen irse a otra institución que le otorga mejores retribuciones.

La motivación como fuerza impulsadora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida humana, pero es en el trabajo en el cual se logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñamos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

1.5 Incentivos no dinerarios de la motivación laboral

Según indica Gómez, Balkin, y Cardy, (1997), dentro de los diversos mecanismos de incentivos no dinerarios se encuentran las distinciones, el tiempo libre, capacitación, liderazgo de proyectos y los obsequios. Mientras que el salario es una cantidad fija recibida de manera regular por un determinado periodo de tiempo (días u horas), los incentivos no dinerarios son retribuciones que reciben los trabajadores de acuerdo a normas y derechos adquiridos y protegidos (seguros de salud, vacaciones, protección del desempleo, etc.), los buscan recompensar o premiar los niveles de compromiso, rendimiento o desempeño de los trabajadores a través de diferentes mecanismos.

Para Kossen (1991), el ser humano es siempre ávido de reconocimientos y estímulos, sin los cuales su productividad no se incrementa, o al menos, se estanca. Es también un deber de toda empresa corresponder a este importante sentimiento humano porque es una responsabilidad institucional valorar y reconocer los buenos desempeños de quienes aportan a la empresa; por tal motivo los logros, el reconocimiento, la promoción, son factores motivadores para los trabajadores, ya que estos hacen que el trabajador perciba sentimientos de valor, seguridad y autoestima.

Desde la empresa no se puede motivar a nadie, lo que si se puede es crear las condiciones necesarias para que el trabajador encuentre la motivación. La verdadera motivación, lo que nos hace levantarnos todos los días para ir a trabajar, depende de uno mismo, está dentro de cada uno, es lo que llamamos motivación intrínseca.

Capítulo 2

Planteamiento del problema

El personal de ventas del Banco el Quetzal es el encargado de colocar los productos financieros para su promoción y venta, dicha labor es de suma importancia en la actividad y fines de la empresa, ya que de dicha actividad determina la productividad de la misma; esta labor debe ser recompensada con un buen programa de incentivos monetarios y no monetarios para el equipo de trabajo, para que los mismos estén satisfechos y motivados para el logro de metas.

El diagnóstico utilizado es el FODA, que es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos y externos de programas y proyectos. En el cual se analizan factores como las fortalezas que son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa analizado de otros. Otro factor analizado son las oportunidades de aquellas situaciones externas y positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas. También se analizaron las debilidades que son problemas internos que se identifican para ser eliminados. Las amenazas analizadas son situaciones negativas externas que pueden atentar contra el programa y una vez identificadas se debe de tener precaución.

Entre las debilidades encontradas esta el actual programa de incentivos, indicando que no es el adecuado ya que no satisface las necesidades de los trabajadores, considerando el equipo de ventas que se deben incluir nuevos incentivos monetarios y no monetarios, el cual consideran que debe de estar acorde al trabajo que desempeñan y a sus necesidades, ya que eso crea una sensación de insatisfacción personal.

Otras debilidades encontradas en el área de la gerencia esta el exceso de trabajo por el alto numero de colaboradores a cargo ya que no solo tiene al equipo de ventas sino que a todo el personal administrativo de la agencia, falta de capacitaciones para conocimiento en el manejo de

personal, exceso en la elaboración de informes diarios sobre los resultados, proceso burocrático en la solución de expedientes y un proceso de desembolso a veces lento. En el área administrativa se pueden encontrar una competencia bastante fuerte por el mercado objetivo y la falta de motivación por no contar con un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios. En el área financiera existen las debilidades en un desinterés de inversión en un adecuado programa de incentivos a largo plazo y la falta de inversión en la actualización de programas de capacitación.

Es por ello que el departamento de ventas del Banco el Quetzal necesita un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios, ya que venden a base de un programa poco motivador el cual no permite un óptimo cumplimiento de los objetivos de la institución en dicho departamento, siendo éste uno de los pilares para lograr los objetivos institucionales del Banco.

Por tal motivo lo anterior tiene como consecuencia un departamento de ventas poco eficaz en el alcance de las metas trazadas por la Institución, bajo rendimiento en el personal y en consecuencia un resultado poco positivo para la empresa.

La importancia que tiene un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios en el departamento de ventas radica en que dicho departamento es el encargado de cumplir objetivos y estrategias orientados a la rentabilidad comercial del Banco el Quetzal, Es por ello que se necesita que todo el personal de ventas obtenga en su programa de incentivos una motivación orientada a satisfacer sus necesidades extrínsecas e intrínsecas y conseguir los resultados establecidos en la Institución.

La presente investigación trata de encontrar una adecuada solución con la problemática de establecer que políticas son necesarias incorporar para determinar un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco el Quetzal.

2.1 Título de la investigación

Incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco el Quetzal ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

2.2 Justificación

La presente investigación establece de acuerdo a la información obtenida la necesidad de crear un adecuado sistema de incentivos monetarios y no monetarios para el departamento de ventas del Banco el Quetzal, con el objetivo de incentivar al personal a realizar una óptima labor y así lograr el alcance de las metas establecidas en dicho departamento.

La motivación dentro del Banco el Quetzal es de gran importancia ya que como seres humanos necesitamos estar motivados, reconocer el esfuerzo del trabajador, ayuda a realizar el trabajo de una mejor manera, y así disminuir la rotación de personal y que los costos de capacitación no sean aprovechados, además de no invertir demasiado tiempo en estar capacitando constantemente a personal nuevo.

Los incentivos reconocen el esfuerzo que el personal realiza, debido a que se premia los niveles de compromiso del ser humano, a través de incentivos monetarios y no monetarios, debido a que no es preciso solo reconocer al colaborador con incentivos monetarios, los cuales son de gran ayuda pero también es necesario otorgarles incentivos no monetarios ya que estos ayudan a que el colaborador se sienta más motivado.

Lo que se pretende realizar con un programa de incentivos es mantener al colaborador con ánimos y deseos de lograr las metas establecidas. Ya que logrando esto se le estará reconociendo con su labor y que ello que puedan cubrir necesidades básicas como alimentación, vestuario y

vivienda entre otras, pero también con incentivos no monetarios como días de descanso, una carrera administrativa basada en el alto rendimiento, viajes familiares de recreación, entre otros. Con ello, se pretende contar con un departamento de ventas bien estructurado, estrategias y objetivos bien definidos y además un adecuado programa de incentivos que fortalezca las actividades diarias de los ejecutivos, quienes son el corazón del Banco.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Implementar de un programa de incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco El Quetzal ubicado en el municipio de Zacapa, departamento de Zacapa.

2.3.2 Objetivos específicos

- Establecer un programa de incentivos monetarios y no monetarios acorde a las necesidades de los trabajadores.
- Mejorar el programa de incentivos monetarios y no monetarios para el equipo de ventas y que éste sirva de motivación para realizar con mayor rendimiento las funciones asignadas del personal de ventas.
- Incorporar en el programa de incentivos retribuciones económicas acordes a las necesidades reales del equipo de ventas y establecer un verdadero crecimiento profesional dentro de la institución.
- Fortalecer la estabilidad laboral dentro del equipo de ventas del Banco con el propósito de reducir el índice de rotación.

2.4 Variables del estudio

- Motivación
- Programa
- Incentivos monetarios
- Incentivos no monetarios

2.4.1 Definición conceptual

a) Motivación

Robbins (1987), señala que la motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

b) Programa

Para el autor Nicolás Restrepo (2010), los programas son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para promover acciones específicas, dirigirse a un target específico, producir resultados medibles, integrar estrategias motivacionales y establecer una nueva manera de hacer marketing directo.

c) Incentivos monetarios

El autor Chiavenato (2003) indica que los incentivos son retribuciones otorgadas a los trabajadores con el fin de motivarles a realizar sus actividades laborales de una forma eficaz,

compensando con incentivos monetarios que contribuyen al logro de los objetivos institucionales de la empresa, logrando incrementar la productividad de la misma.

d) Incentivos no monetarios

Según Kossen (1991), es la integración de los logros, reconocimientos, el trabajo en sí solo, posibilidad de crecimiento y promoción así como la responsabilidad que sirven como factores motivadores para los individuos.

2.4.2 Definición operacional

a) Motivación

Es un estímulo que recibe el trabajador del equipo de ventas del Banco el Quetzal con el fin de incentivarlos y que estos alcancen un desempeño eficaz en todas sus actividades laborales, de esta manera ambas partes, empresa y trabajador, logren alcanzar las metas y objetivos trazados.

b) Programa

Es un proceso sistemático dirigido a personas y equipos con el objeto de proyectar o planificar de manera ordenada las distintas partes o actividades que componen una cosa que se va a realizar.

c) Incentivos monetarios

Los incentivos monetarios son retribuciones en dinero que percibe el ejecutivo de ventas dentro del Banco el Quetzal con el fin de recompensar la labor ejercida dentro de la empresa, y que sea un factor motivador para el alcance de los objetivos institucionales.

d) Incentivos no monetarios

Es el conjunto de factores no dinerarios como el reconocimiento, crecimiento dentro de la empresa, seguridad e higiene laboral, entre otros, que ejercen una fuerza motivacional intrínseca en los trabajadores del equipo de ventas del Banco el Quetzal.

2.5 Alcances y límites

2.5.1 Alcances

La investigación se realizó en el departamento de ventas con los ejecutivos encargados de comercializar los productos financieros del Banco el Quetzal, con el fin de resolver los problemas de incentivos monetario y no monetarios de los ejecutivos, por tal motivo se tuvo a la vista documentos estadísticos de ventas, incentivos percibidos por los trabajadores, obtención de documentos estadísticos obtenidos mediante los instrumentos utilizados en la investigación, entre otros.

- Espacial

La investigación se realizó en Banco el Quetzal Agencia Zacapa, ubicada en 4ª calle 13-36 zona 1 del municipio y departamento de Zacapa, la cual se dedica a ofrecer diversos productos financieros.

- Temporal

La presente investigación se realizó del 25 de agosto del 2012 al 25 de mayo del 2013.

- Teórica

La información fue extraída de diferentes libros de autores que han realizado tesis sobre el tema que es objeto de la investigación realizada, entre estos autores están Harold Koontz, Keth Davis, Chiavenato, Dimitri Antonio, Heinz Wehrich, Germán Dyzenchouz.

2.5.2 Límites

Todo la investigación esta basada solamente en el departamento de ventas del Banco el Quetzal Agencia Zacapa, en el cual recae la mayor parte de la información obtenida.

No se obtuvo el apoyo necesario por tal razón no se tomo en cuenta el departamento de recursos humanos y no se presenta el nombre real de la empresa.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, según Hernández (2003), tiene como propósito describir situaciones y eventos, además busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

3.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos de investigación utilizados son las personas que están relacionadas con la motivación que se le da al personal que trabaja en el área de ventas.

3.2.1 Personas

- Supervisor Comercial (1)
- Jefe de Agencia (1)
- Ejecutivos de Ventas (5)

3.2.2 Unidad de análisis

Se analizaron los niveles de motivación de los ejecutivos de créditos mediante entrevistas directas por medio de cuestionarios dirigidos al supervisor comercial y jefe de agencia, así como al

equipo de ventas del Banco el quetzal, también se analizaron los motivos de rotación de personal, plan de incentivos actual, la satisfacción actual de los colaboradores en cuanto al programa actual de incentivos, el reconocimiento público como estímulo para el alcance de metas, la estabilidad laboral y carrera administrativa como factores de motivación, incentivos según el equipo de ventas que se deberían incorporar al programa, salario y comisiones que actualmente perciben para establecer si son acordes a lo establecido y tener una idea de lo que actualmente se les paga y así establecer los incentivos necesarios tanto monetarios y no monetarios.

3.3 Instrumentos

A continuación se describen los instrumentos que fueron utilizados para la presente investigación.

- Cuestionario dirigida al supervisor comercial y jefe de agencia, el cual consta de 9 preguntas, en donde se determinó que métodos se utilizan para motivar a los ejecutivos de créditos y los incentivos monetarios que se otorgan actualmente y como se puede mejorar dichos incentivos. (Ver anexo No.3).
- Cuestionario dirigido a los ejecutivos de ventas que consta de 9 preguntas que ayudó a determinar cuan motivados se sienten para el desarrollo de sus actividades, el apoyo obtenido por parte de sus superiores y si son satisfactorios los incentivos monetarios y no monetarios que actualmente recibe. (Ver anexo No. 4)

3.4 Procedimiento

Para la realización del presente trabajo fue necesario desarrollar diferentes actividades y procedimientos con el fin de poder elaborar un programa integral de incentivos acorde a las necesidades de los ejecutivos de ventas, de los cuales tenemos los siguientes pasos:

- Solicitud dirigida a la Gerencia del Banco el Quetzal para solicitarles la autorización y colaboración para poder realizar la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Elaboración de un calendario de actividades.
- Visita a la empresa para recabar información general de la misma.
- Entrevista personal con Jefe de Agencia con el objeto de estudio.
- Investigación preliminar para detectar la problemática.
- Diseño de la estructura de los instrumentos a utilizar.
- Aplicación de instrumentos.
- Recopilación y análisis de la información
- Selección de tema de investigación.
- Planteamiento del problema, metodología y aporte de la investigación.
- Estructuración del FODA.
- Diagrama de Ishikawa.
- Elaboración del marco teórico y fuentes de consulta.
- Introducción de la Práctica Empresarial Dirigida –PED-.
- Validación de instrumentos de la investigación.
- Resultados.
- Conclusiones
- Fuentes de consulta.

- Cronograma de actividades.
- Anexos
- Presentación del informe final de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- .

Capítulo 4

Aporte

4.1 Para la empresa

Incorporar un programa de incentivos monetarios y no monetarios a los ejecutivos de ventas de Banco el Quetzal para incrementar su nivel de motivación y por ende aumentar su nivel de producción.

4.2 Para la Universidad

Disponer de un documento de consulta para las futuras generaciones de Universidad Panamericana de Guatemala, en donde se plasman formas de incentivos monetarios y no monetarios en Banco el Quetzal.

4.3 Para Guatemala

Contribuir con la educación, de futuros profesionales interesados en que se tengan programas de incentivos monetarios y no monetarios en sus empresas o como consulta de cómo poder motivar a su personal.

Capítulo 5

Análisis de resultados

La entrevista dirigida al supervisor comercial y jefe de agencia del Banco el Quetzal, la cual consta de 9 preguntas, se realizó con el propósito de:

- Determinar que programa se utiliza para motivar a los ejecutivos de créditos y los incentivos monetarios y no monetarios que se otorgan actualmente al personal de ventas del banco.
- Verificar si el programa de incentivos cumple con las necesidades extrínsecas e intrínsecas de los trabajadores.
- Determinar el motivo por el cual existe un alto porcentaje de rotación del personal de ventas del banco.
- Identificar si existe un adecuado y justo reconocimiento del personal de ventas cuando se logran alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Así también, se realizó un cuestionario dirigido a los ejecutivos de ventas del Banco el Quetzal con el motivo de:

- Establecer si los ejecutivos de ventas se sienten satisfechos con el actual programa de incentivos monetarios y no monetarios.
- Conocer las opiniones de los ejecutivos de ventas en cuanto a incorporar o mejorar los incentivos monetarios y no monetarios del actual programa de incentivos y crear una mejor motivación dentro del departamento de ventas para el alcance de las metas.

- Definir el motivo por el cual el departamento de ventas del Banco el Quetzal ha sufrido un alto porcentaje de rotación de personal.
- Conocer en forma general la satisfacción personal de los ejecutivos de ventas de pertenecer al Banco el Quetzal.

Después de realizar un análisis de resultados se presentan los hallazgos encontrados y se confrontan con los autores que han escrito sobre el tema.

Según Bohlander (2001), para determinar cual es el programa más adecuado para una organización, hay que considerar factores como la cultura organizacional, los programas formales e informales ya existentes, el presupuesto disponible, la facilidad o dificultad de implementación debido a características demográficas y geográficas de la fuerza laboral.

Al analizar los resultados se puede determinar que en el departamento de ventas del Banco el Quetzal no han considerado factores importantes para la creación de un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios que cubra integralmente las necesidades de los trabajadores, ya que no han considerado aspectos como la geografía del personal en relación a su importante ubicación por sus funciones laborales en el organigrama de la empresa, la cantidad de empleados con el que cuenta el departamento de ventas, los intereses y preferencias de los trabajadores en cuanto a sus necesidades monetarias y no monetarias, entre otros.

Herzberg, citado por Dessler (1991), indica que la primera teoría de la motivación y satisfacción laboral es la de Herzberg en su “teoría de los dos factores”; dos tipos de factores relevantes para la motivación en el trabajo, los aspectos extrínsecos al propio trabajo, que ejercen una función de mantenimiento o higiene dado que eliminan las preocupaciones de los trabajadores respecto a algunos problemas pero que no motivan completamente para la realización del propio trabajo, tales como salario, aumento de salario, comisiones, bonos, entre otros.

La motivación extrínseca está motivada por recompensas o incentivos independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad. La motivación intrínseca se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos y que caen bajo el control del propio sujeto.

El análisis de resultados refleja una desmotivación por parte de los ejecutivos de ventas ya que además de la inadecuada motivación extrínseca como es el salario y las comisiones por las ventas, no tienen ningún reconocimiento de logro por el alcance de metas, se les toma nada mas como parte de sus obligaciones que no merecen crédito alguno, ya que por ello reciben un salario, causando así un ambiente laboral poco agradable, desmotivador, lo que lleva a algunos de ellos a buscar otras oportunidades de trabajo donde puedan sentirse apreciados y reconocidos por la labor que desempeñan.

Según Sherman (2001), la alta rotación de empleados es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema, ya que conlleva a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal.

Entrenar debidamente a un empleado indica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante su adiestramiento, el trabajador no es productivo, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado, y si después de entrenar a un empleado, este es despedido o renuncia en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si la empresa adopta una política de estabilidad laboral.

Los resultados muestran que en el Banco el Quetzal el índice de rotación de personal en el departamento de ventas es bastante elevado, y muchos de los trabajadores se retiran de la

institución en busca de mejores oportunidades de trabajo, mejores salarios, mejores comisiones, y donde su labor tenga un mejor reconocimiento.

Kossen (1991), el ser humano es siempre ávido de reconocimientos y estímulos, sin los cuales su productividad no se incrementa, o al menos, se estanca. Es también un deber de toda empresa corresponder a este importante sentimiento humano porque es una responsabilidad institucional valorar y reconocer los buenos desempeños de quienes aportan a la empresa; por tal motivo los logros, el reconocimiento, la promoción, son factores motivadores para los trabajadores, ya que estos hacen que el trabajador perciba sentimientos de valor, seguridad y autoestima.

De acuerdo con los resultados obtenidos, muestran que los ejecutivos de ventas del Banco el Quetzal obtienen muy poco reconocimiento por el alcance de metas. La cartera de productos financieros que ofrece el banco es muy variada, por tal motivo los ejecutivos están obligados a alcanzar las ventas establecidas en cada uno de los productos.

Capítulo 6

Resultados de la investigación

Resultados del cuestionario dirigido al jefe de agencia y supervisor comercial del Banco el Quetzal.

Tabla No. 1

Plan de incentivos monetarios y no monetarios

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

El total encuestado indicaron que existe un programa de incentivos para los ejecutivos de ventas pero que el mismo necesita actualizarse para poder crear en el departamento de ventas mayor motivación y que el desempeño de los colaboradores pueda realizarse con mayor optimismo.

Tabla No. 2

Elaboración de un nuevo plan de incentivos

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Todos indican que si se creara un nuevo programa de incentivos para los ejecutivos de ventas estimularía una mayor motivación en el desempeño de los colaboradores en sus actividades para así lograr de una manera eficaz el alcance de metas.

Tabla No. 3

Conocimiento del plan de incentivos

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Los resultados de las encuestas indican que es del conocimiento de los ejecutivos de ventas el actual programa de incentivos, por medio del cual los ejecutivos de ventas crean proyecciones individuales de los incentivos que quieren alcanzar.

Tabla No. 4

Medios informativos del plan de incentivos

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Las encuestas indicaron que es del conocimiento de los ejecutivos de ventas el programa de incentivos, ya que se los han indicados en reuniones de trabajo y que si existe un pequeño manual referente al tema.

Tabla No. 5

Medición del grado de satisfacción del personal

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

No existe un programa que pueda dar indicaciones de la satisfacción del personal derivado de los incentivos monetarios y no monetarios existentes que perciben, por tal motivo no realizan esa medición.

Tabla No. 6

Reconocimiento del personal por el logro de metas

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	0
No	2

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Los resultados indican que efectivamente el personal se muestra frustrado por la falta de reconocimiento personal por el logro de las metas.

Tabla No. 7

Desánimo en el personal de ventas por falta de reconocimiento

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	1
No	1

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Algunos trabajadores muestran desánimo por falta de reconocimiento en su labor, la otra parte indican las jefaturas que posiblemente si están desmotivados pero no lo han expresado.

Tabla No. 8

Medición del desempeño laboral

Opción de Respuesta	Cantidad
Si	2
No	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

Existe un programa para medir el desempeño de los trabajadores y este se realiza mensualmente, el cual es parte también del programa de incentivos, resultando una medición en forma general para el pago de los incentivos monetarios del personal de ventas del Banco.

Tabla No. 9
Rotación del personal

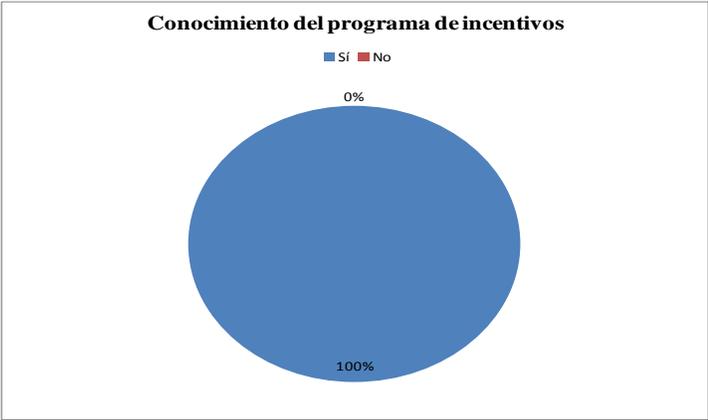
Opción de Respuesta	Cantidad
Incentivos monetarios	2
Ascensos	0
Reconocimientos	2
Ambiente laboral	0

Fuente: Jefe de agencia y supervisor comercial.

El personal de ventas que ha abandonado la institución bancaria es en su mayor parte por la falta de incentivos monetarios y los reconocimientos acordes a la labor realizada, ya que el actual programa de incentivos no satisface sus necesidades personales, es por estas causas el alto porcentaje de rotación del personal.

Resultados obtenidos por medio del cuestionario realizado a los ejecutivos de ventas del Banco el Quetzal

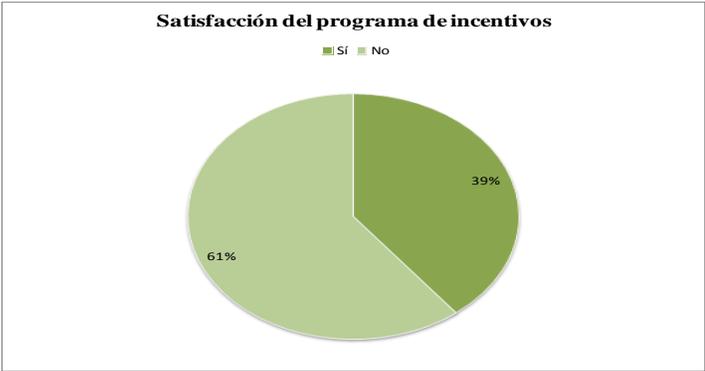
Gráfica No. 1



Fuente: Ejecutivos de ventas.

Todo el personal de ventas tiene conocimiento del programa de incentivos monetarios y no monetarios que actualmente se ejecuta en el banco, del cual han tenido conocimiento por parte de sus superiores de forma verbal y escrita.

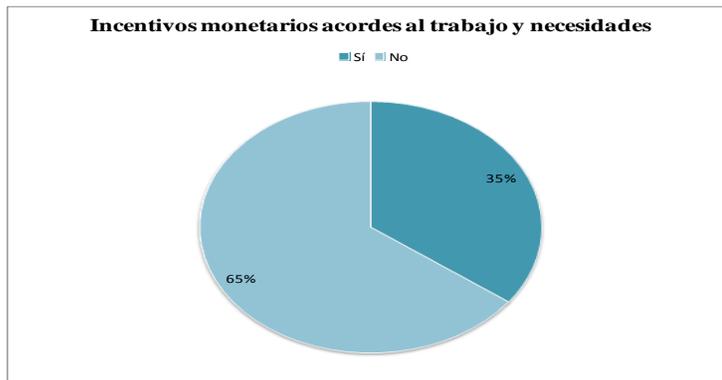
Gráfica No. 2



Fuente: Ejecutivos de ventas.

La mayoría de los trabajadores del departamento de ventas no está satisfecho con el actual programa de incentivos, ya que consideran que deben incluirse nuevos incentivos monetarios y no monetarios, un menor porcentaje considera que el programa de incentivos cubre sus expectativas.

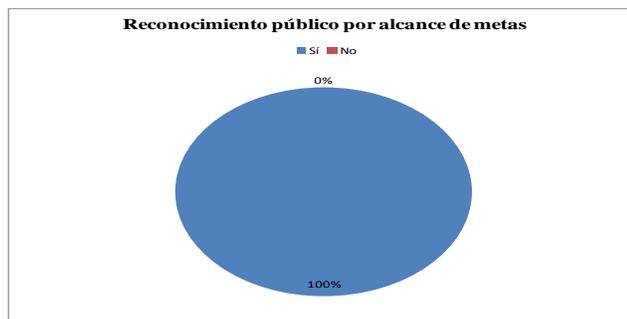
Gráfica No. 3



Fuente: Ejecutivos de ventas.

La mayor parte de los ejecutivos de negocios consideran que el actual programa de incentivos no esta acorde al trabajo que desempeñan y tampoco cubre sus necesidades, considerando que eso crea una sensación de insatisfacción personal.

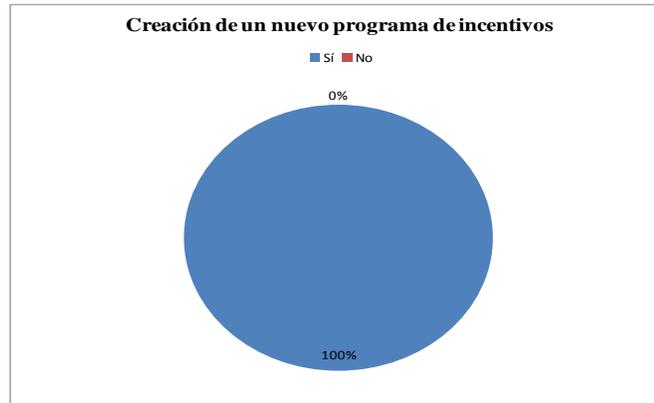
Gráfica No. 4



Fuente: Ejecutivos de ventas.

La totalidad de ejecutivos indican que el reconocimiento público por el alcance de metas es un estímulo para continuar ejerciendo sus actividades laborales de una manera eficaz y progresiva, con el fin de alcanzar las metas y objetivos establecidos, el cual no existe actualmente en el programa de incentivos.

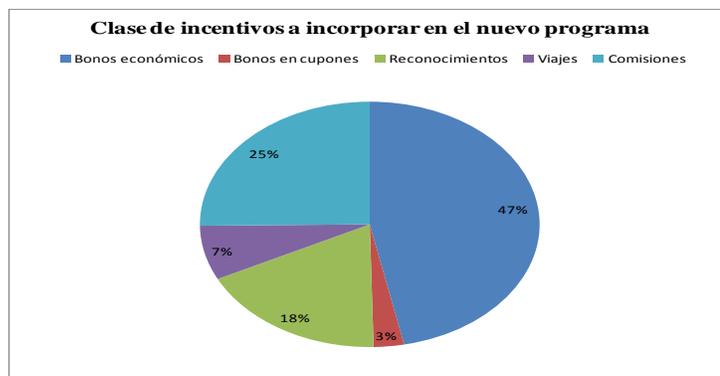
Gráfica No. 5



Fuente: Ejecutivos de ventas.

Todos consideran que un nuevo programa de incentivos generaría motivación en el departamento de ventas, siempre que se cubran las necesidades extrínsecas e intrínsecas de los trabajadores y que sean acordes a su desempeño laboral.

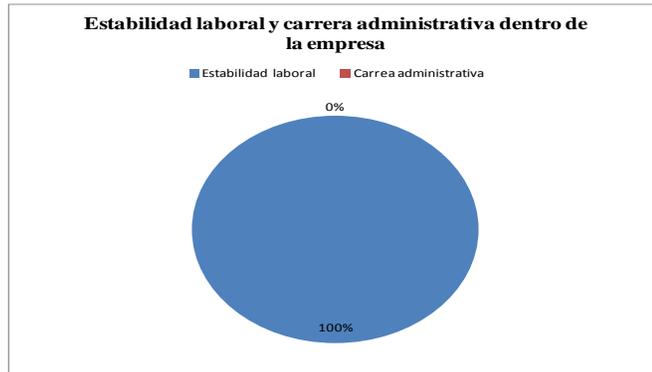
Gráfica No. 6



Fuente: Ejecutivos de ventas.

La encuesta al personal de ventas determinó que los trabajadores consideran que en el nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios debe incluir principalmente bonos económicos y un aumento en las comisiones por ventas y metas alcanzadas, otro menor porcentaje considera que el reconocimiento por los logros obtenidos debería de incluirse en el nuevo programa, ya que estos les generaría motivación en su desempeño.

Gráfica No. 7



Fuente: Ejecutivos de ventas.

Por parte de la empresa si hay estabilidad laboral la mayor parte de la rotación del personal se debe a que los trabajadores son los que se retiran de la institución por encontrar una mejor oportunidad de trabajo y un mejor programa de incentivos, pero consideran que la carrera administrativa es muy poca probable, ya que en lo que han estado trabajando en la institución a ninguno se le ha dado esa oportunidad.

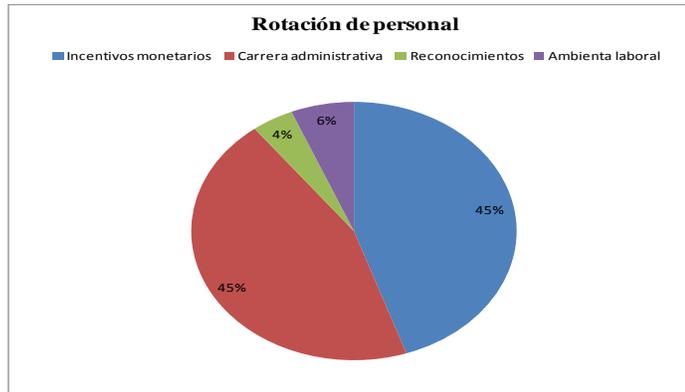
Gráfica No. 8



Fuente: Ejecutivos de ventas.

Los incentivos familiares no existen en el banco, ya que el único evento familiar se da cada año en la ciudad capital y no son invitados oficialmente, por el detalle de considerar que no se daría abasto la actividad con todas las familias de los colaboradores a nivel nacional, por tal motivo no existe ningún incentivo familiar para el departamento de ventas del Banco el Quetzal en el municipio de Zacapa.

Gráfica No. 9



Fuente: Ejecutivos de ventas.

Según datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de ventas se corroboró que la mayor parte del personal que se retira de la institución es por cuestiones económicas, considerando que estas no cubren completamente sus necesidades y la otra parte es por considerar que dentro de la institución hay pocas posibilidades de realizar una carrera administrativa.

}

Propuesta

Las empresas buscan en el recurso humano el potencial para alcanzar metas y lograr los objetivos institucionales, por tal motivo la buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación, por ello, es importante que la selección de los puestos de trabajo se realice según las competencias u características de la persona, pero sobre todo mantener motivado al personal en base al trato y los incentivos monetarios.

Un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas con su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general; debemos recordar que el personal no es un instrumento, es una herramienta al servicio de las empresas.

El recurso humano siempre ha sido y será el activo más importante de una empresa, por tal motivo un adecuado y justo programa de incentivos monetarios y no monetarios generaría un personal motivado, es por ello que el objetivo es implementar un nuevo programa de incentivos al personal de ventas del Banco el Quetzal utilizando las siguientes estrategias:

Identificar los incentivos monetarios y no monetarios con los que los ejecutivos de ventas del banco se sientan satisfechos y motivados, cumpliendo con las necesidades laborales acordes al trabajo que desempeñan.

Verificar los efectos que el nuevo programa de incentivos causa al departamento de ventas con el objetivo de medir si este ha cumplido con las expectativas de los trabajadores y la institución bancaria obtiene el cumplimiento de las metas trazadas.

Llegar a un punto de equilibrio en lo que la institución bancaria puede ofrecer en cuanto a los incentivos y lo que los trabajadores necesitan para estar satisfechos, así se crearía un programa acorde a objetivos reales.

Producto a entregar

Después de realizada la investigación en el departamento de ventas del Banco el Quetzal y analizar los resultados obtenidos, se propone a la institución entregar propuesta de programa de incentivos monetarios y no monetarios para los ejecutivos de ventas.

Objetivos

Objetivos generales

- ✓ Elaborar un programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco el Quetzal.

Objetivos específicos

- ✓ Incorporar un nuevo programa de incentivos para que los ejecutivos de ventas estén motivados y puedan realizar las actividades laborales de una forma eficaz en el alcance de las metas.
- ✓ Fortalecer los valores de lealtad e identidad entre los ejecutivos de ventas y la institución bancaria al recibir recíprocamente compromisos justos y equitativos, y que las obligaciones delegadas al personal sean cumplidas con responsabilidad, esmero y satisfacción.
- ✓ Evitar que exista rotación de personal y así minimizar costos innecesarios para la institución bancaria por la continua selección de personal y capacitaciones a trabajadores de primer ingreso.

✓ Optimizar las cualidades del recurso humano por medio del nuevo programa de incentivos y así ofrecer un mejor servicio con excelencia a los clientes del banco.

- Recursos

- ✓ Humanos

Se creará un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco el Quetzal el cual se entregara al jefe de agencia, quien se encargará de enviarlo a la dependencia respectiva para su análisis y aprobación.

- ✓ Materiales

Para la creación de este nuevo programa de incentivos se necesitan útiles de oficina, como hojas de papel bond, impresora, tinta para impresora, computadora, formularios, lápices, lapiceros y el empastado del manual de incentivos.

- ✓ Físico

El proceso se realizó en una pequeña área que es utilizada por el personal de ventas del Banco el Quetzal de la Agencia Zacapa.

✓ Financieros

El presupuesto para la ejecución de la presente propuesta incluye los siguientes gastos:

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	155.00	155.00
Cartucho de tinta a negro	Para impresión del manual	1	175.00	175.00
Hojas de papel bond	Para impresión del manual	1000	0.10	100.00
Encuadernación	Encuadernación del programa de incentivos	3	40.00	120.00
Presentación	Producir 3 copias del documento		300.00	300.00
SUB-TOTAL				850.00
Implementación	Ejecución incentivos 2014 – 2016			131,790.00
TOTAL				132,640.00

Fuente: Elaboración propia

Firmas de aceptación:

En aceptación ambas partes a los puntos arriba indicados, se firma la presente propuesta de aceptación, en la ciudad de Zacapa, a los once días del mes de noviembre del año dos mil doce.

Kimberly Stefany Gómez Cardona

Consultor

Universidad Panamericana de Guatemala

Extensión Zacapa

Kat Lorena Palazuelos Madrid

Jefe de Agencia.

Banco el Quetzal

Agencia Zacapa

Cronograma de trabajo

No.	Actividades realizadas durante la practica	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	En-13	Feb-13	Mar-13	Abr-13	May-13
1	Solicitud para trabajar la practica	15												
2	Entrevista con el Coordinador		15											
3	Recopilación de la información para el diagnóstico			10										
4	Elaboración del diagnóstico			15										
5	Planteamiento del problema			15										
6	Objetivos del problema			15										
7	Justificación del problema			15										
8	Primera presentación de avances				4									
9	Realización de correcciones				15									
10	Aplicación de Instrumentos					10								
11	Presentación de resultados					22								
12	Correcciones sugeridas						29							
13	Revisión de avances							3						
14	Entrega de documento para revisión							16						
15	Reunión con tutor para revisar avances							24						
16	Entrega de anteproyecto								1					
17	Entrega de conclusiones y recomendaciones									17				
18	Revisión por tutor										14	25		
19	Entrega a revisor												27	25

Conclusiones

- Actualmente existe un programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal del departamento de ventas, pero según la información obtenida no es acorde al trabajo que se realiza y tampoco cubre completamente las necesidades de los trabajadores.
- Las jefaturas y el personal de ventas del banco están de acuerdo en que se debiera crear un nuevo programa de incentivos, ya que consideran que pueden incluirse una variedad de los mismos que sean acordes a sus necesidades, no importando que consecuencia de este nuevo programa la empresa les exija mayor rendimiento en ventas.
- El personal de ventas considera que los incentivos a incorporar o mejorar en el nuevo programa serian preferentemente económicos y una verdadera carrera administrativa, considerando que esto disminuiría la rotación del personal en la institución.
- La rotación del personal de ventas dentro de la institución bancaria ha sido muy elevado últimamente, ya que en el año 2012 de 5 ejecutivos se retiraron 4 e ingresaron 3.
 $3-4/5 \times 100 = -20\%$. Por tal motivo se debería de considerar las causas que lo originan, ya que esto representa costos altos a la empresa por realizar continuamente procesos de selección de personal, capacitaciones y esperar por un periodo de tiempo el rendimiento del nuevo personal.
- El personal de ventas considera que dentro de los incentivos se debería de considerar un incentivo familiar, ya que la mayor parte del día los trabajadores se la dedican a la empresa, por tal motivo seria estimulante saber que la institución considera a la familia parte de ese esmero y dedicación que los colaboradores entregan al banco.

Bibliografía

Arthur, W. Sherman, Jr. Herbert J. Churden, (1999). Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental.

Chiavenato. I. (2003). Administración de recursos humanos. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Conca, F.; Molina, H. (1998). La administración de las operaciones y la competitividad empresarial. España: Instituto de Cultura Juan Gil-Albert.

Dávalos, J. (1996). Derecho de trabajo I. México: Editorial Parrúa.

Dessler, G. (1991). Administración de personal. México: Editorial Prentice Hall.

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid, España: Prentice Hall.

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. (3^a. ed.). Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

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

Pink, D. (2010). La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Robbins, M. (1987). Comportamiento organizacional. México: Editorial McGraw-Hill.

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

Varela, R. (1991). Administración de la compensación sueldos, salarios y prestaciones. Mexico: Editorial Pearson.

ANEXOS

Anexo 1

Evaluación integral

- **Antecedentes**

Bajo el decreto 383 del congreso de la República de fecha 06 de enero de 1966 en la ciudad de Guatemala nace una Institución bancaria auténtica, fundado por hombres y mujeres guatemaltecos con la visión futurista, con el firme propósito de servir eficientemente al sector laboral, estimular su desarrollo y crecimiento, a través de sólidas herramientas financieras que permitan concretar sus aspiraciones y metas de los distintos grupos sociales y económicos del país.

Como resultado de los lineamientos planteados por la Junta Monetaria y del diagnóstico del PESF, la preparación de la reforma integral de las leyes financieras se centró en la elaboración de cuatro proyectos de ley fundamentales:

a) Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Orientada a favorecer la estabilidad macroeconómica que permita a los agentes económicos la correcta toma de decisiones referentes al consumo, al ahorro y a la inversión productiva. También al sector financiero, para cumplir con su misión de asignar eficientemente el crédito, para lo cual debía definir claramente el objetivo fundamental del Banco Central, fortalecer su autonomía financiera, y exigirle transparencia y rendición de cuentas ante la sociedad.

b) Ley Monetaria. Esta debía complementar a la anterior, estableciendo las responsabilidades de la emisión monetaria, la definición de reservas internacionales y la determinación de las especies monetarias.

c) Ley de Bancos y Grupos Financieros. Orientada a propiciar la estabilidad del sistema financiero, permitir una mayor eficacia en la canalización del ahorro, fortalecer el sistema de

pagos y aumentar la solidez y solvencia del sistema financiero. Para el efecto debía establecer un marco general, ágil y flexible para el funcionamiento de los grupos financieros, que permitiera la supervisión consolidada, favoreciendo la administración de riesgos y la salida ágil y ordenada de bancos con problemas.

d) Ley de Supervisión Financiera. Orientada a favorecer la solidez y solvencia del sistema financiero, promover el ahorro al propiciar la confianza del público en el sistema bancario y viabilizar la estabilidad del sistema financiero. Para ello se debía fortalecer a la Superintendencia de Bancos, otorgándole independencia funcional, y dándole facultades para ejercer, con efectividad, la vigilancia e inspección de las entidades financieras del sistema.

Las cuatro leyes fundamentales, cuya vigencia inicia el 1 de junio de 2002, en conjunción con la Ley de Libre Negociación de Divisas, que cobró vigencia en mayo de 2001, constituyen un cuerpo integral y consistente de regulación financiera que atiende la delegación que el Estado.

Con toda esta base legal, un conjunto de guatemaltecos, con una visión orientada a los trabajadores forma una institución crediticia, especializada en fomentar el ahorro y que cumpliera principalmente con una función social para resolver los múltiples problemas que enfrenta la clase trabajadora en su economía familiar, nace el Banco el Quetzal.

El Banco está situado en la 8ª. Avenida 9-41 zona 1, declarado como Monumento Nacional, edificio en el que funcionó el Banco de Guatemala hasta el año de 1965.



Proporcionado por el Estado en usufructo por 25 años, en este primer edificio el Banco el Quetzal abre sus puertas al público a partir del 03 de enero de 1,966-1,992 (por espacio de 26 años).

De 1,992 al 1,998 se encontraba situado en la 8ª. Avenida y 11 calle de la zona 1, edificio que fuera ocupado antes de 1,992 por el Lloyds Bank. Actualmente lo ocupa el Ministerio Público.

El Banco el Quetzal adquirió en propiedad este edificio en el cual funcionó de 1,992-1,998, previo a que se hiciera posible otro objetivo, que el Banco el Quetzal, contará con un nuevo edificio propio, que llenara todas las expectativas de sus clientes.

Un Banco totalmente consolidado



Situado en la Avenida Reforma 7-49, zona 9 (previo a su construcción funcionó la Agencia Reforma del Banco el Quetzal 1,985-1,997). Banco el Quetzal tiene un nuevo edificio, con mayor capacidad y funcionalidad, después de 32 años, a la par de contar con una infraestructura moderna, da otro salto cualitativo y brinda un servicio de más alta calidad.

¡¡ Un Banco privado con sentido social !!

- Misión

Ofrecemos en un solo lugar, de forma fácil y rápida, servicios financieros y de prevención a trabajadores del sector público y privado, a micro y pequeños empresarios. Nos esforzamos por satisfacer a nuestros clientes, colaboradores y accionistas, actuando en todo momento de forma proactiva, responsable, íntegra y amable.

- Visión

Posicionarnos dentro de los 5 grupos financieros más importantes del país, Comprometiéndonos cada día en ser la mejor opción financiera para los trabajadores guatemaltecos.

- Objetivo general

Ser el quinto Grupo Financiero más importante del país, donde los trabajadores guatemaltecos del sector público y privado puedan encontrar una solución financiera integral.

- Objetivos específicos

- ✓ Ser una institución financiera que pueda satisfacer las necesidades financieras de los trabajadores guatemaltecos del sector público y privado.
- ✓ La mejora continua para ofrecer un óptimo servicio, el cual avalado por el compromiso de todo nuestro personal.
- ✓ Disponer de todos los servicios financieros para poner a disposición de sus intermediarios y clientes en cada caso en particular.
- ✓ Ser la mejor opción para la pequeña y mediana empresa en Guatemala.
- ✓ Garantizar a nuestros clientes la excelencia en los procesos, el compromiso de un servicio de alta calidad y asesoramiento.

- Estrategias

- ✓ Mantener la preferencia dentro de los trabajadores del sector público y privado de Guatemala siendo su mejor opción.
- ✓ Tener un crecimiento físico en toda la República con la colocación de agencias en los principales puntos del país.
- ✓ Seguir innovando en la mejora continua de los productos financieros para optar a ser una Institución preferente al servicio de los trabajadores en el país.

✓ Realizar estudios de mercado constantemente para identificar las necesidades de nuestros clientes creando productos y servicios de calidad.

- Valores

✓ Responsabilidad

Decidir y actuar de forma coherente y congruente con las metas y objetivos establecidos, generando credibilidad y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

✓ Integridad

Actuar de forma honesta, transparente, leal y confidencial respetando las normas y principios éticos y legales en todo lo que hacemos.

✓ Proactividad

Mostrar una actitud positiva y promoviendo la solución de los problemas de manera efectiva. Es hacer que las cosas sucedan.

✓ Amabilidad

Dar trato digno a toda persona, siendo cordial y afectuosa reconociendo, comprendiendo y compartiendo la situación de las demás como si fuera propia.

- Competencias

✓ Trabajo en equipo

Disponibilidad para colaborar y apoyar con el fin de lograr una meta común.

✓ Orientación al cliente

Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo con empática y trato cordial, a fin de cubrir o superar sus expectativas, en cuanto a tiempo, calidad, costo/precio y disponibilidad.

✓ Orientación a los resultados

Cumplir las metas y objetivos en los tiempos establecidos, mediante el compromiso del personal, la entrega de los resultados necesarios y el seguimiento y control de los procesos.

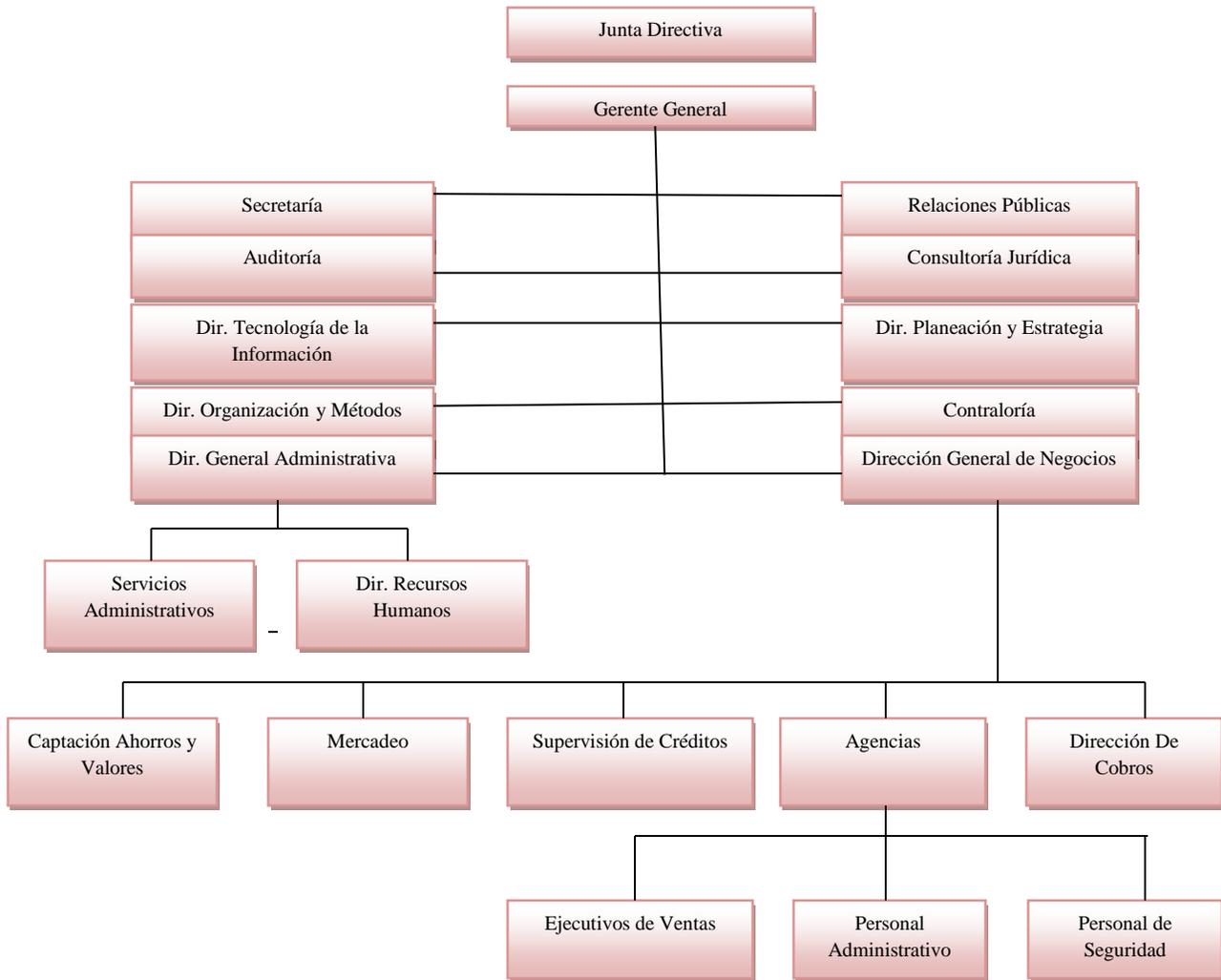
✓ Liderazgo

Es la capacidad para dirigir, organizar, establecer metas, tomar decisiones, empoderar, motivar y persuadir positivamente a un equipo de trabajo, integrado opiniones para el logro de un objetivo común.

• Base legal

Bajo el decreto 383 del congreso de la República de fecha 06 de enero de 1966 en la ciudad de Guatemala fue creado el Banco el Quetzal.

Organigrama Banco el Quetzal



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Banco el Quetzal.

DECRETO NUMERO 37-2001

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA

CONSIDERANDO

Que de conformidad con lo contenido en el Acuerdo Político para el Financiamiento de la Paz, el Desarrollo y la Democracia en Guatemala, suscrito el 20 de junio del año 2000 por la Coordinadora de Asociaciones Comerciales, Industriales y Financieras -CACIF- la Comisión de Acompañamiento de los Acuerdos de Paz, el Colectivo de la Sociedad Civil e importantes personalidades del país especialmente invitadas, se estableció que conjuntamente con el incremento a la tasa del impuesto al Valor Agregado -IVA-, el gobierno de la República deberá adoptar aquellas medidas que tendieran al incremento de los salarios, tanto del sector privado como del sector público, incluyendo sus entidades autónomas o descentralizadas.

CONSIDERANDO

Que dentro de las disposiciones del Acuerdo Político para el Financiamiento de la Paz, el Desarrollo y la Democracia en Guatemala, se estableció que el incremento a los salarios debe constituirse como el incremento en un cuatro por ciento (4%) a la Bonificación Incentivo, para que su impacto en beneficio de los trabajadores del país sea directo, constituya un alivio a su situación económica, y que ese beneficio se traduzca en la adquisición de bienes y servicios necesarios para elevar su nivel de vida.

CONSIDERANDO

Que la bonificación incentivo debe establecerse en condiciones de igualdad para todos los trabajadores del país, evitando con ello las prácticas discriminatorias o de trato desigual, conforme la prohibición que en ese sentido establece la Constitución Política de la República.

Por tanto

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 literal a) de la Constitución Política de la República de Guatemala.

Decreta

Artículo 1. Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refieren los decretos 78-89 y 7-2000, ambos del Congreso de la República.

Artículo 2. Se incrementa en la cantidad de CINCUENTA QUETZALES (Q.50.00) la bonificación mensual a favor de todos los trabajadores del Organismo Ejecutivo presupuestados con cargo a los renglones 011 “Personal Permanente”, 021 “Personal Supernumerario”, 022 “Personal por Contrato” y 031 “Jornales”, otorgado a través del Acuerdo Gubernativo 66-2000 de fecha 26 de enero del 2000, quedando en consecuencia dicho bono en DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (250.00) mensuales.

Artículo 3. Se incrementa en la cantidad CINCUENTA QUETZALES (Q.50.00) el bono mensual a favor de los pensionados, otorgado mediante Decreto Número 3-2000, reformado por el Decreto Número 36-2000, ambos del Congreso de la República, quedando en consecuencia dicho bono en DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) mensuales.

Artículo 4. Se crea una bonificación mensual de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) para todos los trabajadores de las entidades descentralizadas y autónomas presupuestados con cargo a los renglones 011 “Personal Permanente”, 021 “Personal Supernumerario”, 022 “Personal por Contrato” y 031 “Jornales”.

Artículo 5.

A. Se amplia el Presupuesto General de Ingresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2001, en la cantidad de CINCUENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS NOVENTA Y CUATRO MIL QUETZALES EXACTOS (Q.55,894,000.00),

B. Se amplia el Presupuesto General de Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2001, en la cantidad de CINCUENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS NOVENTA Y CUATRO MIL QUETZALES EXACTOS (Q.55,894,000.00), distribuidos de la fuente

Artículo 6. Continuarán vigentes las demás disposiciones contenidas en los Decretos 78-89, reformado por el Decreto 7-2000 y 3-2000, y este reformado por el Decreto Número 36-2000, todos del Congreso de la República, y el acuerdo Gubernativo Número 66-2000 de fecha 26 de enero del 2000.

Artículo 7. El presente decreto entra en vigencia el día de su publicación en el diario oficial.

Anexo 2

Diagnóstico

La matriz FODA es una herramienta muy utilizada para el análisis estratégico en el ámbito empresarial. Ella parte de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización, para luego facilitar una evaluación de las interacciones existentes entre tales factores. Como resultado final se obtiene un diagnóstico estratégico y, a partir de este, se puede construir un conjunto de iniciativas estratégicas posibles, que determinarán acciones futuras a desarrollar.

La empresa Banco el Quetzal es una empresa con más de 46 años en el mercado de negocios financieros, la cual es una de sus fortalezas. Cuenta con personal de alta experiencia en el ramo y con procesos de captación y colocación bastante eficientes. Cuenta con una cartera de clientes bastante específica, aunque tiene un proceso en la incursión de nuevos mercados. Los activos del Banco son sólidos el cual los obtienen por medio de las captaciones en las cuentas monetarias, de ahorro y plazos fijos siendo una constante oportunidad de crecimiento para la institución, con lo que puede responder sin problemas a la colocación de sus créditos.

Actualmente existe una gran competencia en cuanto a los productos financieros, ya que existen bancos del sistema que cuentan con un sólido posicionamiento en la región, siendo esta una de las principales amenazas de la institución. El personal de recursos humanos realiza un adecuado proceso de reclutamiento y capacitación de personal, aunque actualmente se necesita la incorporación de un mejor programa de incentivos para contar con un personal mejor motivado y comprometido para el alcance de los objetivos y metas trazadas y bajar los porcentajes de rotación de personal en la empresa.

Otra de sus debilidades es que actualmente existe un proceso de desembolso a veces burocrático, mayormente cuando en los expedientes resultan situaciones en las que se tiene que resolver en reuniones en grupo donde tienen que estar todo el equipo de ventas, sino no es así, no se realizan.

Área de gerencia

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo con mucha experiencia en los productos financieros. • Planificación cronológica de las actividades • Seguimiento constante en el alcance de metas. • Comprometidos al servicio de los colaboradores. • Facilidades de crédito en tiempo y requisitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación para el manejo de personal a su cargo. • Oportunidad de mejoras en la obtención de incentivos monetarios y no monetarios. • Alto alcance al mercado local en base a un adecuado grupo de ejecutivos de ventas.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de trabajo por el alto numero de colaboradores a cargo ya que no solo tiene al equipo de ventas sino que a todo el personal administrativo de la agencia. • Falta de capacitaciones para conocimiento en el manejo de personal. • Exceso en la elaboración de informes diarios sobre los resultados. • Proceso burocrático en la solución de expedientes. • Proceso de desembolso a veces lento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento constante en las responsabilidades de la agencia. • Falta de motivación en cuanto a incentivos. • Desgaste por el exceso de responsabilidades.

Fuente: elaboración propia

Área Administrativa

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con tecnología de última generación en el proceso de créditos. • La mayor parte del personal demuestra un buen trabajo en equipo. • Existe personal de mucha experiencia en el ramo financiero. • Cuenta con una adecuada comercialización de sus productos. • Tecnología de punta para realizar las transacciones y procesos con eficacia y rendimiento. • Solidez de más de 46 años en la prestación de servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología en el sistema bancario se ha ido desarrollando de una manera creciente. • Sólido crecimiento en el sistema bancario y una adecuada fiscalización del mismo. • Potencial para incursionar a nuevos mercados.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia bastante fuerte por el mercado objetivo. • Falta de motivación por no contar con un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de rotación de personal por falta de motivación en incentivos.

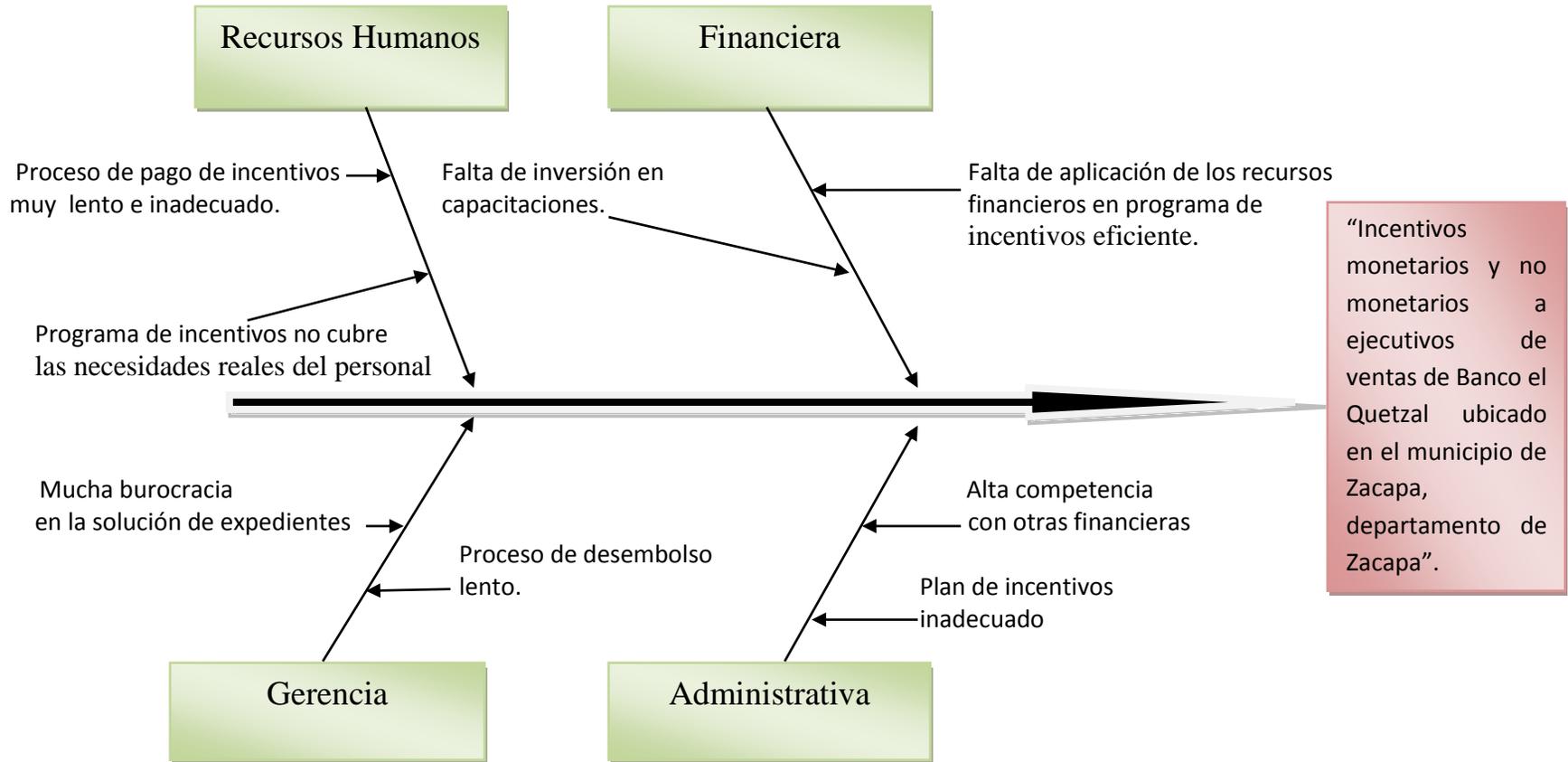
Fuente: elaboración propia

Área Financiera

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • El banco presenta una consistencia bastante sólida, ya que su crecimiento económico es constante. • Cuenta con una base de activos que constantemente va en aumento. • Alta cartera de clientes en los que se basa su potencial de rendimiento. • Empresa bien posicionada con buenos ingresos en utilidades. • Oportunidad de crecimiento en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas financieras del Gobierno Central enfocadas en un adecuado crecimiento financiero. • La legislación financiera guatemalteca crea una plataforma de desarrollo y credibilidad a las instituciones financieras. • Ambiente económico y financiero con cambios profundos y trascendentales. • Alta captación de capital mediante el plazo fijo. • Oportunidad de implementar un extenso programa de capacitación.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de inversión en un adecuado programa de incentivos a largo plazo. • Falta de inversión en la actualización de programas de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado competitivo debido al buen posicionamiento de otras financieras en la región.

Fuente: elaboración propia

Diagrama causa – efecto



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida – PED –
Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a Supervisor Comercial y Jefe de Agencia del Banco el Quetzal

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas, conteste cada una de ellas según como corresponda.

1. ¿Existe un plan por escrito de incentivos monetarios y no monetarios que oriente a Recursos Humanos para ser aplicados al personal de ventas que labora en el Banco?

SI NO

2. ¿Considera usted que elaborando un nuevo plan de incentivos motivaría de una mejor manera los trabajadores del área de ventas del Banco?

SI NO

3. ¿El personal de ventas tiene conocimiento de los incentivos a los cuales tiene derecho?

SI NO

4. ¿Utiliza medios escritos para informar a los empleados sobre los incentivos a los que tienen derecho?

SI NO

5. ¿Mide usted el grado de satisfacción de los promotores de ventas y oficiales de crédito al trabajar de acuerdo a las políticas actuales de la empresa?

SI NO

6. ¿Cree usted que un trabajador se sentirá frustrado, si no le reconocieran públicamente los logros alcanzados dentro de la institución?

SI NO

7. ¿Ha mostrado el personal de ventas insatisfacción y desánimo porque no se le reconoce el trabajo realizado?

SI NO

8. ¿Se evalúa constantemente el desempeño de los empleados del área de ventas?

SI NO

9.) ¿Considera que la alta rotación del personal en el área de ventas, es por falta de?

- a) Incentivos monetarios
- b) Ascensos
- c) Reconocimientos
- d) Ambiente laboral

5. ¿Le gustaría a usted que el programa de incentivos fuera reformado y que incluyera incentivos nuevos y variados aunque esto causaría mayor exigencia en las metas?

SI NO

5. ¿Qué clase de incentivos le gustaría agregar en un nuevo programa de incentivos?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

7. ¿Existe actualmente una estabilidad laboral y carrera administrativa para el personal de ventas que pueda motivarlos a desempeñar bien sus actividades laborales?

SI NO

8. ¿Existe en el actual programa de incentivos alguno que incluya a la familia compensando el tiempo laboral que el trabajador emplea para la empresa?

SI NO

9. ¿Cuáles de los siguientes aspectos considera usted que es el causante de que exista rotación de personal en el banco?

- a) Incentivos monetarios
- b) Carrera administrativa
- c) Reconocimiento
- d) Ambiente laboral

Anexo 5

Ejecución de la propuesta

Implementación de un programa de incentivos monetarios y no monetarios a ejecutivos de ventas del Banco el Quetzal.

Introducción

Qué duda cabe que el factor humano es el elemento fundamental que impulsa y da sentido a las organizaciones. El éxito y permanencia en el mercado de las empresas dependen de forma crucial -especialmente en contextos cambiantes y de fuerte competencia como el que se vive actualmente en nuestro país- del compromiso, desempeño y productividad de sus colaboradores. Una herramienta de gran impacto sobre estas variables, y que ha venido gozando de gran acogida recientemente en nuestro país, son los programas de incentivos y recompensas.

Los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados.

Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas.

En función de los logros, los colaboradores obtienen diversos tipos de beneficios. Estos no solamente puede ser materiales o económicos, también hay reconocimientos cualitativos, como

felicitaciones, diplomas, etcétera. Asimismo, pueden ser mixtos, es decir cuando el reconocimiento cualitativo es acompañado de un premio.

Lo más común en las organizaciones son los programas de incentivos a la fuerza de ventas. En este caso, la gerencia comercial establece unos objetivos determinados para cada vendedor y dependiendo de si se logran esas metas o no se proporcionan los premios que pueden ser viajes, cenas, etcétera.

Por su parte, se hace hincapié en que una de las principales virtudes de los sistemas de incentivos es que permiten generar un mayor vínculo entre el trabajador y la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia y, además, constituyen una excelente herramienta para retener al trabajador. En suma, se logra comunicar de forma eficaz que la empresa se preocupa realmente de sus trabajadores.

Por tal motivo se hace necesario que se aplique un nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco el Quetzal para que los colaboradores tengan una satisfacción y motivación justa por el trabajo que desempeñan, reconociendo sus logros de una manera económica y personal, para que se sigan las instrucciones ejecutando un trabajo de acuerdo con los objetivos trazados.

Precisando la meta que se pretende conseguir o la actitud que la empresa desea promover, hay que tener siempre presente que los colaboradores se van a desempeñar en función de lo que mida la empresa. Por lo tanto es fundamental que las organizaciones tengan muy claro sus objetivos y que lo comuniquen adecuadamente y que estos puedan recibir la recompensa de sus logros.

Hay muchas organizaciones en que los programas de incentivos y recompensas usan premios que no son altamente valorados por los funcionarios porque no se ajustan a sus necesidades e intereses. En estos casos hay pérdidas importantes de recursos económicos y que no generan el comportamiento esperado.

Objetivo general

Presentar un programa de incentivos monetarios y no monetarios para el personal de ventas del Banco el Quetzal y que los mismos puedan realizar su trabajo en una adecuada relación de satisfacción económica y personal en cuanto a la relación laboral con la institución.

Objetivos específicos

- Realizar un adecuado programa de incentivos monetarios y no monetarios para que el personal de ventas del Banco el Quetzal pueda desempeñar sus funciones con una adecuada motivación laboral donde sus logros sean reconocidos.
- Incentivar al personal de ventas para el alcance las metas y objetivos planteados por la institución.
- Motivar al trabajador a que pueda realizar una carrera administrativa dentro de la institución.
- Reducir el porcentaje de rotación de personal dentro de la institución.
- Crear una relación laboral bajo condiciones justas de reciprocidad en cuanto al trabajo y los beneficios percibidos por la institución y el trabajador.
- Fortalecer la confianza de lealtad e identidad entre la institución y el personal para un mejor desempeño en el trabajo.

De hecho, los programas de incentivos involucran mecanismos de medición en torno al logro de determinados objetivos que se les propone a los empleados. Los objetivos pueden ser múltiples dependiendo de las características de metas y el nivel de competencia de la misma, así como de las condiciones y dinámicas del mercado laboral, entre otros factores.

Sin embargo, en la gran mayoría de los casos de programas de incentivos y recompensas transversales a la institución, los objetivos giran en torno a fomentar y reconocer ciertas conductas y logros.

Los programas orientados a incentivar y recompensar el esfuerzo adicional al esperado, es un incentivo de alta motivación para el trabajador ya que se puede optar por entregar absoluta libertad a los niveles de jefatura y superiores la decisión de premiar a cualquier empleado que ha hecho una contribución especial.

Alcances

El programa de incentivos monetarios y no monetarios esta orientado al personal de ventas del Banco el Quetzal, el cual está conformado por los ejecutivos de ventas y supervisor regional, para que se pueda otorgar a los mismo un adecuado reconocimiento económico y personal.

Beneficios

- Que el programa de incentivos monetarios y no monetarios pueda proporcionar al personal de ventas seguridad y un ambiente laboral óptimo y así evitar una posible rotación de personal dentro de la institución.
- Incentivar al personal de ventas para que se tenga un compromiso de acuerdo con las metas y objetivos trazados y así lograr una mayor productividad y rentabilidad en la colocación de todos los productos financieros de la institución.
- Obtener un sistema de recompensas equitativas para la institución y los trabajadores, el cual debe ser adecuado, equitativo, eficiente en costos, seguros y aceptables para los trabajadores, para poder alcanzar un equilibrio y éxito de la institución en cuanto a políticas de

remuneración y planes de incentivos hacia los trabajadores y que se considere como un elemento importante para la misma.

Análisis administrativo

La implementación

Es evidente que el despliegue del sistema de estímulos o incentivos tiene que estar alineado con la estrategia de la empresa. Es el área de Recursos Humanos en quien, usualmente, recae la tarea de implementar el sistema de incentivos.

El momento adecuado para aplicar estos programas va a depender mucho de otras iniciativas complementarias que son parte de la estrategia integral de recursos humanos de la organización. Ahora bien, estructurar un programa coherente y que sea realmente útil para la empresa, requiere de un trabajo estrecho entre la empresa y la firma especializada en sistemas de reconocimiento e incentivos. Solo así va ser posible obtener resultados esperados en cada una de las áreas y en cada una de las personas.

Lo primero es entender porque se está considerando la posibilidad de implementar un programa de incentivos y reconocimientos, qué problemas se busca resolver o qué oportunidad se está tratando de aprovechar. Una vez identificado el origen de la necesidad es más fácil determinar los objetivos, los cuales deben ser cuantificables y que se puedan evaluar claramente.

Existen algunas normas específicas para desarrollar un programa de incentivos eficiente:

- a) Asegurar que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas. El plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas

requeridas, de esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.

- b) El programa debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados, es decir, deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
- c) Establecer criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para los trabajadores, deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.
- d) Garantizar los criterios. Considerar el criterio como un contrato con los trabajadores. Una vez que el plan funcione, la empresa deberá ser precavida antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- e) El salario base debe estar garantizado. Particularmente para los trabajadores, en general es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados. Por consiguiente ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base mínimo garantizado.

Financiero

En cuanto a los costos, éstos dependen directamente del tamaño de la empresa, en términos del número de empleados, y los alcances del programa.

Para hacer factible un plan de incentivos debe de haber una equidad entre el trabajador y la empresa, ya que debido a los costos que le generarán a la institución la implementación de dicho programa, no se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la empresa.

Por tal motivo, para que tenga éxito el programa de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.

Además el costo calculado del programa de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

En general, según los entrevistados, estos programas no terminan siendo muy costosos, derivado del volumen de colocación de créditos que se realizan mensualmente, por lo que muchas veces es menor de lo que las empresas usualmente creen. Además, si se compara los resultados que las empresas obtienen a cambio, los costos a los que se recurre, son mínimos.

Claro que existen programas que en algunos casos pueden llegar a costar mucho dinero, sin embargo, hay que tener en cuenta que el principal costo de un programa de incentivos y recompensas son los premios, y estos dependen de muchísimos factores relacionados a las características de cada organización. Sin embargo, el costo de las soluciones tecnológicas y de servicios de apoyo en relación al costo total del programa es mínimo.

Por otro lado, se han visto casos en que hay organizaciones que ellas mismas han desarrollado programas internos muy eficientes, pero demanda mucho tiempo y requiere de varias personas encargadas de la administración del programa. Es probable que en muchos casos tercerizar el servicio pueda salir más económico y con un manejo más profesional de los esquemas de incentivos.

Plan de implementación del programa de incentivos

El plan de incentivos es un instrumento muy importante en toda institución que se basa en una estrategia de recompensa y reconocimiento a sus colaboradores por la labor ejercida en el alcance de metas y objetivos, por ello es importante que todo plan de incentivos cubra las necesidades materiales y personales de los trabajadores con el fin de mantener una motivación constante y que puedan tener una plena identificación con la empresa.

Persona

Un trabajador o trabajadora es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución, por tal motivo es necesario que las empresas puedan mantener un interés legítimo de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y así se pueda obtener un trabajo eficiente y eficaz manifestando satisfacción por ello.

Estrategias

Existe una gran variedad de programas. Los más simples son los típicos concursos que se realizan entre la fuerza de ventas, estableciendo recompensas para los mejores vendedores. No obstante, en este tipo de estímulos casi siempre los ganadores son los mismos y no se consigue alentar a todos. Asimismo están los esquemas que se limitan a ofrecer cuponeras de descuentos a un grupo de empleados.

Pero, existen también sistemas de incentivos y recompensas más estructurados. Estos programas están basados en plataformas de puntos y premios, donde cada individuo tiene un objetivo personal que cumplir.

La ventaja, en este caso, es que cada colaborador tiene establecido una serie de metas, por lo tanto, ganar el premio no depende de un proceso de competencia con los demás, sino del esfuerzo personal para alcanzar la retribución que se ha propuesto obtener.

Bajo este esquema, se pueden esbozar programas de reconocimiento para los colaboradores de diferentes áreas, más allá del departamento de ventas. Así, los sistemas de incentivos pueden diseñarse para todo el personal y también para áreas específicas, así como para cada uno de los colaboradores. Según convenga, se pueden establecer metas personales o grupales y también mixtas, es decir los propósitos grupales pueden ser asociados a metas individuales.

Los beneficios, además, puede extenderse más allá del colaborador, para abarcar también a su familia. Es el caso de aquellos beneficios que permiten ahorrar a los trabajadores como, por ejemplo, los vales para compras o tarjetas que brindan descuentos especiales en diversos rubros.

Ahora, si la intención es fidelizar al cliente interno, el programa debe beneficiar a los colaboradores solo por el hecho de pertenecer a la empresa. Mientras que en los esquemas de incentivos, los beneficios están en función del cumplimiento o logro de determinado resultado.

Están también los sistemas en los que se combinan ambos.

En todo caso se deben de aplicar las estrategias siguientes:

- Políticas salariales acordes a la legislación del país.
- En todo proceso de reclutamiento se debe de conocer de antemano que es lo que se busca en una persona para el trabajo que se ofrece, por lo tanto se deben de conocer también sus necesidades y así aplicar un adecuado programa de incentivos.

- Que pueda desarrollarse un programa de incentivos con la flexibilidad de que sufra cambios con la finalidad de estar al tanto de nuevas necesidades de los trabajadores.
- Evaluar que tan efectivo ha sido el programa de incentivos conforme se van midiendo las metas alcanzadas.

Producto

Tomando en cuenta la importancia que tiene el reconocimiento del trabajador dentro del cumplimiento de sus funciones se hace necesario la implementación de un programa de incentivos monetarios y no monetarios que cumpla con las necesidades de los trabajadores del personal de ventas del Banco el Quetzal.

Precio

El programa de incentivos monetarios y no monetarios para el Banco el Quetzal tiene como finalidad la motivación constante de su personal de ventas y así obtener una ventaja competitiva contra otros bancos, siempre que dicho programa sea elaborado de una manera real a las condiciones de la institución para poder cubrir sus costos.

Promoción

La promoción del nuevo programa de incentivos corresponde al departamento de Recursos Humanos, el cual se los dará a conocer a los trabajadores por medio de capacitaciones donde se les detallarán cada uno de ellos con el fin de esclarecer las dudas que puedan surgir antes de que sea incorporado de manera oficial y empiece a tener vigencia. Además de las capacitaciones el personal de Recursos Humanos enviará boletines informativos vía electrónica a los correos

personales de los trabajadores y por medio de boletines impresos, adicionando una dirección electrónica y teléfonos donde podrán llamar y escribir los trabajadores si salieran dudas posteriormente de recibir las capacitaciones sobre el nuevo programa de incentivos. El área de recursos humanos será el encargado de todo el proceso de información y solución de dudas en cuanto al nuevo programa de incentivos monetarios y no monetarios.

Plaza

La aplicación del programa de incentivos estará a cargo del departamento de Recursos Humanos el cual también deberá llevar los registros de todos los logros y reconocimientos de los beneficios otorgados en el programa, con la finalidad de que haya una buena estrategia en el cumplimiento del programa y que no existan dudas ni inconvenientes entre los trabajadores y la institución y que todos los incentivos se entreguen en su debido tiempo.

Análisis financiero

Es importante para la implementación del programa de incentivos hacer un análisis entre el costo y el beneficio en el cual estará afecto la institución bancaria, por lo que se presenta por medio de una gráfica dichas condiciones.

Propuesta administrativa

Incentivos monetarios

Comisiones

Este es un incentivo que recibe el trabajador mensualmente por la colocación de créditos. En la agencia se encuentran 5 ejecutivos de ventas, a los cuales se les asignará una meta individual mensual de Q175,000.00 para el año 2014. El alcance de la meta otorga al ejecutivo la aplicación

del 0.2% de lo colocado, lo que equivaldría a Q350.00 en el mes como mínimo ya que en mayor desembolsos, mayor comisión.

Bono mensual

Este bono es un incentivo al mejor ejecutivo en la colocación mensual de créditos, se otorga a quien haya alcanzado como mínimo la meta bono será de Q250.00. Con este incentivo se pretende que los ejecutivos estén motivados y con el deseo de sobresalir en el grupo con el logro de metas.

Incentivos no monetarios

Empleado del mes

Este incentivo pretende reconocer el trabajo realizado por los ejecutivos en cada mes del año, el cual ha logrado el mayor alcance de la meta mensual. El reconocimiento se hará todos los meses en la reunión que se realiza para hacer del conocimiento de todos los colaboradores, quienes fueron los ejecutivos que sobresalieron y lograron cumplir con sus metas. Esto ayudara a que los ejecutivos se esfuercen más y querer sobresalir del resto de ejecutivos.

Empleado del trimestre

Este incentivo pretende reconocer el trabajo realizado por el colaborador en cada trimestre del año en el cual ha logrado el mayor alcance de la meta trimestral. El reconocimiento personal en público es un aliciente emocional que sirve de motivación al trabajador, ya que se le esta reconociendo su esfuerzo por la labor realizada. Este reconocimiento público se realizará con la entrega de un diploma donde se le certificara el motivo del mismo.

Días de descanso

Según los datos proporcionados por el equipo de ventas del Banco en la encuestas, ellos manifiestan el deseo de contar con un incentivo familiar que compense el esfuerzo del trabajo y el tiempo que le dedican a la institución, así como la necesidad de compensar con la familia todo el tiempo que no pueden compartir por el trabajo. En este incentivo se le reconoce al colaborador la importancia que tiene la institución con relación a la familia. El requisito de este incentivo se medirá con el alcance individual de la meta trimestral a todo el colaborador que lo logre, otorgándole 2 días de descanso.

Examen profesional

Para que el trabajador se sienta motivado en realizar una carrera administrativa dentro de institución y que se pueda obtener una estabilidad laboral dentro de la misma, este incentivo tiene el objetivo de motivar al trabajador a seguir profesionalizando universitariamente. El incentivo consiste en otorgarle al trabajador que está por realizar su examen profesional una licencia de veinte días hábiles antes de la fecha de dicho examen, para que pueda dedicarse al estudio y preparación del examen.

Bono por trabajo en equipo

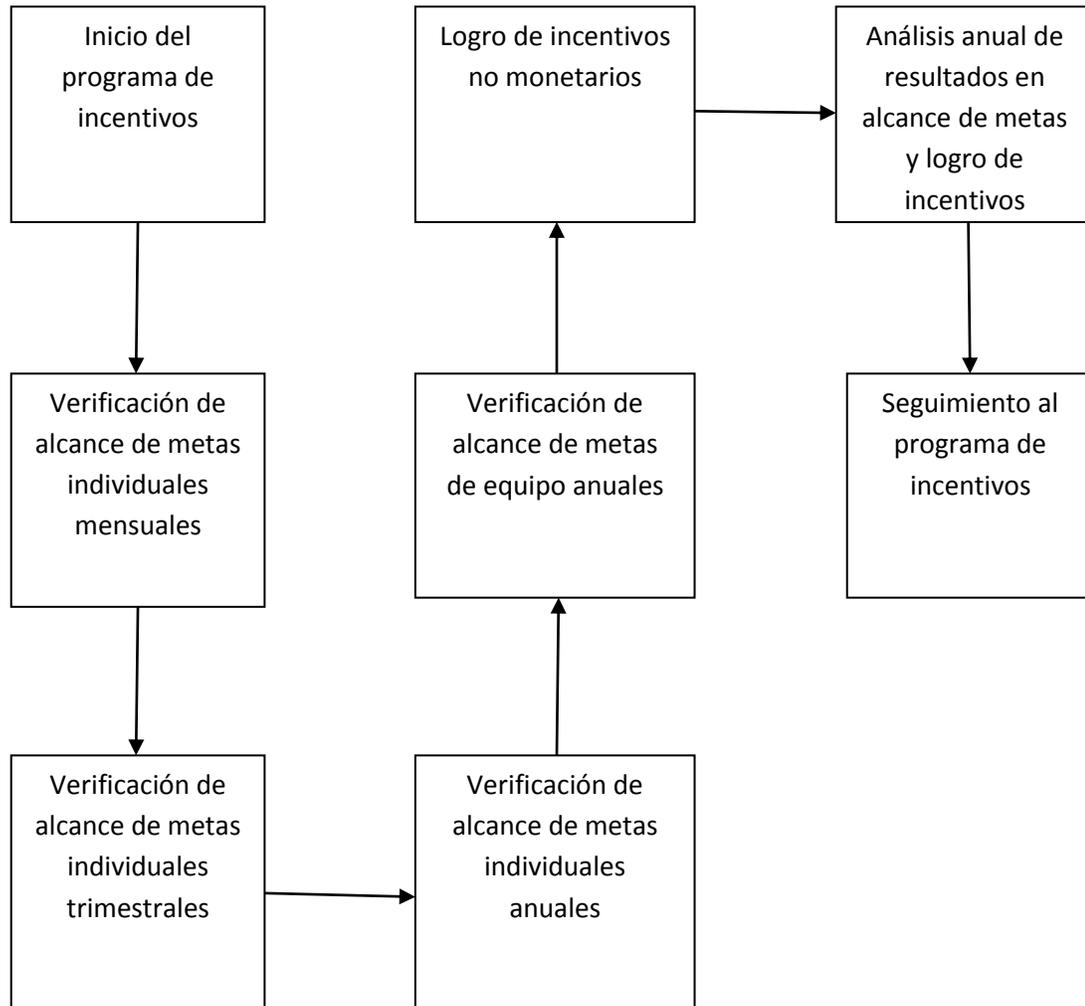
El objetivo del bono es orientar al grupo de ejecutivos de ventas a realizar un trabajo en equipo para el logro de las metas y objetivos trazados durante el año, esta medición se hará conforme la sumatoria del alcance de la meta durante el año, se otorgará de Q1,000.00 al final del año para que puedan realizar una cena con todo el equipo de trabajo de la agencia. Tiene como objetivo lograr que se crea un trabajo de equipo eficiente y comprometido al alcance de metas no solo individualmente.

Cronograma de inicio y seguimiento del programa de incentivos

No.	Actividades realizadas durante la práctica	ene-14	abr-14	jul-14	oct-14	ene-15	jul-15	ene-16	jul-16	ene-17
1	Inicio del programa de incentivos									
2	Verificación del alcance de metas individuales mensuales									
3	Verificación del alcance de metas individuales trimestrales									
4	Verificación del alcance de metas individuales anuales									
5	Verificación del alcance de metas en equipo									
6	Logro de incentivos no monetarios									
7	Verificación del alcance de metas individuales mensuales									
8	Verificación del alcance de metas individuales trimestrales									
9	Verificación del alcance de metas individuales anuales									
10	Verificación del alcance de metas en equipo									
11	Logro de incentivos no monetarios									
12	Verificación del alcance de metas individuales mensuales									
13	Verificación del alcance de metas individuales trimestrales									
14	Verificación del alcance de metas individuales anuales									
15	Verificación del alcance de metas en equipo									
16	Logro de incentivos no monetarios									

Fuente: Elaboración propia.

Flujograma del proceso de implementación del programa de incentivos



Incentivos monetarios

NOMBRE DEL INCENTIVO	
COMISIONES	
Definición del incentivo	Es un beneficio económico que recibe el trabajador por la venta neta de un producto financiero.
Objetivo	Que el empleado ejecute sus funciones de venta con la motivación adecuada para alcanzar las metas.
Beneficios	Que el empleado esté siempre motivado al alcance de metas y que pueda recibir un beneficio económico y que la institución logre los objetivos de rentabilidad.
Normas	Presentar el detalle de las ventas realizadas durante el mes firmadas por el supervisor regional quien lo enviará al departamento de Recursos Humanos.
Aplicación	Se aplicará un porcentaje del 0.2 % sobre todos los créditos colocados durante el mes.
Costo para la institución	Según datos del banco la colocación promedio de créditos mensuales es de Q875,000.00 por agencia, multiplicándolo por el porcentaje tendría un costo de Q1,750.00.

Fuente: Elaboración propio.

En el programa actual de incentivos se pago a los trabajadores 0.10% sobre lo colocado y solo tienen derecho las personas que logren cumplir con su meta. Para que todos los ejecutivos estén motivados se propone que en el nuevo programa se les pague un 0.2% a todos los ejecutivos cumplan o no cumplan con su meta, mientras más coloquen mas será su comisión.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Bono mensual	
Definición del incentivo	Bono mensual a todos los ejecutivos que haya logro su meta.
Objetivo	Que el ejecutivo de ventas este motivado a no solo alcanzar las metas establecidas, sino también a tener el deseo de sobresalir en el grupo por medio de un incentivo.
Beneficios	Que el trabajador pueda orientar sus logros, alcance de metas y el deseo de sobresalir en el grupo por medio de un incentivo mensual.
Aplicación	Se otorgara un bono de Q250.00 a todos los ejecutivos que logren su meta.
Costo para la institución	El costo del bono será de Q1,250.00 mensuales.

Fuente: Elaboración propia.

En el programa actual de incentivos no se tiene contemplado el bono mensual.

Incentivos no monetarios

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Empleado del mes	
Definición del incentivo	Reconocimiento a los trabajador que sobresalga cada mes sobre el grupo de acuerdo al alcance de las metas de ventas de la agencia.
Requisito	Haber alcanzado la meta mensual y ser el ejecutivo con la mayor venta del grupo.
Costo para la institución	No tendrá costo ya que es un reconocimiento en público el cual ayudara a mantener mayor motivados a los ejecutivos.

Fuente: Elaboración propia.

En el programa actual si esta el incentivo empleado del mes pero este se le dice solo al ejecutivo sin hacerlo del conocimiento de los demás colaboradores.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Empleado del trimestre	
Definición del incentivo	Reconocimiento al trabajador que sobresalga en cada trimestre sobre el grupo de acuerdo al alcance de las metas de ventas de la agencia.
Requisito	Haber alcanzado la meta trimestral y ser el ejecutivo con la mayor venta del grupo.
Costo para la institución	Un diploma de reconocimiento por la meta alcanzada.

Fuente: Elaboración propia.

En el programa actual no existe el incentivo empleado del trimestre.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Días de descanso.	
Definición del incentivo	Gozar de 2 días de descanso, que sean cualquier día de la semana para que pueda descansar y compartir con la familia.
Requisito	Haber alcanzado como mínimo la meta individual trimestral asignada, el cual se le otorgará a todo trabajador que cumpla con el requisito.
Aplicación	El incentivo se otorgará cada trimestre, con la confirmación de los ejecutivos que hayan logrado su meta establecida. Los mismos se darán en fechas diferentes si existiera más de 1 ejecutivo ganador.
Costo para la institución	No tendrá costo para la institución ya que serán días de descanso para el trabajador.

Fuente: Elaboración propia.

En el programa actual, no se reconoce lo importante que es la familia para el ejecutivo por lo que se propone dar unos días de descanso para que pueda compartir en familia.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Examen profesional	
Definición del incentivo	Es un descanso de un mes calendario cuando el trabajador deba someterse a su examen profesional con el objetivo de obtener el grado de licenciatura.
Requisito	Haber terminado su preparación académica universitaria para optar al grado de licenciatura.
Costo para la institución	No tendrá ningún costo adicional a la institución.

Fuente: Elaboración propia

Este incentivo no se contempla en el programa actual.

NOMBRE DEL INCENTIVO	
Bono por trabajo en equipo	
Definición del incentivo	Bono anual por haber alcanzado la meta anual en ventas que se le asignó a la agencia.
Requisito	Haber alcanzado la meta anual en ventas de los productos asignados a la agencia local.
Aplicación	Se otorgara Q1,000.00 para realizar una cena con todo el personal de la agencia para celebrar que se cumplió con la meta establecida.
Costo para la institución	El costo del bono será de Q1,000.00 anuales por agencia.

Fuente: Elaboración propia.

En el programa actual no se contempla este incentivo.

Se realizó un análisis de la cartera vigente del Banco para tomarlo como base en las proyecciones de los años 2014 al 2016, para determinar los ingresos financieros de acuerdo a las metas anuales y proyectar el crecimiento. Respecto a la mora, el Banco presenta mora de 2% considerable en su cartera vigente, ya que actualmente la mayor mora la presentan los créditos dados para el comercio. Esta cartera ya no se está trabaja en el Banco el Quetzal y solamente se esta gestionando la recuperación de dicha cartera.

Proyección de créditos para los siguientes tres años, con un crecimiento de un 30% para todos los años.

Tabla No. 1

Año	Meta	% de Crecimiento	Meta siguiente año
2013	Q8,076,923.08	30%	Q10,500,000.00
2014	Q10,500,000.00	30%	Q13,650,000.00
2015	Q13,650,000.00	30%	Q17,745,000.00
2016	Q17,745,650.00	30%	Q23,068,500.00

Elaboración: Fuente Propia.

Análisis: se determino un crecimiento de un 30% anual de incremento para cada año.

Proyección de recuperación y colocación de créditos

Tabla No. 1

Cartera vigente							
Tipo	Saldo Vigente	Tasa	Ingresos	Tasa Mora	Monto de Mora	Cuota anual	Saldo
Consumo	Q61.100.000.00	23%	Q14.053.000.00	2%	Q281,060.00	Q23.218.000.00	Q51,935.000.00
Hipotecario	Q2.000.000.00	12%	Q240.000.00	0.5%	Q10,000.00	Q400.000.00	Q1.850.000.00
Comercio	Q1.233.455.00	20%	Q246.691.00	6%	Q74.007.30	Q259.025.55	Q1.122.444.30

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: se determino una tasa de mora del 2% de los créditos de consumo ya que los créditos son descontados directamente de planilla.

Tabla No. 2

Meta año 2014							
Tipo	Saldo Inicial	Meta 2014	Nuevo saldo	Tasa	Intereses	Cuota anual	Saldo
Consumo	Q51,935.000.00	Q10.500.000.00	Q62.435.000.00	23%	Q14.360.050.00	Q23.725.300.00	Q53.069.750.00
Hipotecario	Q1.600.000.00	Q1.000.000.00	Q2.600.000.00	12%	Q312.000.00	Q520.000.00	Q2.080.000.00
Comercio	Q1.122.444.30	Q0.00	Q1.122.444.30	20%	Q224.488.81	Q392.855.46	Q954.077.65

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 3

Meta año 2015							
Tipo	Saldo Inicial	Meta 2015	Nuevo saldo	Tasa	Intereses	Cuota anual	Saldo
Consumo	Q53.069.750.00	Q13.650.000.00	Q66.719.750.00	23%	Q15.345.542.50	Q25.353.505.00	Q56.711.787.50
Hipotecario	Q2.080.000.00	Q1.000.000.00	Q3.080.000.00	12%	Q369.600.00	Q616.000.00	Q2.464.000.00
Comercio	Q954.077.65	Q0.00	Q954.077.65	20%	Q190.815.53	Q333.927.15	Q810.966.01

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No.4

Meta año 2016							
Tipo	Saldo Inicial	Meta 2016	Nuevo saldo	Tasa	Intereses	Cuota anual	Saldo
Consumo	Q56.711.787.50	Q17.745.000.00	Q74.456.787.50	23%	Q17.125.061.12	Q28.293.579.24	Q63.288.269.38
Hipotecario	Q2.464.000.00	Q2.000.000.00	Q4.464.000.00	12%	Q535.680.00	Q892.800.00	Q3.571.200.00
Comercio	Q810.966.01	Q0.00	Q810.966.01	20%	Q162.193.20	Q283.838.10	Q689321.11

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: en los años 2014-2016 se determinó un 15% de recuperación de capital.

Recuperación de mora

Tabla No1.

Año 2013		Recuperación		Año 2014		Recuperación	
Consumo	Q281,060.00	20%	Q56, 212.00	Consumo	Q286,942.42	20%	Q57,388.48
Hipotecario	Q10,000.00	20%	Q2,000.00	Hipotecario	Q1,550.00	20%	Q310.00
Comercio	Q74.007.30	20%	Q14,801.46	Comercio	Q66,458.57	20%	Q12,581.24
Año 2015		Recuperación		Año 2016		Recuperación	
Consumo	Q305,763.08	20%	Q61,152.61	Consumo	Q341,278.17	20%	Q68,255.63
Hipotecario	Q1,846.45	20%	Q369.29	Hipotecario	Q2,676.55	20%	Q535.31
Comercio	Q10,694.05	20%	Q2,128.81	Comercio	Q9,603.86	20%	Q1,920.77

Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: se determino una recuperación del 20% anual de mora para los años proyectados.

Proyección de Bonificación

Tabla No. 1

Gastos operativos 2014

Base de calculo	Q 8,076923.08
Meta 2014	30% de incremento
Préstamos:	Q10,500,000.00
Equipo de Ventas:	5 en agencia Zacapa

Incentivos	
Concepto	2014
Comisiones (Total de meta por el 0.2%).	Q21,000.00
Bono Mensual (Q250.00 por mes).	Q15,000.00
Bono por trabajo en equipo (Q1,000.00 anual).	Q1,000.00
Empleado del Mes	Q0.00
Empleado del Trimestre	Q 0.00
Días de descanso (2 días por cada trimestre)	Q 0.00
Examen Profesional	Q 0.00
Totales	Q 37,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: en el año 2014 se tiene proyectado una colocación de créditos de Q10,500,000.00 pagando de incentivos tanto monetarios como no monetarios Q37,000.00

Tabla No. 2

Gastos operativos 2015

Base de calculo	Q 10,500,000.00
Meta 2015	30% de incremento.
Préstamos:	Q13,650,000.00
Equipo de Ventas:	5 en agencia Zacapa

Incentivos	
Concepto	2015
Comisiones (Total de meta por el 0.2%).	Q27,300.00
Bono Mensual (Q250.00 por mes).	Q15,000.00
Bono por trabajo en equipo (Q1,000.00 anual).	Q1,000.00
Empleado del mes	Q0.00
Empleado del Trimestre	Q 0.00
Días de descanso (2 días por trimestre)	Q 0.00
Examen Profesional	Q 0.00
Totales	Q43,300.00

Fuente: Elaboración propia.

Analisis : se tiene proyectado que en el año 2015 se coloque una meta de Q13,650,000.00 pagando de incentivos monetarios y no monetarios la cantidad de Q43,300.0

Tabla No. 3

Gastos operativos 2016

Base de calculo	Q 13,650,000.00
Meta 2016	30% de incremento
Préstamos:	Q17,745,000.00
Equipo de Ventas:	5 en agencia Zacapa

Incentivos	
Concepto	2016
Comisiones (Total de meta por el 0.2%).	Q35,490.00
Bono Mensual (Q250.00 por mes).	Q15,000.00
Bono por trabajo en equipo (Q1,000.00 anual).	Q1,000.00
Empleado del mes	Q0.00
Empleado del Trimestre	Q 0.00
Días de descanso	Q 0.00
Examen Profesional	Q 0.00
Totales	Q51,490.00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: se tiene proyectado que para el año 2016 una meta de Q17,745,000.00 pagando de incentivos monetarios y no monetarios Q51,490.00

Costo Beneficio				
Año	Metas anuales	Ingresos		Egresos
	Colocación de créditos	Interés 23% promedio anual	Gastos administrativos 2% por monto colocado	Plan Incentivos
2014	Q10,500,000.00	Q2,415,000.00	Q210,000.00	Q37,000.00
2015	Q13,650,000.00	Q3,139,500.00	Q273,000.00	Q43,300.00
2016	Q17,745,000.00	Q4,081,350.00	Q354,900.00	Q51,490.00
Totales	Q41,895,000.00	Q9,635,850.00	Q837,900.00	Q131,790.00

Fuente: Elaboración propia

Análisis: según lo presentado se puede determinar que el pago de incentivos monetarios es de Q131,790.00 lo que equivale aproximadamente a 1.40% de los intereses obtenidos.