

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“PLAN DE INCENTIVOS LABORALES COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LAS METAS PLANTEADAS POR UNA EMPRESA DE CUPONES DE DESCUENTO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



LICDA. LILIAN DEL ROSARIO ALARCON ROCA

Guatemala, Septiembre 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“PLAN DE INCENTIVOS LABORALES COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LAS METAS PLANTEADAS POR UNA EMPRESA DE CUPONES DE DESCUENTO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes aprobado por junta directiva de la facultad de ciencias económicas, el 15 de octubre de 2015, según numeral 7.8 punto séptimo del acta no. 26-2015 y ratificado por el consejo directivo del sistema de estudios de postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE:

M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTORA:

LICDA. LILIAN DEL ROSARIO ALARCON ROCA

Guatemala, Septiembre 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN.**

Coordinador: Msc. Claudia Aquino

Evaluador: Msc. Karla Krings

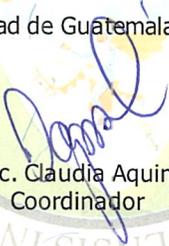
Evaluador: Msc. Alfredo Paz

**ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-B-014-JPFS-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 09 de Octubre, a las 15:30 - 16:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II, Licenciada **Lilian del Rosario Alarcon Roca** carné No.201404856 estudiante de la Maestría en Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **PLAN DE INCENTIVOS LABORALES COMO HERRAMIENTA PARA EL LOGRO DE LAS METAS PLANTEADAS POR UNA EMPRESA DE CUPONES DE DESCUENTO UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobada con una nota promedio de 73 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones indicadas en los próximo cinco días calendario.

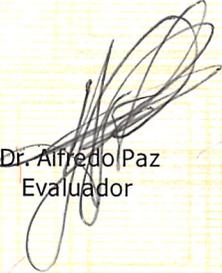
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 09 de Octubre del año dos mil veintiuno.



Msc. Claudia Aquino  
Coordinador



Msc. Karla Krings  
Evaluador



Dr. Alfredo Paz  
Evaluador



Licda. Lilian del Rosario Alarcon Roca  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Lilian del Rosario Alarcón Roca**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 16 de octubre de 2021.

(f)



---

MSc. Claudia Aquino García  
Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios: Por haberme dado la sabiduría y la fuerza para poder cumplir con un objetivo más de vida.
- A mis padres: Por regalarme la vida y hacer de mí una persona con valores, por apoyarme en cada momento e impulsarme a dar mi mayor esfuerzo para cumplir con las metas que me propongo.
- A mis abuelos: Por todos sus consejos, por creer en mí y por todo el cariño que me brindaron durante mi preparación académica.
- A mi novio: Por su amor incondicional y por la paciencia y el apoyo que me brindo durante mi formación profesional.
- A mis hermanas: Por ser un factor de motivación en mi vida, y que este logro personal provoque en ellas el deseo de superación.
- A mi prima: Por acompañarme en mis noches de desvelo durante mi preparación académica y alentarme a seguir cumpliendo mis sueños.
- A mis amigos: Por todas las gratas experiencias vividas.
- A la Universidad San Carlos de Guatemala: Casa máxima de estudios a la que debo mi formación académica y por haberme brindado la oportunidad de obtener un título de postgrado.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes del Sector .....	1
1.2 Antecedentes de estudios realizados .....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 La administración de Recursos Humanos .....	6
2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos .....	6
2.3 Subsistemas de Recursos Humanos.....	7
2.3.1 Subsistema de Compensaciones.....	8
2.3.2 Objetivos de la Compensación.....	9
2.4 Incentivos Laborales .....	10
2.5 Importancia de los Incentivos Laborales .....	11
2.6 Propósito de los Incentivos Laborales .....	12
2.7 Ventajas de los Incentivos Laborales .....	13
2.8 Tipos de Incentivos Laborales.....	14
2.8.1 Incentivos Monetarios: .....	14
2.8.2 Incentivos No Monetarios.....	18
2.8.3 Combinación de incentivos monetarios y no monetarios.....	21
2.9 Sistemas de Incentivos Individuales.....	22
2.9.1 Sistema a Destajo.....	22
2.9.2 Sistema de Tiempos Normalizados.....	22
2.9.3 Sistema Halsey .....	23
2.9.4 Sistema York .....	23

2.10 Programa de Incentivos Laborales .....	23
2.11 Beneficios de Implementar Programas de Incentivos Laborales .....	25
2.12 Condiciones que deben de reunir los Programas de Incentivos Laborales .....	26
2.13 Los incentivos como instrumentos en el aumento de la productividad..	27
3. METODOLOGÍA.....	28
3.1 Definición del Problema .....	28
3.2 Planteamiento del Problema .....	29
3.3 Delimitación del Problema.....	29
3.3.1 Ámbito Geográfico .....	29
3.3.2 Ámbito Institucional.....	29
3.3.3 Ámbito Personal.....	29
3.3.4 Ámbito Temporal.....	29
3.4 Objetivos.....	30
3.4.1 Objetivo General .....	30
3.4.2Objetivos Específicos.....	30
3.5 Método, Técnicas e Instrumentos .....	30
3.5.1 Método.....	30
3.5.2 Alcance del trabajo de graduación .....	31
3.5.3 Técnicas de Recolección de Información .....	31
a) Bibliográfica .....	31
b) Encuesta .....	31
3.5.4 Instrumentos .....	32
a) Fichas Bibliográficas.....	32
b) Cuestionario .....	32

3.5.5 Población .....	32
3.5.6 Estadística .....	33
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	34
4.1 Fase de Diagnóstico .....	34
4.1.1 Análisis de los Resultados .....	41
4.2 Fase de Implementación .....	44
4.2.1 Análisis de los Resultados .....	50
4.3 Discusión de resultados .....	54
CONCLUSIONES .....	58
RECOMENDACIONES .....	60
BIBLIOGRAFÍA .....	62
ANEXOS .....	65
ÍNDICE DE TABLAS .....	80
ÍNDICE DE FIGURAS .....	80

## RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa de origen guatemalteco dedicada al marketing digital y comercialización de cupones de descuento, cuenta con un total de 35 empleados a nivel nacional divididos en cuatro departamentos siendo estos: Mercadeo, Ventas, Contabilidad y Servicio al Cliente. La empresa cuenta con un programa de incentivos deficiente debido a que este no se encuentra enfocado en satisfacer las diferentes necesidades de los colaboradores, por lo cual, existe un grave problema en el cumplimiento de las metas de productividad, debido a que los colaboradores no se sienten atraídos a los incentivos ofrecidos por la organización. Al existir en la organización una deficiencia respecto al programa de incentivos, se afecta gravemente el cumplimiento de las metas propuestas y por ende, no se logran alcanzar los resultados esperados.

El presente trabajo de graduación permitió establecer que cuando dentro de la empresa se cuenta con un adecuado programa de incentivos se pueden obtener tanto beneficios para la organización, así como para los colaboradores. La metodología utilizada en el trabajo fue el método deductivo con un enfoque práctico – aplicativo; el principal instrumento utilizado fue el cuestionario el cual se aplicó al total de la población para poder obtener la información requerida y para la presentación de resultados se utilizó la estadística descriptiva.

Para dar solución a la problemática, se analizó y propuso un nuevo plan de incentivos el cual fue diseñado tomando en consideración tanto las preferencias de los colaboradores, como el presupuesto que la empresa tenía designado para su actualización. El programa de incentivos está compuesto vales, bonos, tiempo libre y remuneraciones anteriores tales como B-Points (*puntos para canjear*), estos beneficios fueron los más solicitados por los colaboradores, por lo cual fueron incluidos dentro de la propuesta la cual fue presentada ante la gerencia de la organización para su aprobación y posteriormente su implementación.

El nuevo plan de incentivos fue implementado dentro de la organización como un plan piloto durante el mes de Julio del 2021, dentro de los resultados obtenidos se

destaca el incremento significativo en el cumplimiento de las metas, aumento en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y compromiso de los empleados hacia el alcance de las metas propuestas por la organización, lo cual indica que al contar con un programa de incentivos personalizado el cual este enfocado en satisfacer las necesidades de los colaboradores, se puede impactar positivamente en el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un proceso fundamental que debe ejecutarse dentro de una organización, ya que es el encargado de velar por el activo más preciado de la empresa siendo este el talento humano, por tal razón, las empresas en la actualidad están enfocadas en mejorar las condiciones de trabajo ofrecidas a los colaboradores, con el fin de impactar positivamente en la relación entre el patrono y el trabajador lo cual genera un mejor ambiente laboral.

Como parte de la gestión estratégica del talento humano las empresas buscan motivar a sus colaboradores hacia el logro de las metas, para poder lograrlo han optado por implementar programas de incentivos laborales los cuales son diseñados para retribuir el esfuerzo realizado por los trabajadores, así mismo, para orientarlos a ser más productivos dentro de la organización.

Actualmente, muchas empresas implementan programas de incentivos con el fin de motivar a sus colaboradores a cumplir las metas establecidas, sin embargo, no todas logran tener éxito, debido a que los beneficios ofrecidos no son los adecuados. Por tal razón, con el presente trabajo profesional de graduación se pretende implementar un programa de incentivos adecuado que se acople a las necesidades y recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la organización.

Por lo tanto, se diseña un nuevo programa de incentivos tomando en consideración las preferencias de los empleados de la empresa y a su vez se encuentre orientado en satisfacer tanto las necesidades de los colaboradores como las de la organización, con el fin de ser utilizado por la empresa como una herramienta eficaz para apoyar el cumplimiento de las metas de productividad.

En el primer capítulo se detallan los antecedentes del sector al que pertenece la empresa objeto de estudio, de igual manera se presentan diversos estudios realizados por autores nacionales e internacionales sobre el tema de incentivos laborales y la relación que estos tienen con la motivación y la orientación al cumplimiento de las metas. El segundo capítulo contiene el marco teórico, en el cual se presentan los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo profesional de graduación, está compuesto por diversos temas tales

como la administración de recursos humanos, los subsistemas de recursos humanos, el subsistema de compensaciones, los incentivos laborales, los tipos de incentivos, los sistemas de incentivos, los programas de incentivos laborales y los beneficios de la implementación de un programa de incentivos.

El tercer capítulo, está compuesto por la metodología utilizada en el trabajo de graduación, la cual incluye la definición y delimitación del problema, los objetivos tanto general como específicos, la unidad de análisis y las técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información necesaria para el desarrollo del trabajo profesional.

En el cuarto capítulo, se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados en la fase de diagnóstico e implementación del plan piloto de incentivos laborales el cual fue ejecutado por la organización.

Seguidamente, se presentan las conclusiones del trabajo profesional en las que se describe la información más importante de los resultados obtenidos, así mismo, se detallan las recomendaciones las cuales están dirigidas tanto a la organización, como a los futuros estudiantes que deseen incursionar en el tema.

Finalmente, se detalla la bibliografía de los textos consultados para la elaboración del presente trabajo, los cuales se encuentran presentados de acuerdo con las normas APA séptima edición; asimismo, en el apartado de anexos se incluyen los cuestionarios utilizados para recabar la información y la propuesta de incentivos aprobada por la empresa objeto de estudio.

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1 Antecedentes del Sector

El sector de marketing y publicidad en Guatemala se encuentra bien consolidado en el mercado, actualmente existe una división de este sector que se encuentra en pleno crecimiento siendo esta el marketing digital. Dentro de las empresas que brindan servicios de esta naturaleza se encuentran las dedicadas a los cupones, lo cual es un sector relativamente pequeño ya que actualmente solo se reportan seis a nivel nacional, sin embargo, cuenta con un mercado bastante amplio en todo el territorio guatemalteco. Estas organizaciones prestan el servicio de publicitar un determinado negocio a través de cupones de descuentos bastante atractivos para los consumidores.

Una de las empresas dedicadas a este giro de negocio comenzó a laborar en Guatemala hace cinco años, buscando ser una empresa líder e innovadora en el mercado, cuya ideología es brindar servicios de anuncios profesionales con una seguridad impenetrable y un servicio al cliente dedicado. Esta empresa comenzó con una oficina en la ciudad capital y posteriormente apertura ocho puntos de ventas físicos en distintos centros comerciales con el fin de brindar un servicio más personalizado y alcanzar de forma más eficiente sus metas.

La empresa se caracteriza por contar con una amplia cartera de socios los cuales ponen a disposición de la organización muchas ofertas de descuento para ser promocionadas, por lo que la empresa posee gran variedad de ofertas para el público, lo cual le ha permitido posicionarse como una de las mejores dentro del sector. Actualmente la organización está conformada por departamentos bien estructurados, siendo estos: Mercadeo, Ventas, Contabilidad y Servicio al Cliente.

## 1.2 Antecedentes de estudios realizados

La tesis elaborada por Lady Patricia Otavo Piraba, (2019), titulada “Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado. Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB - ESP”, Colombia, para optar al grado de Maestría de la

Universidad Externado de Colombia, indica que la problemática presentada por esta tesis trata sobre qué elementos deben componer un programa de incentivos para trabajadores que cuentan con diversos incentivos convencionales, ya que el objetivo principal del estudio fue analizar la percepción que tienen los trabajadores sobre los incentivos convencionales y su efecto en la motivación del grupo piloto de la Gerencia de Gestión Humana y Administrativa de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP. La metodología utilizada fue una investigación puramente cuantitativa apoyándose en herramientas como encuestas y cuestionarios. La conclusión de la investigación fue que en realidad no hay los suficientes reconocimientos relacionados con el compromiso y esfuerzo de los trabajadores, razón por la cual es clave promover en la empresa el desarrollo de incentivos laborales que vayan más allá del plano económico, y que se enfoquen también en promover distintos tipos de reconocimientos que se conecten con el plano emocional de los trabajadores.

En la tesis elaborada por Emerson David Pozo Gallardo, (2018), titulada “Compensaciones y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta”, Perú, para optar al grado de Maestría de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho Perú, plantea como problemática la relación que existe entre las compensaciones y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta, se puede resaltar que este tipo de compensaciones son efectivos para el alcance de las metas de una entidad. Dentro de los objetivos que se pretendía alcanzar con este estudio se puede mencionar el de cómo se relaciona la remuneración con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta. La metodología utilizada fue la descriptiva, mediante el uso de instrumentos tales como entrevistas, cuestionarios y evaluación de desempeño. La conclusión brindada por este trabajo fue que la relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales son un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador, pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad.

Según la tesis elaborada por Deysi Karina Rodríguez Aliaga, (2017), titulada “Los incentivos laborales y su influencia en el rendimiento de los colaboradores del centro de

contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza”, Perú, para optar al grado de Maestría de la Universidad Nacional de Trujillo Perú, establece como problemática la manera en que los incentivos laborales influyen en el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza, trata de establecer una relación sobre como los incentivos laborales puede ser un factor de motivación para los empleados e influir directamente en la satisfacción laboral. Como objetivo buscó proponer un programa de incentivos para los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza, con el propósito de mejorar el rendimiento de los mismos, para que contribuyan con el crecimiento de la organización. La metodología aplicada fue la de un método científico, inductivo, utilizando herramientas como la encuesta. La conclusión presentada por este estudio fue que los trabajadores consideran que los incentivos influirán de manera positiva sobre su rendimiento, les agrada la idea de implementar incentivos adicionales para mejorar su rendimiento, así mismo, los incentivos que más les gustaría que les otorgaran a los trabajadores es el bono por cumplimiento, incentivos asistenciales, las actividades recreativas y reconocimientos por logros.

Así mismo, la tesis elaborada por Santiago Villamizar Niño, (2017), titulada “Incentivos Laborales Para el Incremento en la Productividad de las Empresas del Sector de Telecomunicaciones”, Colombia, para optar al grado de Maestría de la Fundación Universidad de América, Bogotá Colombia, establece que la problemática abordada fue la clase de incentivos que aumentan la productividad de una empresa del sector de telecomunicaciones, lo más importante que busca conseguir es la mejora en la productividad de los empleados a través de un programa de incentivos acorde a sus necesidades. El objetivo fundamental de este estudio fue analizar los incentivos que influyen en la productividad de empresas formales del sector de telecomunicaciones en Colombia. La metodología utilizada fue descriptiva-propositiva, utilizando como herramientas el muestreo estadístico, el cuestionario y la entrevista. La conclusión propuesta por los investigadores fue que los incentivos laborales cumplen un papel protagónico cuando se quiere generar productividad, si bien existen los de naturaleza monetaria y, en su defecto, los de naturaleza no monetaria, se concluye que debe existir la combinación de los dos tipos de incentivos con el fin de obtener los mejores resultados.

En la Tesis elaborada por Ana Gabriela García Portillo, (2015), titulada “La Gestión de Beneficios no Económicos en Empresas de Servicio Telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala”, Guatemala, para optar al grado de Maestría de la Universidad de San Carlos de Guatemala, trata de dar respuesta a la problemática sobre la manera en que los efectos positivos demuestran la importancia de la implementación de beneficios no económicos en las empresas de servicio telefónico, ya que se pretende incentivarlos por medio de beneficios no económicos para que desarrollen su trabajo de forma más efectiva. El objetivo principal fue determinar la incidencia que los beneficios no económicos tienen sobre la satisfacción laboral de los colaboradores e Identificar alternativas en materia de beneficios no económicos para enriquecer la gestión laboral. La metodología utilizada fue la deductiva-explicativa apoyándose en instrumentos como la entrevista y encuesta. Este estudio concluyó que la implementación de los beneficios no económicos que ofrecen las empresas de servicio telefónico tiene un efecto positivo para mejorar la satisfacción laboral. Sin embargo, no se cuenta con una adecuada planeación para una buena gestión y control de los beneficios ofrecidos, carecen de un programa de beneficios que ayude a la gestión del recurso humano a retener a sus colaboradores.

Finalmente en la tesis elaborada por la Licenciada Magda Leticia Velásquez Orozco, (2014), titulada “El Sistema de Compensaciones y sus Efectos en el Desempeño Laboral del Recurso Humano de las Instituciones Educativas Privadas del Municipio de San Marcos”, Guatemala, para optar al grado de Maestría de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece cómo se relaciona un sistema de compensaciones con el desempeño laboral, referente a eso resalta que uno de los problemas más frecuentes entre los empleados y el patrono se encuentra relacionado con el salario, ya que es un componente que depende del rendimiento. Uno de los objetivos que pretendía alcanzar esta investigación fue el de establecer la relación de las compensaciones con el desempeño laboral de los colaboradores de las instituciones educativas privadas del municipio de San Marcos, la metodología utilizada para el análisis fue la observación, mediante la utilización de instrumentos como las encuestas, entrevistas y un enfoque puramente cualitativo. La conclusión que brinda este estudio fue que los colaboradores de las instituciones educativas privadas para lograr un buen desempeño laboral necesitan

de incentivos, por lo tanto si no son motivados no tienen un buen desempeño laboral, lo cual afecta negativamente en el rendimiento de sus actividades y el logro de los objetivos organizacionales.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 La administración de Recursos Humanos**

El capital humano es el activo máspreciado con el que dispone una empresa debido a que por medio de este puede impulsar su crecimiento y desarrollo, siempre que el mismo se encuentre bien organizado. Derivado de esta necesidad surge la administración de recursos humanos la cual es una disciplina encargada de gestionar el capital humano que labora en una organización, así como la responsable de realizar la formación, estímulo y jerarquización del mismo, ya que busca orientar a los colaboradores de una organización hacia los objetivos que esta tiene planteados. Según Werther & Davis (2013) “es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”(p.50).

La administración del recurso humano está conformada por actividades las cuales fueron diseñadas especialmente para coordinar a las personas que laboran dentro de una organización, esto con el fin de que se organicen de una manera eficiente la cual apoye al cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

### **2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

Toda empresa es considerada una organización humana ya que se encuentra conformada por personas, tanto el éxito como el fracaso que se obtenga es el fruto del esfuerzo realizado por el capital humano que la conforma. Por tal razón es de suma importancia que las organizaciones posean una adecuada administración de recursos humanos ya que solo por medio de su efectiva gestión y dirección se podrá lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los trabajadores alcanzando así las metas organizacionales, según Ghiglione (2015) “los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad.”(p.21). La importancia de la administración de recursos humanos radica en que es la encargada de velar por el activo máspreciado de la organización, siendo este el capital humano, por

ende debe de realizar su mayor esfuerzo para que este se organice de la manera más adecuada para que la organización pueda realizar las diferentes tareas de la manera más eficiente y optimizando los recursos.

Cabe destacar que según Garijo (2014) “la verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial.” (p.8). Según esta autora la importancia de una adecuada administración de recursos humanos radica en el personal que forma parte de una organización, ya que es el encargo de realizar las actividades dentro de una empresa, por ende el éxito o fracaso de la misma depende esencialmente de sus colaboradores.

La administración de recursos humanos es de suma importancia en la organización ya que por medio de ella se adquiere el capital humano que se necesita, así mismo, se capacita y organiza para que forme parte de la empresa, pero fundamentalmente permite alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, garantizando de esta manera la implementación de la estrategia organizacional.

### **2.3 Subsistemas de Recursos Humanos**

El departamento de recursos humanos debe de estar organizado adecuadamente ya que es el encargado de responder de forma eficiente a las necesidades de la organización, por tal razón se divide en subsistemas los cuales son áreas bien definidas y especializadas en el manejo de personal las cuales cuentan con funciones claves de un determinado proceso.

La administración de recursos humanos se encuentra constituida por subsistemas de recursos humanos los cuales están interrelacionados entre si ya que generalmente la continuación de uno depende de la finalización de otro, sin embargo, puede que en algún momento se pueda romper esta regla debido a que algunos procesos permiten la combinación de ambos, con el fin de poder alcanzar los objetivos definidos por la empresa de una manera más eficiente.

Según Ghiglione (2015) “los subsistemas forman un proceso, los Recursos Humanos son captados, aplicados, mantenidos y desarrollados y controlados por la organización. Sin dudas, la posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo con la necesidad es el aporte fundamental de este modelo” (p.23). Todos estos sistemas son parte de un proceso ordenado para identificar y formar al personal idóneo dentro de una organización.

La implementación de estos sistemas de Recursos Humanos permite a la organización crear áreas o departamentos que atiendan directamente cada subsistema, de esta manera se garantiza una mejor administración y control ya que se dará paso a la especialización de una parte específica del proceso la cual se podrá ejecutar de manera eficiente lo que permitirá a los diferentes departamentos convertirse en expertos, brindando así una perspectiva más clara sobre los puntos de mejora que puedan existir en el mismo.

Para poder establecer un subsistema de recursos humanos adecuado el cual se adapte a las necesidades de la organización, se deberá tomar en cuenta los factores humanos, tecnológicos, organizacionales y ambientales.

### **2.3.1 Subsistema de Compensaciones**

Es el que determina lo que un trabajador recibe por su labor dentro de una organización, es decir, el pago monetario que demanda una persona por la prestación de sus servicios. El sistema de compensaciones se origina con el fin de obtener mejores resultados en una empresa, ya que la falta de este puede ocasionar una notable disminución en la productividad y el desempeño de los colaboradores.

En una organización el término compensación es utilizado según Juárez (2014) para “designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo” (p. 32). Esto quiere decir que una compensación no es más que la retribución a una persona por la presentación de sus servicios. Así mismo Juárez (2014) establece que “son los pagos en efectivo, prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales,

representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y su familia” (p.47).

Las compensaciones son todas aquellas retribuciones o gratificaciones que las personas reciben por parte de un tercero como pago por la prestación de algún servicio prestado. Así mismo, son parte fundamental de la gestión de la administración de recursos humanos, ya que por medio de esta pueden motivar al personal de una organización para que trabaje de manera más eficiente y pueda alcanzar los objetivos de manera más rápida.

Existen dos tipos de compensaciones siendo la primera la directa la cual percibe un trabajador por su labor y la indirecta que es lo que recibe por el simple hecho de pertenecer a la organización, dentro de esta se pueden mencionar las establecidas en la ley.

La importancia de la compensación radica en que esta se encuentra íntimamente ligada con la motivación, ya que un empleado motivado es más eficiente que uno desmotivado, por lo cual la mayoría de las organizaciones los utiliza como herramienta para facilitar el cumplimiento de las metas establecidas.

En la actualidad, las compensaciones incluyen el campo de los incentivos los cuales motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Para tener un buen sistema de compensaciones dentro de la organización se debe tomar en cuenta la equidad, lo cual significa a igual esfuerzo igual retribución.

### **2.3.2 Objetivos de la Compensación**

Los programas de compensaciones y prestaciones son utilizados por las empresas como una herramienta de gestión para motivar a los colaboradores, la cual a su vez permite que estos se desarrollen y comprometan con los objetivos organizacionales creando una cultura de alto desempeño orientada en el logro de metas, permitiendo de esta manera la medición de la inversión que se realiza en cada colaborador y el retorno que se obtiene de cada uno mediante el logro de los objetivos.

Las compensaciones poseen objetivos fundamentales según López (2013) siendo estas:

- a. “Adquisición de personal calificado
- b. Retener a los empleados actuales
- c. Garantizar la igualdad
- d. Alentar el desempeño adecuado
- e. Controlar los costos
- f. Cumplir con las disposiciones iguales
- g. Mejorar la eficiencia administrativa“(p.18).

Este autor establece que los principales objetivos de un sistema de compensación son los detallados anteriormente, sin embargo, también deben de tomarse en cuenta los siguientes:

- a. Busca recompensar el buen desempeño
- b. Mantener a la organización competitiva en el mercado laboral
- c. Permite fomentar valores organizacionales

Estos objetivos no solo permiten satisfacer las necesidades de los colaboradores, sino también le brindan a la organización la oportunidad de proyectar una imagen positiva al público, ya que por medio de esto se da a conocer como una empresa que cuida y vela por el bienestar de sus colaboradores.

Actualmente, todos estos objetivos son fundamentales para la creación de programas de compensación en las organizaciones, los cuales se encuentren enfocados en las necesidades de los colaboradores y los recursos que posee la organización. De esta manera, se garantiza el poder diseñar un plan de incentivos personalizado el cual apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## **2.4 Incentivos Laborales**

Los incentivos laborales forman parte de un sistema de compensaciones de remuneración por rendimiento, el cual se encuentra fundamentado por la eficiencia que demuestra cada colaborador. Según García (2014) “Los incentivos laborales son entendidos como todo beneficio recibido fuera de la paga o salario percibidos, es decir, los bonos por cumplimiento, premiaciones y reconocimientos, aumentos salariales, vacaciones, seguro de salud o vida” (p.65).

Este tipo de compensación es considerada como un incentivo laboral ya que busca motivar e impulsar al colaborador para dar un mayor rendimiento en sus actividades, de esta forma poder impactar de manera positiva en las metas planteadas por la organización. García (2019) “los incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual” (p.37).

Los incentivos son un método con el que la organización busca impulsar el rendimiento de los colaboradores de manera individual, ya sea para que aumenten el trabajo que realizan dentro de la jornada laboral o bien para que optimicen los recursos que se les proporciona.

Se puede establecer que los incentivos laborales se pueden contemplar dentro de la pirámide de Maslow, ya que esta establece las necesidades de los individuos, en específico la necesidad de Ego la cual se encuentra detallada dentro de la categoría D en la pirámide y específicamente habla sobre el nivel de reconocimiento. Por tal razón es de suma importancia incluir programas de incentivos en la organización para poder mantener a los colaboradores motivados y satisfechos.

Actualmente, las empresas implementan este tipo de programas con el fin de elevar la producción y a su vez mejorar el rendimiento de los colaboradores. Este debe desarrollarse de una forma coherente con el sistema de retribución que posee la empresa, así mismo, tiene que apoyarse en un sistema sólido de evaluación de resultados, con el fin de retribuir de acuerdo al esfuerzo realizado por cada empleado.

## **2.5 Importancia de los Incentivos Laborales**

La desmotivación entre los colaboradores puede llegar a representar un alto riesgo para la organización, ya que el personal no laborara de manera eficiente impactado directamente en la productividad lo cual podrá repercutir de forma negativa en las metas planteadas, así mismo, afectara el ambiente laboral lo cual dará origen a conflictos ya sea de índole personal o laboral.

Los incentivos representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa, pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad; se considera que su importancia se debe a una combinación de factores, tales como la motivación y el desempeño. García (2019), “el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos” (p.37).

Estas retribuciones buscan vincular los intereses o motivaciones de los empleados con las metas de la empresa, por tal razón es sumamente importante buscar un equilibrio entre ambos. A su vez, los incentivos permiten a las organizaciones el utilizarlos como una herramienta para crear, mantener o bien elevar la moral laboral entre los colaboradores.

La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo anterior implica que sea el único mecanismo de motivación. La teoría de fijación de metas señala que el simple hecho de establecer un objetivo mensurable de trabajo permite mejorar la productividad, sobre todo cuando se ha participado en la fijación de tal objetivo o este ha nacido espontáneamente dentro del mismo grupo de trabajo. Existen satisfacciones intrínsecas, es decir, el trabajador busca autor realizarse en su trabajo. (Morales, 2018 págs. 26- 27)

## **2.6 Propósito de los Incentivos Laborales**

El principal propósito de los incentivos es motivar a los colaboradores de una organización, a realizar un mejor desempeño en las actividades que ejecuta de forma diaria. Los incentivos no buscan solo beneficiar a los empleados, ya que desde el punto de vista de la organización, está también saca provecho de ellos, pues busca obtener una mayor productividad y de esta forma impactar positivamente en sus metas.

Según Hurtado (2017) “los sistemas de incentivos deben iniciarse con una buena lista de metas y propósitos para que todos comprendan por que se instituyen” (p.15). Derivado de lo descrito por el anterior autor se pueden mencionar que los principales objetivos de los incentivos son:

- a. Incrementar la productividad
- b. Retener personal valioso
- c. Atraer al mejor recurso humano disponible en el mercado
- d. Aumentar las ganancias de los empleados
- e. Reducir tiempos de producción
- f. Mejorar la satisfacción laboral

Los incentivos tienen como objetivo final motivar al colaborador a ser más productivo, beneficiando así de manera directa a la organización y así mismos, brindando una perspectiva positiva sobre el trato que la empresa tiene con sus empleados, ya que se preocupa por satisfacer sus necesidades.

## **2.7 Ventajas de los Incentivos Laborales**

Actualmente son cada vez más las organizaciones que se preocupan por mantener motivados a sus colaboradores, ya que tienen claro que son el activo más valioso que poseen y que por medio de él pueden alcanzar las metas planteadas. Como se ha establecido con anterioridad los incentivos buscan mejorar la productividad y el rendimiento de los colaboradores, sin embargo, también existen algunas ventajas de aplicarlos dentro de las organizaciones. Condori (2017) establece las siguientes:

- a. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
- b. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- c. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- d. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

- e. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.  
(p.24)

Claramente se pueden evidenciar grandes ventajas para las empresas al momento en que decidan implementar programas de incentivos laborales, ya que estos no solo representaran un gasto para la organización, sino que traerá un mayor beneficio para la misma debido a que se contará con un personal motivado e identificado con la empresa, así mismo, que promoverá el sentido de pertenencia y satisfacción en los colaboradores por lo cual desarrollaran su trabajo de manera más eficiente.

La principal ventaja que ofrecen los incentivos laborales es que son una herramienta eficaz al momento de querer motivar a los colaboradores para que estos rindan de una mejor manera, lo cual impactaría positivamente en las metas organizacionales. Por tal razón es de suma importancia que las empresas ven los incentivos laborales como instrumentos de apoyo, los cuales pueden moldear y aplicar conforme a las necesidades externadas por los colaborados y sobre todo con los recursos disponibles para su implementación.

## **2.8 Tipos de Incentivos Laborales**

Actualmente existen diferentes tipos de incentivos los cuales buscan adaptarse tanto a las necesidades de los colaboradores como a los recursos de las organizaciones es que desean implementarlos, sin embargo estos pueden centralizarse en dos grandes grupos siendo estos los incentivos económicos y los no económicos.

### **2.8.1 Incentivos Monetarios:**

Esta clase de incentivos son lo que se otorgan en términos monetarios a los empleados de una empresa como retribución por el esfuerzo extraordinario que ha realizado, Maldonado (2017), afirma que son “los estímulos en forma de pago que la organización da a sus colaboradores a cambio de su contribución en el trabajo, esfuerzo y dedicación. Los incentivos monetarios serán subjetivos ya que su conveniencia varía de individuo a individuo” (p.6). Esto indica que son todas aquellas recompensas monetarias que pueden

percibir los colaboradores por alcanzar una meta determinada, la cual es planteada por la organización.

Los incentivos económicos o monetarios como también se les conoce buscan motivar a los colaboradores a poder alcanzar una meta planteada por la organización con la promesa de que obtendrán a cambio una compensación extra al salario que perciben. Según Condori (2017) “Los incentivos financieros pueden ser considerados como un pago especial por el buen desempeño que se les otorga a los trabajadores con la finalidad de aumentar la producción y elevar los niveles de motivación de los mismos” (p.26).

En muchas ocasiones esta clase de incentivos es tomada como un refuerzo condicionado general, pues a menudo se le asocia con satisfactores de necesidades básicas. Según ortega (2013) esto, “podría acabar por generalizar la relación, ya que el dinero se considera un medio de satisfacer necesidades, es decir, como uno de los llamados reforzadores secundarios” (p.27).

Derivado de esto las empresas deben de considerar que al momento de plantear programas donde prevalezcan los incentivos económicos, las metas propuestas deben de ser acordes a la compensación que se ofrece, así mismo, deben ser alcanzables ya que de lo contrario crear un ambiente en donde los colaboradores se sentirán abrumados y desmotivado al no poder cumplirlas, llegando inclusive a ocasionar grandes pérdidas en la organización.

## **Tipos de Incentivos Monetarios**

### **a) Bonos de producción**

Este tipo de incentivo es aquel que se paga a los colaboradores en conjunto con el salario que perciben, debido al aumento en el nivel de producción que demostraron en sus actividades diarias. Cuando se hace referencia al bono de productividad es necesario comprender que este depende directamente del buen desempeño que realicen los empleados dentro de la organización, ya que para poder percibir el mismo se deberá de superar las metas establecidas por la empresa.

Según Satey (2014) “una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, o la combinación de incentivos sobre producción con los bonos y mejora la compensación que reciben por ahora, más incentivo por cada unidad producida” (p19).

Como se ha establecido anteriormente este tipo de bonos se otorga conforme a los resultados, cumplimiento de metas o bien evaluaciones de desempeño, por tal razón se puede establecer que este tipo de incentivos permite establecer la relación que existe entre el trabajo, la motivación y el pago.

### **b) Comisiones**

Las comisiones son un tipo de retribución que se percibe generalmente en los puestos de ventas, ya que este es otorgado cuando un vendedor alcanza o bien sobrepasa la meta que le ha sido impuesta por la organización, según Satey (2014) “esta clase de incentivos de alguna manera aseguran el buen desempeño del vendedor” (p19). Tomando en consideración lo expuesto por este autor se puede establecer que las comisiones son un mecanismo eficiente, para impulsar a los colaboradores a vender más con el fin de que puedan percibir una retribución económica por el esfuerzo realizado.

### **c) Curvas de madurez**

Esta clase de incentivos busca clasificar a los colaboradores según su productividad o bien la experiencia que posee, esta clasificación se realiza de manera descendente y por medio de tres niveles comenzando por el superior, seguidamente por el nivel medio y finalizando con el inferior, de esta manera se puede identificar rápidamente el nivel de productividad que ha alcanzado cada colaborador dentro de la organización.

Una vez clasificado el personal por niveles se procede con premiar con este incentivo a los colaboradores que se encuentran en el nivel superior, según Satey (2014) “con este tipo de incentivos la organización evita que los empleados busquen la oportunidad de un ascenso o un puesto de más alta jerarquía en otra empresa para aumentar sus ingresos” (p.19).

#### **d) Incrementos por méritos**

Estos incentivos están enfocados en retribuir a los colaboradores con base a una prueba de evaluación de desempeño que se les practica con el fin de medir la productividad y rendimiento que al alcanzado al realizar las actividades establecidas por la organización. Generalmente esta clase de aumentos es decidida por el jefe o supervisor inmediato, ya que es la persona que ha presenciado de primera mano los esfuerzos y méritos que ha alcanzado el empleado dentro de la empresa. Para Satey (2014) "a pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados con un estándar o nivel específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos que conduzcan a situaciones poco justas" (p.19).

Según lo argumentado por este autor se puede establecer que este tipo de incentivos pueden considerarse en algún punto poco objetivo, ya que al depender directamente de una evaluación de desempeño se pueden llegar a mezclar situaciones personales las cuales perjudiquen los resultados obtenidos y por ende impactar negativamente en la obtención del incentivo.

#### **e) Compensación por experiencia y conocimientos**

Esta clase de incentivos busca recompensar de manera monetaria el esfuerzo que realizan los colaboradores por adquirir nuevos conocimientos, ya sea que estén o no directamente relacionados con el puesto que poseen dentro de la organización. Para Satey (2014) "este tipo de incentivos se basa en lo que el empleado puede hacer por la empresa, ya que si los trabajadores adquieren más conocimientos, se reduce la necesidad de contratar más personal y probablemente que disminuya la rotación de personal" (p.20).

Generalmente este tipo de incentivos se presenta en las empresas como bonos por culminar estudios en determinado nivel universitario o bien apoyando con un porcentaje o totalidad de la matrícula y mensualidades que se deben de pagar en la universidad. Para que este tipo de incentivos pueda ser otorgado con plenitud los colaboradores deben de demostrar fehacientemente que han alcanzado el grado universitario requerido para poder cobrar el incentivo correspondiente.

### 2.8.2 Incentivos No Monetarios

Esta clase de incentivos son los que se expresan en términos no monetarios, con el fin de retribuir a los colaboradores la productividad y el esfuerzo extra que realizan dentro de la organización al momento de ejecutar sus actividades diarias, según Domínguez (2013)

Los incentivos no monetarios son recompensas que funcionan como refuerzos positivos para el logro de los objetivos propuesto por el individuo o por la organización a la que pertenece. Los incentivos abarcan los aspectos sociales, laborales, familiares y personales del sujeto sin la intervención del dinero como recompensa, sino aspectos emocionales. (p.42)

Una ventaja que ofrecen los incentivos no monetarios es que motivan de una manera más eficiente a los colaboradores ya que gran parte de estas retribuciones incluye a sus familias por lo cual se esfuerzan más para poder alcanzarlos y compartirlos con sus seres queridos. Este es un factor motivante muy importante para las organizaciones ya que en algunos casos los colaboradores responden mejor a esta clase de retribuciones, por lo cual un buen programa de incentivos no debe descartar incluirlos.

De igual manera, García (2019), se refiere a compensaciones no monetarias como premios extraeconómicos y los define como:

Cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral, los incentivos no económicos son reconocimientos dados para celebrar un esfuerzo que va más allá de lo que una persona está obligada a hacer. (p.16)

Según lo establecido por ambos autores los incentivos no económicos se pueden considerar como una ayuda social la cual es otorgada por las organizaciones con el fin de satisfacer las necesidades, tanto personales como profesionales de los colaboradores que laboran para la organización, en la mayoría de los casos estos incentivos buscan satisfacer las necesidades de ego o bien mejorar la calidad de vida de los empleados.

Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño, y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho.

### **Tipos de Incentivos No Monetarios**

#### **a) Incentivos de Reconocimiento**

Los incentivos de reconocimiento buscan premiar a los colaboradores de manera pública el desempeño extraordinario que han demostrado en la organización, se pretende que esta felicitación sea pública ya que crea un sentimiento de plenitud y satisfacción en los empleados reconocidos y también motiva a los demás integrantes del equipo a esforzarse para poder alcanzar este incentivo. Generalmente este tipo de incentivos está conformado por Email públicos, programas de reconocimiento, entre otros. Domínguez (2013) establece que:

La gente quiere en su trabajo, más que dinero reconocimiento, por realizar su trabajo, o retribución a la organización, entonces el personal quiere ser valorado y jamás olvidado, por tanto tiene sentido pensar que cuando más se ligue la recompensa al mensaje. (p.20)

#### **b) Incentivos de Formación**

La implementación de este tipo de incentivos genera un doble beneficio, ya que se instruye a un colaborador y por otro lado la empresa se ve beneficiada por el conocimiento y habilidades que ha obtenido el empleado. Según Domínguez (2013) “un tipo de recompensa que muchas veces se pasa por alto consiste en ofrecer a los empleados la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio” (p.14). Este tipo de incentivo generalmente es presentado en las organizaciones como un Universidad corporativa o bien cursos de capacitación, los cuales son totalmente gratuitos para los colaboradores.

#### **c) Incentivos de Flexibilidad Horaria**

En la actualidad el incentivo de flexibilidad horaria es uno de los preferidos por los colaboradores dentro de la organización, ya que les permite establecer sus propios horarios de trabajo o bien contar con algún tiempo libre dentro de su jornada laboral.

Según Domínguez (2013) “dado el estrés que genera la vida moderna, el tiempo libre se considera un gran premio, el tiempo libre remunerado se puede emplear para que los empleados tomen un día libre o más” (p.15). La mayoría de las empresas busca implementar este incentivo ya que los empleados se sienten más motivados por esta clase de incentivo, en este rubro de beneficios también se puede incluir el Home Office.

#### **d) Incentivos de Tiempo**

Al igual que el incentivo de flexibilidad horario el beneficio del tiempo es muy bien recibido por los colaboradores de una organización ya que brinda la posibilidad de obtener hasta un día completo de descanso remunerado, esto como recompensa del buen trabajo realizado por parte del empleado.

#### **e) Incentivos de Servicios**

Los incentivos de servicio son todos aquellos brindados por la organización a los colaboradores que han realizado un trabajo extraordinario o bien han cumplido con sus mentas, esto generalmente incluyen a la familia de los empleados por lo cual son bien recibidos por estos ya que podrán compartirlos con sus seres queridos. “Este tipo de incentivos son estímulos adicionales que se proponen para intentar un cambio de conducta en una persona o para reforzar conductas positivas de los empleados para motivar a su equipo humano” (Cruz, Flores, Ramírez, 2019, p.90).

#### **f) Incentivos de Ocio**

Esta clase de incentivos involucra pasar tiempo de diversión y sana convivencia con los miembros del equipo, en la mayoría de los casos estos incentivos también pueden incluir a los miembros de la familia del colaborador, por lo cual representan un factor muy motivante para los empleados. La implementación de estos incentivos en la empresa generalmente es por medio de salidas culturales, jornadas deportivas o bien talleres recreativos. Para Domínguez (2013) “la mayoría de estas actividades como las excursiones se consideran derechos adquiridos pero también pueden ser premios eficaces, cuando se alcanza los objetivos todo el mundo celebra” (p.15).

### **2.8.3 Combinación de incentivos monetarios y no monetarios**

Algunas empresas optan por realizar una combinación de incentivos económicos y no económicos, ya que al utilizar ambos se puede obtener un mayor resultado de motivación por parte de los colaboradores, ya que no solo se está cubriendo la necesidad económica de un empleado, sino también se estará contribuyendo con la satisfacción personal. Maldonado (2017) hace referencia a que “la mayoría de las empresas utilizan la combinación de incentivos económicos y no económicos para motivar a sus empleados” (p.9). De acuerdo con un estudio realizado, las retribuciones más utilizadas son los reconocimientos al empleado, certificados de regalo, retribuciones en efectivo, programas de capacitación, salario variable y los Incentivos individuales.

Es importante resaltar que ambos tipos de incentivos son de suma importancia, debido a que cubren a la perfección todas las necesidades de los colaboradores, según Condori (2017) “cabe resaltar que los incentivos tanto en su aspecto financiero como no financiero tienen una cosa en común que es recompensar al talento humano para un mayor compromiso organizacional” (p.26).

Cuando una organización opta por realizar una combinación de ambos incentivos, debe tener claro como establecerá con objetividad las metas para cada clase de incentivos, ya que generalmente estas no son equitativas con la recompensa que se pretende brindar o bien en algunos casos las metas son casi imposibles de alcanzar. Por tal razón se debe de contar la claridad suficiente de lo que se espera por parte de cada colaborador y con base a esto establecer la meta y el incentivo que se otorgará.

Para poder realizar un programa de incentivos dentro de una organización se debe de establecer si se utilizara un sistema de incentivos individuales o bien grupales para motivar a los colaboradores, en la actualidad la mayoría de empresas opta por los incentivos individuales ya que generalmente motivan a los colaboradores a ser más competitivos generando un mayor rendimiento.

## **2.9 Sistemas de Incentivos Individuales**

Los incentivos representan una retribución o compensación que motiva a los colaboradores a poder alcanzar buenos resultados y desempeñarse de manera eficiente en sus actividades diarias, generalmente este tipo de incentivos se promueve por medio de sistemas individuales los cuales buscan recompensar el esfuerzo de los empleados. Los sistemas de incentivos individuales se pueden clasificar en:

### **2.9.1 Sistema a Destajo**

Este sistema está enfocado en retribuir a los colaboradores de manera directamente proporcional con las cantidad de unidades que produce, sin embargo, se debe de tomar en cuenta que el empleado no puede descuidar la calidad de lo que está produciendo, ya que en muchos casos por querer obtener un mayor ingreso se produce mercadería sin tomar en cuenta su calidad. Cruz et al (2019) indica que “estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido” (p.20). Generalmente este sistema es utilizado en maquilas o empresas manufactureras, las cuales orientan sus metas a la producción.

### **2.9.2 Sistema de Tiempos Normalizados**

Es un sistema que emplea un cronometro o bien un tiempo determinado para poder realizar las tareas establecidas por la organización, este tipo de sistemas busca optimizar el tiempo que los colaboradores poseen para poder realizar más actividades durante la jornada laboral, o bien visto desde otro punto de vista es aquel en cual se estipula una tarifa de actividades que el colaborador debe de cumplir en el tiempo estipulado para poder obtener la retribución deseada. “estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido” (Shackmann & Suárez, 2000, p.376).

### **2.9.3 Sistema Halsey**

Este tipo de sistema busca otorgar una remuneración al colaborador con base al tiempo ahorrado durante la ejecución de sus actividades diarias, este método también es conocido como Fifty – Fifty. Para poder otorgar este incentivo se debe de determinar la producción mínima que un empleado debe de elaborar durante la jornada de trabajo y si logra cumplirlo en menos tiempo se monetizará el tiempo restante a favor del colaborador. Para Martínez (2015) “estos incentivos tienden a compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento, algunas veces puede darse la variante de compensar por el exceso de producción que se haya tenido” (p.96).

### **2.9.4 Sistema York**

Este es un sistema diseñado para retribuir de manera económica al empleado por las horas extras que ha laborado fuera de su jornada laboral para la organización, para calcularlo se debe de tomar en cuenta su salario base. El modelo York se fundamenta en la relación de que a mayor cantidad de horas trabajadas mayor será la remuneración que percibirá el colaborador. “Este método se aplica multiplicando el valor de la tarifa por hora por el tiempo invertido en la realización de la tarea, a este resultado se le suma el tiempo estándar menos el tiempo invertido multiplicado por la prima” (Martínez, 2015, p.97).

## **2.10 Programa de Incentivos Laborales**

Los programas de incentivos contemplan varias compensaciones las cuales pueden ser económicos o bien no económicos la cuales los hacen atractivos, tanto desde el punto de vista de la empresa como desde el punto de vista de los empleados e incluso desde una perspectiva social, por lo tanto las organizaciones deben de velar por implementar planes de incentivos los cuales estén acorde a las necesidades de los colaboradores y de los recursos disponibles, de esta manera se garantiza un programa eficiente.

Al momento de diseñar un programa de incentivos laborales eficiente se debe tomar en cuenta varios factores, según lo indicado por Juárez (2014) entre estos factores se pueden mencionarse los siguientes:

- a. A diferencia del sueldo base que, al menos en teoría, reconoce el desempeño pasado y demostrado por el personal, los incentivos tienen la posibilidad de despertar el interés por conseguir un mejor desempeño futuro;
- b. Se supone, y aparentemente existen investigaciones que lo demuestran, que cuando la conducta de las personas se premia puede estimularse en una dirección que provoque mejores resultados que sean del interés de la empresa;
- c. En la actualidad existe cada vez un riesgo mayor en el ambiente de los negocios y una manera en que se puede compartir este riesgo con el personal es, precisamente, estableciendo en los planes de compensación cantidades significativas como incentivos; es decir, como compensación contingente o no garantizada, que se gana únicamente, si la empresa y el personal logran ciertos resultados predefinidos, según sea la manera que se especificó para generar y distribuir el fondo que se reparte como incentivos. (p.36)

Los programas de incentivos deben estar enfocados a motivar a los colaboradores a ser más eficientes durante su jornada laboral, para esto establece compensaciones que le serán otorgadas siempre y cuando cumpla con las metas planteadas por la organización. La base fundamental de los programas de incentivos radica que están diseñados para transmitir a los empleados, la idea que el buen desempeño es valioso tanto para a empresa como para ellos mismos debido a que puede transformarse en un aspecto económico del cual se pueden ver ampliamente beneficiados.

Por otra parte existen otros autores como Roa & Castro (2019) quienes establecen que un plan de incentivos se torna interesante cuando:

- a. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
- b. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados.
- c. Los puestos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados alcanzados.
- d. La cantidad es menos importante que la calidad o cuando la cantidad es importante, entonces se mide y controla con facilidad.
- e. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y cómodas. (pág.17)

Un programa de incentivos debe contemplar los factores de relatividad para que el empleado no se sienta desmotivado por tener que alcanzar metas casi imposibles o bien porque considere que la recompensa no es suficiente por el trabajo que ha realizado.

### **2.11 Beneficios de Implementar Programas de Incentivos Laborales**

La implementación de programas de incentivos laborales puede favorecer enormemente a las organizaciones, ya que motivan a los colaboradores a poder alcanzar las metas que les son impuestas, sin embargo, existen otros beneficios los cuales pueden ser sumamente favorecedores tanto para los empleados como para la empresa. Los beneficios de implementar programas de incentivos laborales se pueden clasificar desde dos puntos de vista según Condori (2017) siendo estos:

#### **A. Para la organización:**

- a. Al aumentar el volumen de producción, los gastos generales y semi fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose el costo de está.
- b. La producción se acerca más a los niveles teóricos de capacidad de la maquinaria, lográndose un mayor rendimiento del capital invertido en ella, reduciéndose también los costos de producción.
- c. Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como "Desempleo Oculto", es decir: aprovechar de manera incompleta las posibilidades de eficiencia de un trabajador.  
Los mejoramientos que se realicen en maquinarias, simplificación de métodos, etc., son realmente aprovechados para aumentar la producción.
- d. Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos como la calidad del mismo.

#### **B. Para el trabajador:**

- e. Los incentivos permiten otorgar a cada trabajador en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logren en la productividad.
- f. Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mejor, y estos, sin que los costos tengan que agravarse, por lo que los aumentos son reales.

- g. Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad en los empleos y mejores relaciones con la empresa. (p.26)

Cuando las empresas buscan introducir programas de incentivos para sus colaboradores deben de tener claros los beneficios que esperan tener a cambio, así mismo, deben de tomar en cuenta la relación costo – beneficio ya que de estos programas generalmente depende incrementar la productividad dentro de las organizaciones, por ende se deben establecer retribuciones las cuales satisfagan las necesidades tanto de los empleados como los recursos que se poseen disponibles para su implementación.

## **2.12 Condiciones que deben de reunir los Programas de Incentivos Laborales**

Al momento de diseñar un programa de incentivos laborales se deben de tomar en cuenta determinadas condiciones, Guillermo (2015) establece las siguientes:

- a. Comprensible: un programa o sistema de incentivos debe ser claro para que los trabajadores lo entiendan perfectamente puesto que siempre se desconfía de lo que no se entiende.
- b. Medible: los programas o sistemas de incentivos al tratar de compensar el esfuerzo superior al normal exigido, deben de medir de alguna manera esa aportación adicional del trabajador.
- c. Definido: los índices de factores que sirven de base al programa o sistema, han de 10 establecerse cuidadosamente mediante análisis técnicos, que se encuentran bien definidos, con el objeto de estar técnicamente preparados en su estudio y evaluación, que permitan su fijación.
- d. Estable: que sea un programa o sistema bien estudiado, medido, comprobado que aumente la productividad, que no se va a cambiar por algún tiempo, pero que sí es susceptible de ser mejorado, debido a que no se debe poner en juego la susceptibilidad del trabajador.
- e. Apreciado por el trabajador: para que tenga éxito es preciso, además de las características anteriores, que sea aceptado por el personal, estimulándolos a desarrollar un mayor esfuerzo, para lograr un mejor rendimiento. (p.10)

Es necesario tomar en cuenta todas estas condiciones para la creación y aplicación de un plan de incentivos laborales efectivo, este autor aborda tanto la perspectiva de los

colaboradores como la de la empresa y busca equilibrar ambas necesidades. Un programa eficiente debe contar no solo con las condiciones detalladas anteriormente, sino, tener claros el tipo de incentivos que pretende introducir ya que es el punto de partida del mismo, por otra parte estas condiciones apoyan a la creación de programas los cuales sean claros para los colaboradores sobre cómo pueden acceder a las retribuciones ofrecidas o en otras palabras que tengan claridad sobre lo que se espera que logren alcanzar.

### **2.13 Los incentivos como instrumentos en el aumento de la productividad**

Los incentivos laborales son un instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos, ya que retribuyen al trabajador según lo que éste produce. Es evidente, que el aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa y en consecuencia para los trabajadores. Según Guillermo (2015) “los incentivos pueden tener una gran variedad de formas, pero si se estructuran y planifican convenientemente y se aplican a los trabajadores, pueden llegar a convertirse en una de las herramientas más valiosas en los que a motivación se refiere” (p.11).

Un buen programa de incentivos puede ser una herramienta indispensable en la búsqueda de mejorar la productividad, por lo que actualmente las empresas deben enfocarse en implementarlos. Así mismo Guillermo (2015) también indica que “para obtener un mejor desempeño de los trabajadores se deben implementar programas o sistemas de incentivos de acuerdo con las condiciones y características particulares de cada empresa” (p.11).

En este contexto se evidencia que un programa de incentivos puede ser visto por una organización como un instrumento muy importante para mejorar la productividad, ya que apoya directamente a motivar a los colaboradores a poder alcanzar metas propuestas por la empresa, por ende, es necesario que dichos programas sean diseñados según las necesidades particulares de cada empresa pero sobre todo tomando como base los puntos de productividad que se desean mejorar.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del Problema

El departamento de recursos humanos es de suma importancia ya que es el encargado de velar por el activo máspreciado de la organización, siendo este el capital humano. Dentro de sus muchas funciones se encuentra la de brindar todas las herramientas necesarias a los colaboradores para realizar el trabajo de forma eficiente y de esta manera impactar positivamente en las metas organizacionales.

Dentro de los problemas laborales más frecuentes que se encuentran en una empresa entre patronos y colaboradores resalta el de los incentivos, ya que son fundamentales para la motivación y repercuten directamente en el rendimiento laboral. Sin embargo, en muchos casos las organizaciones no le prestan la atención debida a este tema, debido al poco interés o bien a la falta de recursos para poder implementarlos.

Actualmente muchas organizaciones no pueden invertir en un plan de incentivos personalizado, ya que no cuentan con los recursos monetarios disponibles para realizarlo, por lo que han optado por implementar incentivos no económicos con los cuales premiar el trabajo bien ejecutado de los colaboradores. Sin embargo, existen empresas que no aplican ninguno de estos programas de incentivos, por lo que se originan problemas de desmotivación entre los empleados.

Dentro de la empresa dedicada al marketing digital y promociones por medio de cupones de descuentos existe un programa de incentivos, sin embargo, dicho plan no cumple con los requisitos mínimos para poder satisfacer las necesidades de los colaboradores y por ende no apoya eficientemente al cumplimiento de las metas planteadas por la empresa. Esto debido a que los incentivos que forman parte de dicho programa fueron elaborados sin contemplar las preferencias de los colaboradores y con el objetivo de que no sean alcanzados con facilidad.

En la organización actualmente los colaboradores no se sientan satisfechos por las condiciones de trabajo que se les brinda, ocasionando poca productividad y ha creado

un clima laboral tenso entre patrono y empleado, impactando de forma directamente negativa en las metas planteadas por la empresa.

Si la empresa no cuenta con un programa de incentivos laborales adecuado, los objetivos planteados se pueden ver afectados, ya que los colaboradores no estarán lo suficientemente motivados para poder alcanzarlos ya sea porque estos son metas imposibles de lograr o bien porque los incentivos propuestos no son suficientemente atractivos para los empleados.

### **3.2 Planteamiento del Problema**

Derivado de lo establecido anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué beneficios aporta un adecuado programa de incentivos laborales para la organización y los colaboradores?

### **3.3 Delimitación del Problema**

#### **3.3.1 Ámbito Geográfico**

Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

#### **3.3.2 Ámbito Institucional**

Empresa dedicada al marketing digital y promociones por medio de cupones de descuentos.

#### **3.3.3 Ámbito Personal**

La unidad de análisis que se utilizó en este trabajo profesional de graduación son los treinta y cinco empleados de la empresa.

#### **3.3.4 Ámbito Temporal**

Se analizaron los datos correspondientes al período 2021.

### **3.4 Objetivos**

#### **3.4.1 Objetivo General**

Implementar un programa de incentivos laborales que se acople a las necesidades y recursos disponibles para ser utilizado como herramienta para alcanzar las metas planteadas por una empresa de cupones de descuento.

#### **3.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar cuáles son los incentivos preferidos por los colaboradores los cuales impactan de manera positiva en el logro de las metas organizacionales para incluirlos en el nuevo programa de incentivos.
- Crear un nuevo programa de incentivos laborales el cual contemple las preferencias de los colaboradores y esté dentro del presupuesto de la organización, el cual apoye al cumplimiento de las metas organizacionales.
- Presentar a la organización y gerentes involucrados el nuevo programa de incentivos laborales a través de una exposición magistral para su aprobación.

### **3.5 Método, Técnicas e Instrumentos**

#### **3.5.1 Método**

Para este trabajo de graduación se utilizó el método deductivo - descriptivo ya que se partió de la teoría de la gestión del capital humano hasta llegar al tema de incentivos laborales y se describe como un programa de incentivos laborales adecuado puede generar beneficios tanto en la organización como en los empleados, tomando en consideración la situación actual y la opinión de los colaboradores de la organización, lo cual sirvió de base para identificar los incentivos adecuados para crear el nuevo programa el cual fue diseñado con el objetivo de contribuir a la solución del problema identificado.

Tomando como base los sistemas de incentivos individuales se utilizó la metodología de York, para diseñar un programa de incentivos laborales el cual contemple tanto las

necesidades de los colaboradores como los recursos que la empresa posee su implementación, esto como parte de la solución práctica al problema identificado.

El desarrollo de este trabajo se inició con la recopilación de la información la cual se obtuvo de libros y tesis relacionados con los incentivos laborales; seguidamente se elaboró la presentación y análisis de resultados la cual se realizó por medio de gráficas y cuadros estadísticos y por último se emitieron las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

### **3.5.2 Alcance del trabajo de graduación**

El alcance del trabajo de graduación que se realizó cuenta con un enfoque de carácter práctico-aplicativo ya que se propuso un programa de incentivos el cual se ejecutó para poder establecer como los incentivos pueden ser una herramienta importante para el logro de las metas planteadas por la empresa.

Así mismo, es de carácter mixto, es decir, cualitativo-cuantitativo ya que se estudió un fenómeno de recursos humanos y se obtuvieron datos numéricos los cuales fueron tabulados mediante cuadros estadísticos.

### **3.5.3 Técnicas de Recolección de Información**

#### **a) Bibliográfica**

Para la elaboración de este trabajo se obtuvo información de fuentes como libros y tesis relacionadas con el tema de incentivos laborales, su importancia, clasificación y aplicación en una empresa, esto con el fin de contar con un sustento bibliográfico que respalden el marco teórico presentado.

#### **b) Encuesta**

Por medio de esta técnica se recopiló información directamente proporcionada por los colaboradores sobre la percepción que tienen los empleados acerca de los incentivos que les proporciona la empresa, así mismo, para indagar sobre cuáles son sus preferidos.

Dichos datos serán recolectados a través de la aplicación de un censo por medio de un cuestionario compuesto por diversas preguntas abiertas y cerradas.

### **3.5.4 Instrumentos**

#### **a) Fichas Bibliográficas**

Se utilizaron las fichas bibliográficas para poder identificar los libros y la información que fue de utilidad durante la elaboración del trabajo, así mismo, para llevar un registro de los documentos consultados.

#### **b) Cuestionario**

Se estructuraron dos cuestionarios con diferentes preguntas relacionadas con el tema de los incentivos laborales, los cuales fueron aplicados al personal que labora en la empresa con el fin de obtener la información necesaria para el trabajo profesional de graduación.

A través de este instrumento se evaluó la opinión y perspectiva que poseen los colaboradores respecto a los incentivos proporcionados por la empresa, así mismo, se obtuvo la información necesaria para poder identificar los incentivos laborales preferidos por los empleados y poder incluirlos dentro de la propuesta. A su vez, por este medio se logró recopilar información sobre los resultados alcanzados con la implementación del nuevo programa de incentivos laborales.

### **3.5.5 Población**

Para el presente trabajo se tomó como población objeto de estudio a todo el personal administrativo que labora para una empresa de comercialización de cupones de descuento, el cual se encuentra conformado por 30 mujeres y 5 hombres, dichos colaboradores se encuentran en un rango de edades de 24 a 50 años y dentro de la organización están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 1****Distribución de la Población**

<b>Departamento</b>	<b>Personal</b>	<b>Porcentaje</b>
Mercadeo	7	20%
Ventas	7	20%
Contabilidad	2	5%
Servicio al Cliente	19	55%
<b>Total de la Población</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**3.5.6 Estadística**

Para la presentación de datos se utilizó la estadística descriptiva para mostrar los resultados obtenidos mediante tablas y gráficas, las cuales cuentan con su respectivo análisis estadístico sobre los resultados. Así mismo, se manejó una distribución de frecuencias para agrupar los resultados obtenidos en las diferentes categorías.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio de los diferentes instrumentos aplicados, con el fin de analizarlos y discutirlos para conocer la situación actual de la empresa respecto a los incentivos laborales, determinar las fallas existentes en el proceso y con base a estas poder proponer un programa de incentivos acorde a las necesidades, el cual apoye directamente al cumplimiento de las metas organizacionales. Para el desarrollo del presente trabajo de graduación se obtuvo la información necesaria a través de dos cuestionarios los cuales representan la fase de diagnóstico y fase de resultados de implementación. Los cuestionarios fueron aplicados directamente a los 35 empleados que laboran para una empresa de cupones de descuento, con el primero se pretendía diagnosticar la situación actual de la organización y con el segundo evaluar los resultados posteriores a la implementación del nuevo programa de incentivos.

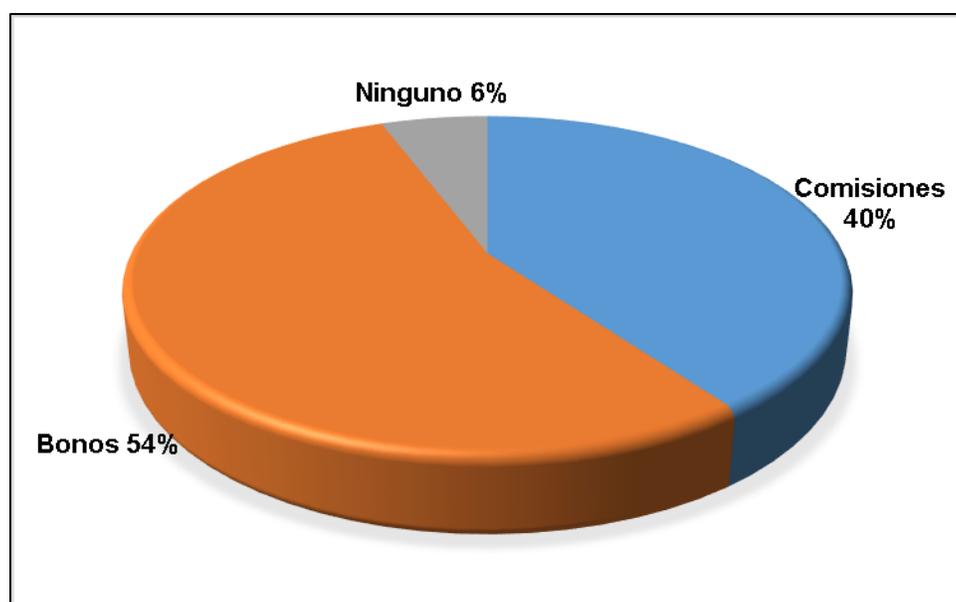
### **4.1 Fase de Diagnóstico**

En esta fase se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores de una empresa dedicada a la comercialización de cupones de descuento, por medio del cual se diagnosticó la situación respecto al programa actual de incentivos que ofrece la organización, se establecieron las preferencias de incentivos que ostentan los colaboradores y determinó si estos apoyan el cumplimiento de las metas, esto con el fin de desarrollar un nuevo programa de incentivos que satisfaga las necesidades de los colaboradores y este dentro del presupuesto de la empresa.

Durante esta fase se logró detectar que la empresa posee actualmente un programa de incentivos el cual no es conocido por algunos colaboradores (20%), esto debido a que la organización no les trasladó en su momento dicha información, así mismo, existen colaboradores los cuales no gozan de este programa de incentivos (6%) , debido a que cuando se creó el mismo su departamento no fue contemplando para poder acceder a estos beneficios, por lo cual desconocían en su totalidad las retribuciones que este ofrece al resto de empleados.

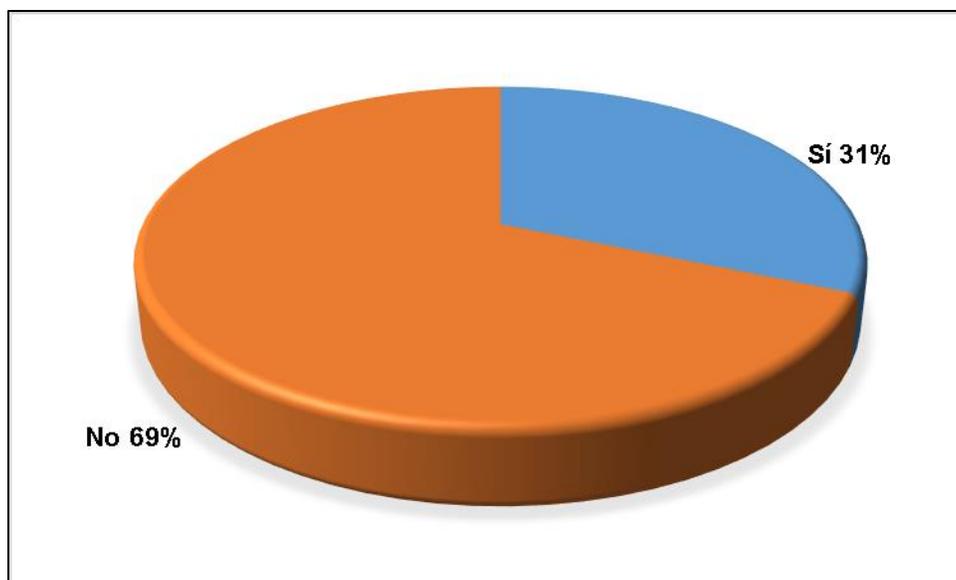
Del total de los encuestados un 62% indicaron que el actual programa de incentivos no era de su agrado, ya que está conformado por muy pocas retribuciones las cuales no satisfacen las necesidades de los empleados y por ende no llaman la atención de los mismos, lo cual es un factor que afecta gravemente el cumplimiento de las metas, ya que los colaboradores no se sienten atraídos por las recompensas ofrecidas lo que ocasiona una despreocupación total por alcanzar las metas impuestas por la empresa.

Al aplicar el cuestionario a los 35 empleados de la empresa, el cual está conformado por 15 preguntas se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:



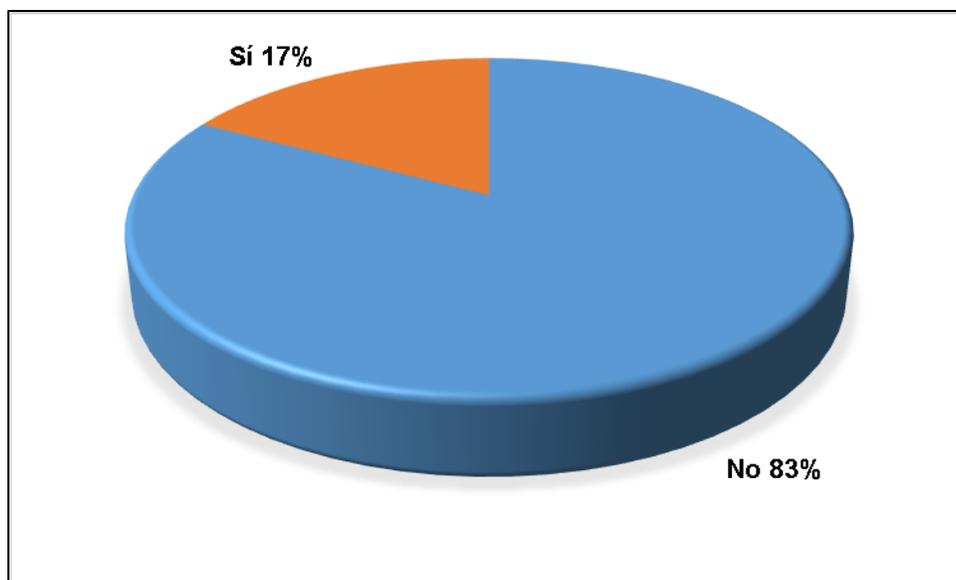
Fuente: Elaboración Propia, julio 2021.

*Figura 1.* Tipo de incentivos que proporciona la empresa. De acuerdo con la información obtenida el 54% de los colaboradores perciben bonos como único incentivo, el 40% comisiones y por otro lado un 6% de los empleados indicaron que no reciben ningún tipo de retribución. Con esta información se puede establecer que dentro de la organización existen únicamente dos tipos de retribuciones, las cuales no son otorgadas a todos los empleados lo cual genera un sentimiento de desmotivación por parte de los colaboradores que no perciben ningún tipo de incentivo, por lo tanto se determina que el actual programa de incentivos no ofrece diversidad de beneficios para los colaboradores y a su vez no se encuentra dirigido a todos los empleados de la organización.



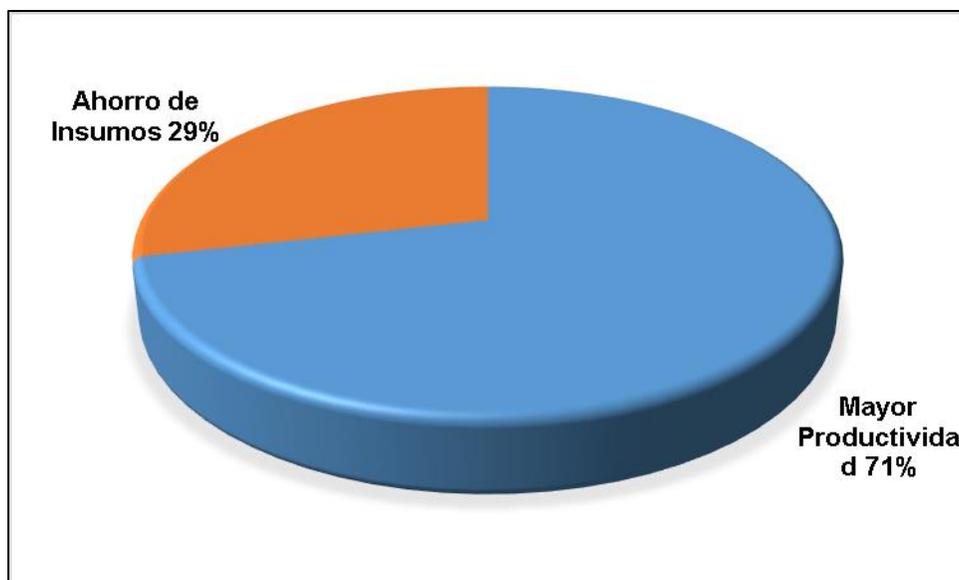
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 2.* Empleados motivados por el actual programa de incentivos. Según los datos representados en esta gráfica, se evidencia que dentro de la organización el 69% de los colaboradores no se sienten motivados por los incentivos que la empresa ofrece actualmente, sin embargo, el 31% indicaron lo contrario debido a que en ocasiones la empresa otorga mejores retribuciones. Con esta información se puede determinar que la mayoría de los colaboradores no se siente satisfecho por los incentivos ofrecidos por la empresa, ya que estos no satisfacen sus necesidades, por lo tanto, no se sienten atraídos hacia el cumplimiento de las metas.



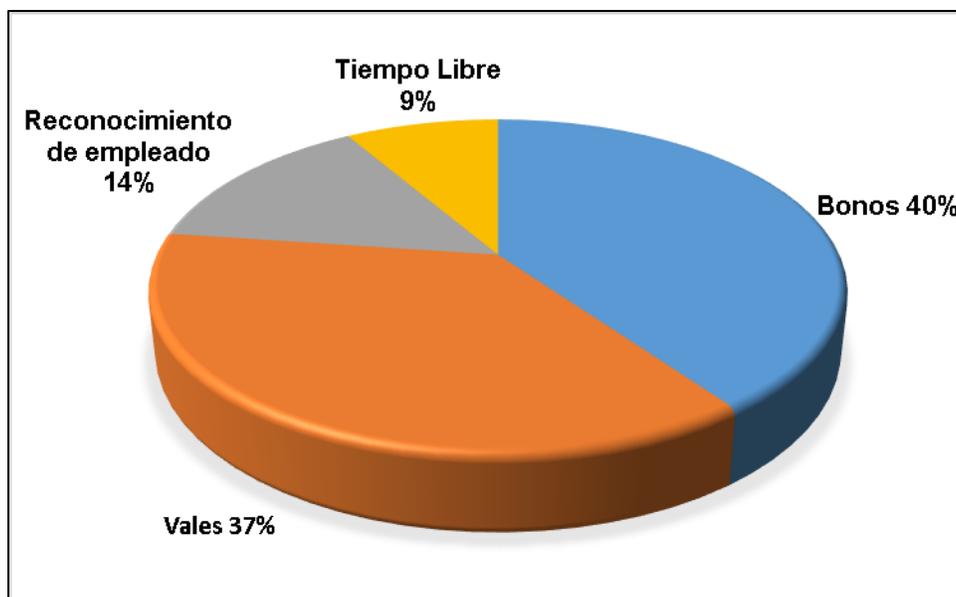
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 3.* Relación entre esfuerzo requerido y recompensa ofrecida. Como se puede observar en la gráfica anterior el 83% de los colaboradores considera que el esfuerzo que realizan por alcanzar una meta no es equivalente a la recompensa ofrecida por la empresa ya que los incentivos otorgados por metas cumplidas no son del agrado de los colaboradores, considerando que estos no retribuyen en el esfuerzo realizado por el empleado, únicamente un 17% de los empleados considera que existe equidad en esta relación, debido a que la empresa en algunos departamentos otorga retribuciones como las comisiones.



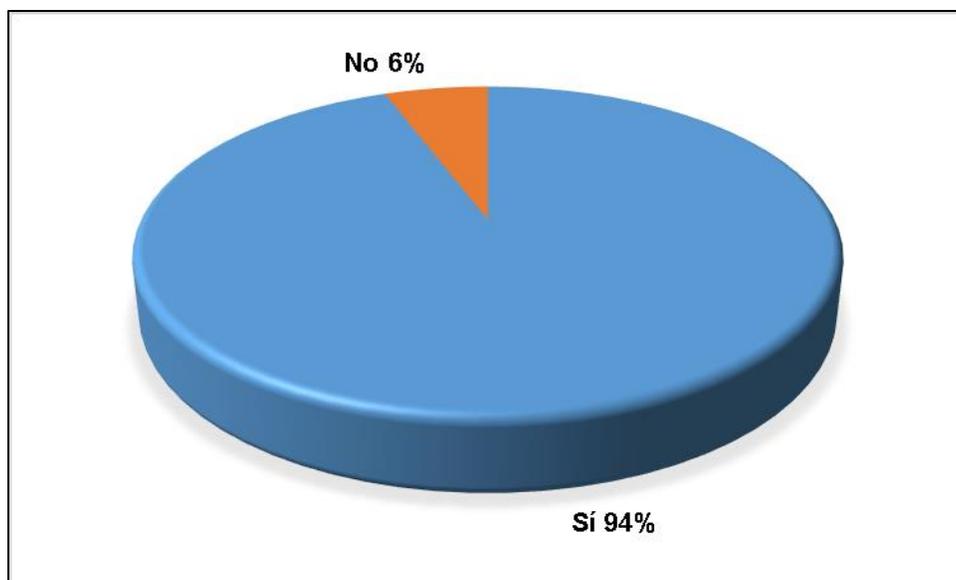
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 4.* Retribuciones ofrecidas por los colaboradores a cambio de mejores incentivos. Según los resultados obtenidos un 71% de los colaboradores están dispuestos a incrementar su productividad dentro de la jornada laboral a cambio de que la organización mejore los incentivos que ofrece, debido a que los colaboradores son conscientes que deben de retribuir a la empresa por mejorar los incentivos o bien por incluir los beneficios preferidos por los empleados , así mismo, existe un 29% de empleados dispuestos a ahorrar insumos, debido a que consideran que con esta acción podrán impactar de manera directa en el presupuesto de la empresa.



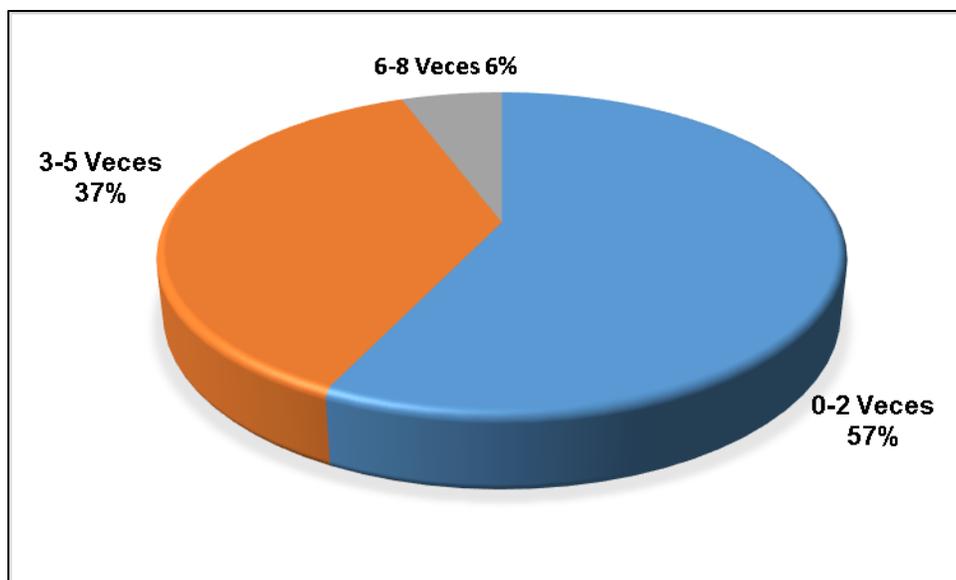
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 5.* Incentivos preferidos por los colaboradores. Como se puede observar dentro de la organización existen diferentes preferencias de incentivos, un 40% se siente más atraído por los bonos, el 37% considera que son mejores los vales, debido a que estos dos tipos de incentivos los perciben de manera económica, por lo tanto generan un mayor sentimiento de motivación por parte de los empleados, así mismo, el 14% prefiere el reconocimiento de empleado y el 9% se inclina por el tiempo libre los cuales son beneficios directos que los colaboradores buscan poder satisfacer de manera personal o con sus familias, satisfaciendo de esta manera sus necesidades personales o de ego.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021

*Figura 6.* Colaboradores que conocen sus metas. Según los datos recabados, dentro de la organización el 94% de los colaboradores conocen las metas tanto de su departamento como de la organización en general lo cual apoya de manera directa respecto al cumplimiento de las mismas, sin embargo, existe un 6% que desconoce las metas de su departamento a pesar de conocer las de la empresa debido a que algunos departamentos de la organización no cuentan con ningún tipo de meta el cual deben de cumplir, ya que la empresa en su momento no designo las mismas.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 7.* Ocasiones en que los colaboradores alcanzaron sus metas mensuales durante el año 2020. Con base a la información obtenida se establece que un 57% de los empleados han logrado alcanzar las metas impuestas por la organización de 0 a 2 veces; el 37% de 3 a 5 veces y únicamente el 6% han logrado alcanzarla de 6 a 8 veces durante el año 2020. Con esta información se puede establecer que los incentivos ofrecidos por la empresa no cumplen con el objetivo de motivar a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas, impactado de manera negativa en los objetivos de la organización.

#### 4.1.1 Análisis de los Resultados

De acuerdo con la información obtenida por medio del cuestionario se logró establecer que el 89% de los encuestados indicó que el programa de incentivos ofrecido por la organización no cumple con las expectativas requeridas, esto debido a la escasa diversidad de incentivos con los que cuenta el programa, así mismo, estos no llaman la atención de los colaboradores.

Al contar con un programa deficiente de incentivos en la organización se corre el riesgo de que los empleados pierdan el interés por cumplir con sus metas, lo cual se puede ver claramente reflejado dentro de la empresa ya que únicamente el 31% de los colaboradores consideran sentirse motivados a cumplir las metas con el objetivo de poder percibir una retribución, así mismo, en la organización solamente el 17% de los colaboradores consideran que el esfuerzo que realizan por alcanzar sus metas es no relativo a la recompensa que obtienen, lo que evidencia que la mayoría de empleados considera que la empresa exige demasiado a cambio de pocas recompensas, lo cual es un factor sumamente desmotivante el cual puede afectar gravemente el cumplimiento de las metas organizacionales.

A pesar de que la mayoría de colaboradores se encuentra desmotivado con el programa de incentivos, se logró detectar una retribución la cual es bien recibida por los empleados, ya que el 80% coincidieron en que les gustaría seguir percibiendo dicho incentivo siendo este los B-Points, esto claramente evidencia que existe una retribución la cual es del agrado de los encuestados y ha permitido seguir manteniendo el programa de incentivos, sin embargo, este no deja de ser deficiente y por ende no apoya al cumplimiento de las metas organizacionales.

Dentro de los incentivos preferidos por los colaboradores, se detectó que un 40% prefieren los bonos, ya que su ingreso económico incrementa y consideran que este tipo de incentivos es el más adecuado para mejorar la productividad dentro de la organización, el 37% prefiere vales siempre que estos sean de lugares de su interés y en algunos casos involucren a la familia, de esta manera no solo se estaría compensando al colaborador sino también impactando en la calidad de vida familiar. Un 14% prefiere el reconocimiento personal ya que se sienten más motivados a cumplir sus metas cuando su esfuerzo es reconocido en público y por último un 9% preferiría el tiempo libre como una compensación, debido a que consideran que este tiempo podrían aprovecharlo para realizar diferentes actividades ya sea personales o bien simplemente para el ocio y descansar de su jornada laboral.

Uno de los objetivos de un programa de incentivos laborales es el de impulsar a los colaboradores a cumplir las metas impuestas por la organización, es decir mejorar la

productividad durante la jornada de trabajo, pero para poder alcanzar este objetivo los colaboradores deben sentirse atraídos por el programa de incentivos ofrecido, de esta manera se motivarán para poder cumplir con sus metas, así mismo, deben de visualizar el programa de incentivos como un apoyo, esto se puede ver claramente reflejado dentro de la empresa ya que un 80% de los encuestados indicó que se siente motivado por las recompensas laborales por metas alcanzadas, lo cual es excelente para la empresa ya que los colaboradores están dispuestos a cumplir con los metas impuestas a cambio de recompensas adecuadas, esto debido a que les genera una gran motivación el saber que podrán adquirir una retribución por el trabajo realizado.

Sin embargo, dentro de la empresa existe un 20% que considera que las recompensas laborales por metas alcanzadas les generan mucha presión, esto debido a que opinan sentirse obligados a cumplir con la meta por el simple hecho de que existe una recompensa aunque esta no les atraiga, lo cual sucede actualmente en la organización. Para poder mejorar esta percepción en los colaboradores es necesario mejorar el programa de los incentivos, incluyendo en este las preferencias resaltadas por los empleados, las cuales si les generen motivación para cumplir con la meta, lo que convertirá la presión en un estímulo para poder alcanzar la retribución de esta manera se resolvería dicha problemática.

Del total de los encuestados el 100% indicó que la empresa si cuenta con la capacidad de mejorar el programa de incentivos que posee, ya que actualmente cuenta con un capital destinado para este programa, sin embargo, es necesario rediseñar el mismo tomando en cuenta las preferencias de los colaboradores, para redistribuir los fondos en los incentivos adecuados. Un 57% se sentirían más satisfechos si el programa de incentivos se enfocara en mejorar sus ingresos, por otra parte un 42% declaran que preferirían mejorar su calidad de vida, refiriéndose con esto a incentivos los cuales involucren a su familia.

Parte fundamental de un programa de incentivos es que los colaboradores conozcan las metas que deben de cumplir para poder obtener la recompensa ofrecida, dentro de la empresa existe la problemática de que un 6% de los empleados no conocen su meta, debido a que el departamento de contabilidad en general no posee ninguna, por ende los

colaboradores no pueden acceder a ningún tipo de incentivo, lo cual genera un gran problema de desmotivación y descontento dentro de esta área.

Dentro de la organización se logró detectar que un 71% de los colaboradores consideran que las metas impuestas por la organización son realistas y se pueden alcanzar, lo cual es un factor a favor de la empresa en lo que al cumplimiento de objetivos se refiere, debido a que los empleados son conscientes que si incrementan la productividad durante la jornada laboral podrán fácilmente cumplir sus metas y obtener una recompensa a cambio, sin embargo, el 57% de los colaboradores ha logrado alcanzar sus metas de 0 a 2 veces durante el año 2020, lo cual evidencia que el problema de la organización es la poca atracción que sienten los empleados por el actual programa de incentivos.

Del total de la población un 37% ha logrado alcanzar sus metas de 3 a 5 veces y únicamente el 6% de 6 a 8 veces, esto demuestra que el actual programa de incentivos no está cumpliendo su principal objetivo en la organización, ya que no motiva a los colaboradores a alcanzar las metas con el propósito de obtener una retribución. Al consultar a los colaboradores sobre el motivo por el cual no alcanzaban sus metas de manera consecutiva el 44% argumentó que es debido a que los incentivos ofrecidos no son de su agrado, el 30% que los incentivos actuales no los motivan a querer cumplir las metas para poder percibirlos, el 20% indicó que el incentivo ofrecido no es acorde al esfuerzo realizado y un 6% indicó que es debido a que no tienen conocimiento de sus metas.

Tomando como base esta información se puede establecer que la problemática de la empresa comienza con la poca atracción que los empleados sienten por el actual programa de incentivos, lo cual impacta negativamente en las metas propuestas por la organización, debido a que los empleados asumen que el esfuerzo realizado no es equivalente a la recompensa ofrecida y por ende no consideran importante el cumplir con sus metas.

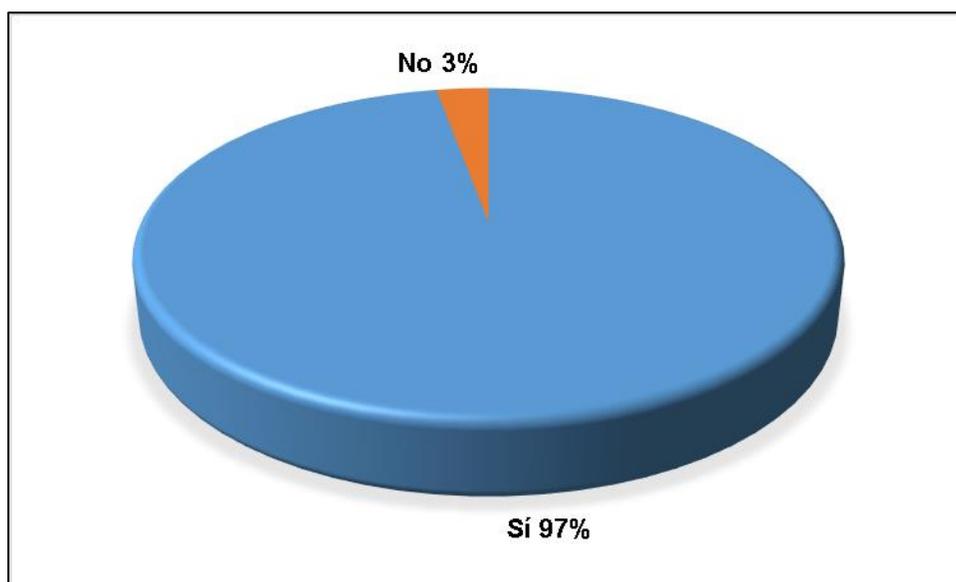
## **4.2 Fase de Implementación**

Para esta fase se aplicó un segundo cuestionario por medio del cual se recopiló información posterior a la implementación del plan piloto de incentivos, con el fin de

establecer la reacción de los colaboradores ante la propuesta y si la misma permitió a los empleados el cumplimiento de las metas organizacionales con facilidad.

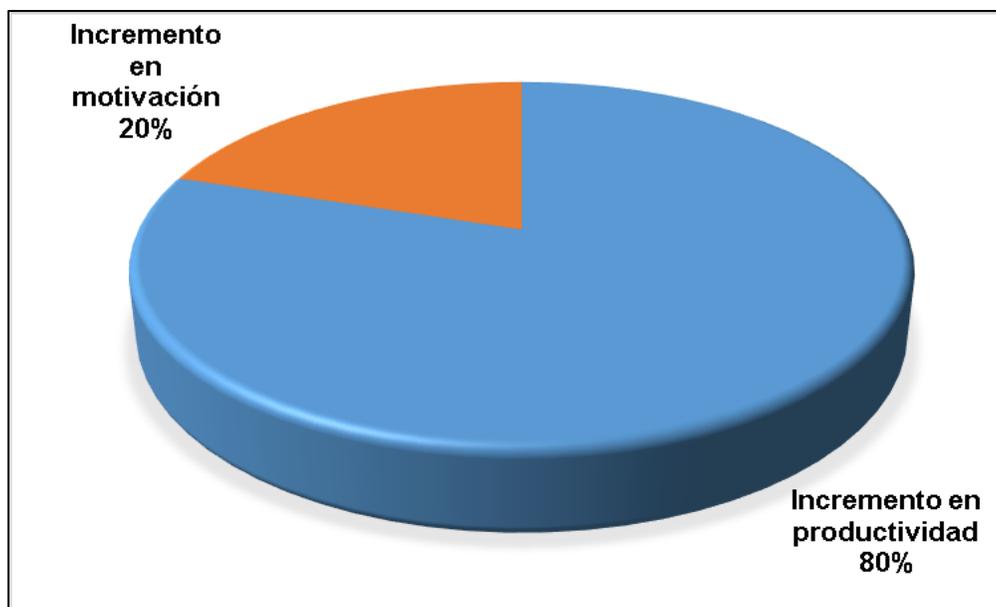
Durante esta fase se logró determinar que los colaboradores a nivel general de la empresa ya tienen conocimiento sobre las metas asignadas por sus departamentos, lo cual facilita el cumplimiento de las mismas, a su vez, se estableció que los nuevos incentivos sí satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas requeridas por la mayoría de los empleados.

Al aplicar el cuestionario a los 35 empleados de la empresa, el cual está conformado por 11 preguntas se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:



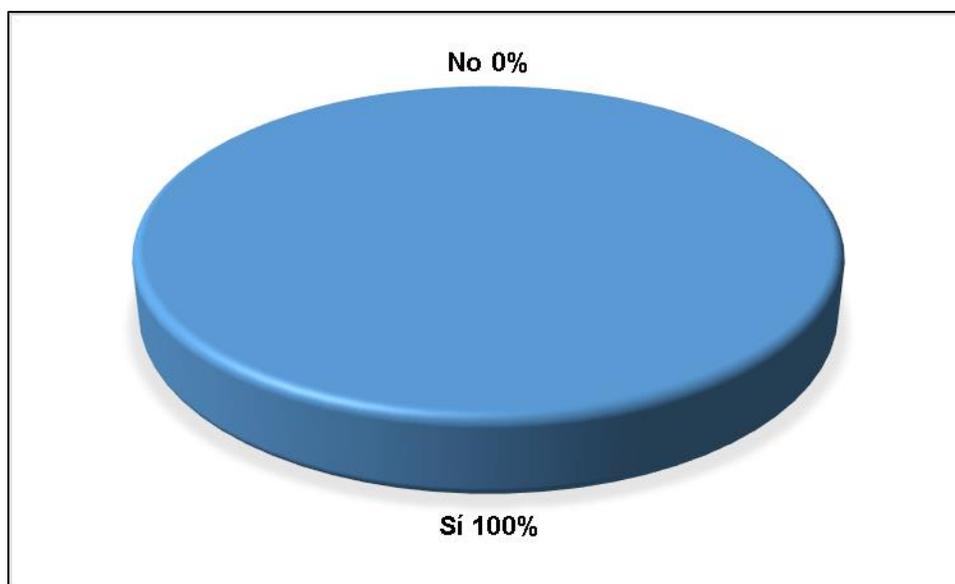
Fuente: Elaboración Propia, julio 2021.

*Figura 8.* Satisfacción de las necesidades de los empleados. De acuerdo con la información obtenida el 97% de los colaboradores se sienten satisfechos con la implementación del plan piloto de incentivos, debido a que se sienten satisfechos por los nuevos incentivos otorgados por la organización, los cuales satisfacen sus necesidades. Únicamente un 3% consideran que dicho plan aún no cuenta con los incentivos que satisfagan sus necesidades, esto debido a que la empresa no incluyó dentro de la propuesta todos los incentivos preferidos por los empleados.



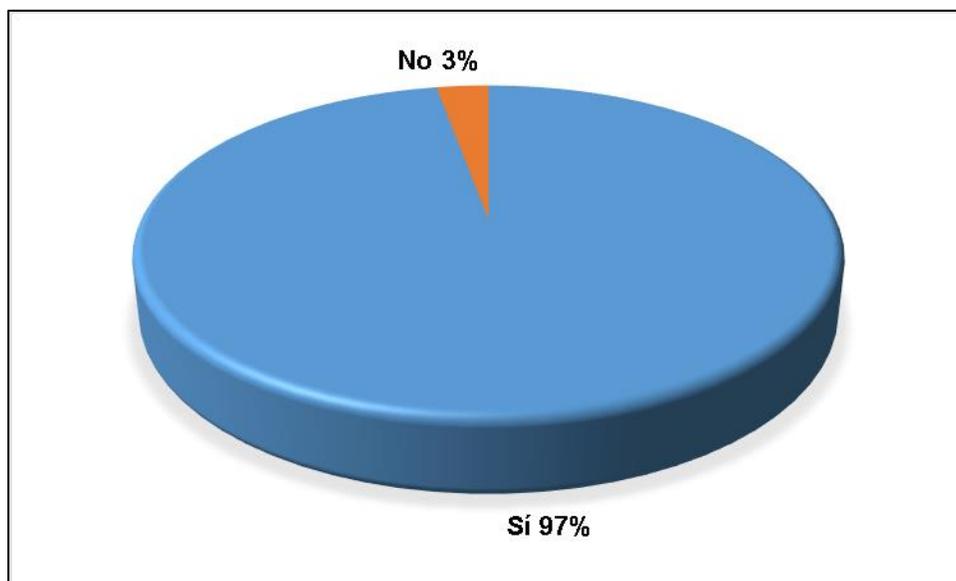
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 9.* Beneficio de la implementación del plan piloto de incentivos. Según los datos representados en esta gráfica, se evidencia que el 80% de los colaboradores ha incrementado su productividad, debido a que durante el mes de julio un mayor número de colaboradores logró cumplir con su meta, asimismo, el 20% indicó sentirse más motivado a cumplir las metas, ya que la el nuevo programa incorporó incentivos acordes al esfuerzo que los colaboradores deben de realizar por el cumplimiento de cada meta.



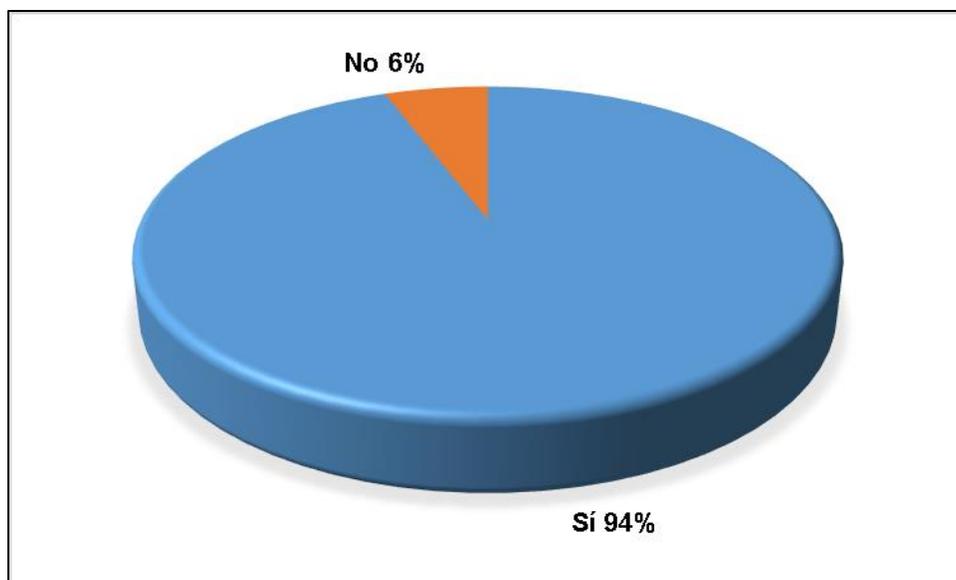
Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 10.* Conocimiento de las metas y recompensas. Como se puede observar en la gráfica anterior el 100% de los colaboradores de la empresa tienen conocimiento de las metas que deben de alcanzar de manera individual, asimismo, de las recompensas que obtendrán por el cumplimiento de dicha meta, debido a que se realizó una campaña de comunicación de metas dentro de la empresa, con el fin de que todos los colaboradores puedan tener conocimiento de las mismas y de esta manera facilitar su cumplimiento.



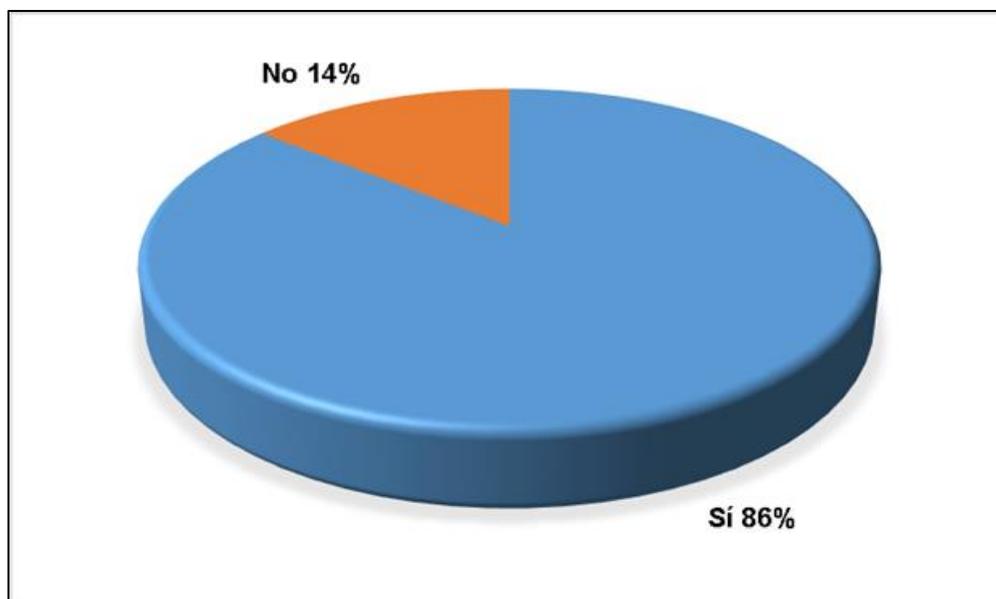
Fuente: Elaboración Propia, julio 2021.

*Figura 11.* Apoyo en el cumplimiento de las metas de productividad. Según los resultados obtenidos un 97% de los colaboradores consideran que el plan piloto de incentivos implementado les apoyó en el cumplimiento de la meta impuesta por su departamento, debido a que los empleados se sienten motivados por los nuevos incentivos ofrecidos en el programa propuesto, sin embargo, un 3% indicó que dicho plan no les apoyó en el cumplimiento de sus metas, ya que no se sienten completamente atraídos por los incentivos, argumentando que no se tomó en consideración todos los comentarios emitidos por los colaboradores, respecto al tema de preferencias de incentivos.



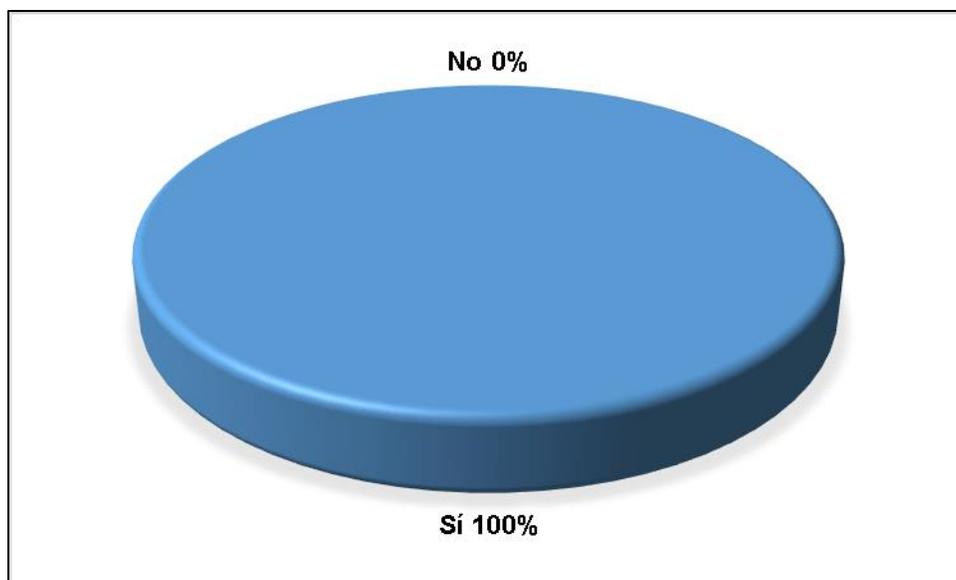
Fuente: Elaboración Propia, julio 2021.

*Figura 12.* Relación entre los incentivos y las metas. Según los datos recabados, dentro de la organización el 94% de los colaboradores consideran que los incentivos propuestos en el nuevo programa están acorde a las metas impuestas por el departamento, debido que consideran que el esfuerzo realizado por el cumplimiento de la meta se ve bien retribuido con el nuevo incentivo, sin embargo, un 4% de empleados considera que dichos incentivos no guardan relación con las metas asignadas, debido a que aún consideran que estos son muy deficientes respecto al esfuerzo que realizan.



Fuente: Elaboración Propia, julio 2021.

*Figura 13.* Cumplimiento de las metas. Con base a la información obtenida se establece que dentro de la organización el 86% de los colaboradores logró alcanzar las metas asignadas por sus departamentos, lo cual impactó de manera positiva en las metas de la organización debido al nuevo programa de incentivos ofrecido el cual motivó a los colaboradores a cumplir sus metas durante el mes de julio, sin embargo, un 14% no logró cumplir con dicho objetivo, debido a que los colaboradores no se encontraban motivados por el nuevo programa de incentivos, y otros empleados se encontraban en su período de vacaciones.



Fuente: Elaboración propia, julio 2021.

*Figura 14.* Implementación permanente del plan piloto de incentivos. Según los datos representados en la gráfica anterior se puede establecer que dentro de la organización el 100% de los colaboradores considera que el plan piloto de incentivos debería de implementarse de manera permanente dentro de la empresa, ya que se sienten más motivados por el nuevo programa, debido a que este satisface sus necesidades tanto personales como económicas, lo cual repercute de manera directa en el rendimiento de los empleados, e impacto positivamente en el cumplimiento de las metas de la organización.

#### **4.2.1 Análisis de los Resultados**

De acuerdo con la información obtenida se logró establecer que un 97% de los colaboradores se sienten satisfechos con los nuevos incentivos incluidos en el plan piloto, esto debido a que satisfacen tanto sus necesidades como sus requerimientos, por lo que se puede determinar que dichos incentivos son del agrado de los empleados en la organización, ya que para la creación del plan fueron tomados en cuenta los comentarios emitidos por los colaboradores, los cuales fueron llevados a la gerencia quien posteriormente autorizó su implementación.

Sin embargo, existe un 3% el cual aún no se encuentra satisfecho con los incentivos contenidos en el plan piloto, debido a que consideran que no fueron incluidas todas las propuestas sugeridas, lo cual en efecto ocurrió. Este problema surge a raíz del rechazo de la gerencia hacia las primeras propuestas del plan, en las cuales sí se consideraban todos los comentarios recabados en el cuestionario de diagnóstico, la negativa de la empresa a la aprobación de dichos planes se origina por la poca disposición mostrada para incluir todos los incentivos sugeridos en ellas y por otra parte suponían que dichas propuestas sobrepasaban el presupuesto establecido, por lo cual el plan piloto sufrió varios cambios en su estructura quedando únicamente con los aprobados por la gerencia, no obstante, los incentivos que conforma el programa autorizado para su implementación en su mayoría fueron obtenidos de los comentarios recabados por el primer cuestionario, lo cual se evidencia con el 97% de la población que si se encuentra satisfecha.

Respecto a las expectativas que los colaboradores tenían sobre el plan piloto de incentivos implementado se logró determinar que el 100% de los empleados consideran que estas si fueron atendidas, ya que en comparación con el programa de incentivos que anteriormente tenía implementado la empresa, el actual si satisface tanto sus necesidades como sus requerimientos, debido a que el mismo se encuentra compuesto por los incentivos preferidos por los empleados de la organización.

La satisfacción que los colaboradores sienten por la implementación del plan piloto de incentivos, queda evidenciada con el 77% de los empleados que han recompensado a la empresa con el incremento de la productividad y por ende en el cumplimiento de sus metas, así mismo, un 14% ha retribuido a la empresa por medio del ahorro de insumos y otro 9% con más horas de trabajo. Esto evidencia que los empleados se sienten motivados derivado de la implementación del plan piloto de incentivos, debido a que actualmente la empresa si cuenta con un programa el cual fue desarrollado tomando en consideración tanto las preferencias de los colaboradores como los recursos disponibles.

La implementación del plan piloto de incentivos ha beneficiado a la organización, esto se puede ver claramente reflejado con el 80% de los empleados que indicaron haber experimentado un incremento en su productividad durante la jornada laboral, así mismo,

el otro 20% indicó sentirse más motivado a cumplir las metas impuestas por los departamentos.

De igual manera la implementación del programa de incentivos beneficio al 86% de los colaboradores, ya que las retribuciones adicionales otorgadas impactaron positivamente en las condiciones económicas y calidad de vida de los beneficiados, por lo que se puede establecer que los empleados se sienten motivados a incrementar su productividad con el fin de cumplir las metas y poder percibir el incentivo ofrecido. Dicho comportamiento no se veía reflejado anteriormente en la organización, ya que los colaboradores no se sentían atraídos por el anterior programa de incentivos.

Parte de la problemática encontrada durante la fase de diagnóstico es que no todos los colaboradores tenían conocimiento de las metas que debían alcanzar, actualmente en la organización el 100% de los empleados declaró tener conocimiento de las metas establecidas por cada departamento, ya que la empresa implementó como estrategia fondos de pantallas personalizados en las computadoras, los cuales contienen las metas que cada colaborador debe alcanzar en su área de trabajo, así mismo, se implementaron tableros de objetivos los cuales fueron colocados en puntos estratégicos de la empresa para que los colaboradores pudieran visualizar la meta que deben de alcanzar en su respectivo departamento.

Dentro de la organización se detectó que el 94% de los colaboradores considera que los actuales incentivos guardan relación con las metas propuestas, debido a que admiten que el esfuerzo que realizan por alcanzar las metas es equitativo a la recompensa que se obtiene, sin embargo, aún existe un 6% que manifiesta que el esfuerzo realizado no es bien recompensado por parte de la organización, debido que los incentivos en términos monetarios no representan un valor significativo, ya que considera que este puede mejorarse.

Anteriormente los colaboradores no se sentían motivados a cumplir las metas impuestas por la organización debido a la poca atracción que sentían por los incentivos ofrecidos, en la actualidad el 97% de los colaboradores declaró que el plan piloto los ha motivado a cumplir sus metas de productividad, debido a que se sienten atraídos por las recompensas ofrecidas las cuales satisfacen sus necesidades, no obstante, dentro de la

empresa existe un 3% el cual considera que el plan piloto no le ha apoyado en el cumplimiento de sus metas.

Uno de los grandes beneficios que se estableció con la implementación del plan piloto de incentivos fue el de impulsar a los colaboradores a cumplir sus metas, ya que el 85% de los empleados logró alcanzar la meta impuesta por su departamento, lo cual en comparación con los resultados de meses anteriores se considera un gran incremento en temas de productividad. Al obtener estos resultados se puede establecer que los colaboradores impactaron de manera positiva no solo en las metas de sus departamentos, sino también en las metas organizacionales lo cual es uno de los objetivos fundamentales que se busca alcanzar con el programa de incentivos.

Del total de los encuestados el 100% indicó que les gustaría que el plan piloto de incentivos se implementara de manera permanente en la organización, ya que este ha generado un sentimiento de motivación en los colaboradores por alcanzar las metas con el fin de poder obtener una recompensa a cambio del esfuerzo realizado en la organización. Así mismo, el 94% considera que de implementarse el plan piloto de manera permanente en la empresa se sentirían motivados a seguir cumpliendo con las metas, debido a que estarían percibiendo de manera recurrente un beneficio adicional a sus salarios el cual apoyaría en la satisfacción de sus necesidades.

Tomando como base estos resultados se puede establecer que se logró cumplir con el objetivo principal de este trabajo de graduación, ya que se proporcionó a la organización un programa de incentivos el cual satisface las necesidades de la mayoría de los colaboradores y está dentro del presupuesto establecido, así mismo, impulsa a los empleados a cumplir las metas propuestas por la organización impactando de manera positiva en los objetivos organizacionales.

Al comparar los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico y la fase de implementación queda en evidencia que una empresa necesita de un programa de incentivos como herramienta para motivar a los colaboradores a alcanzar las metas propuestas, ya que al proporcionar beneficios adicionales a los empleados se crea un sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, así mismo, se incrementa la

productividad y por ende el cumplimiento de las metas lo cual beneficia a la organización en términos económicos y de éxito.

### **4.3 Discusión de resultados**

El propósito de implementar un programa de incentivos en una organización radica en motivar al personal a ser más productivo y alcanzar las metas propuestas por la organización, tal y como indica Juárez (2014) quien define que es una prima que se otorga a los colaboradores a cambio de mejorar su rendimiento, por tal razón es sumamente importante que se establezca un programa de incentivos adecuado el cual atraiga la atención de los trabajadores para que estos respondan positivamente al mismo.

Con la finalidad de desarrollar un programa de incentivos adecuado para una empresa de cupones de descuento, se procedió a conocer la opinión de los colaboradores a través de la aplicación de un primer cuestionario, en el cual se pudo analizar que la empresa cuenta con un problema fundamental el cual se genera a raíz de que actualmente posee un deficiente programa de incentivos el cual no es del agrado de los colaboradores, por lo tanto estos no se sienten motivado a cumplir las metas ocasionando grandes desventajas en la organización contrarias a lo que indica Hurtado (2017).

Para poder desarrollar un adecuado programa de incentivos es necesario comenzar por definir las metas que los colaboradores deben de cumplir para poder ser premiados tal y como indica Hurtado (2017), con el fin de que los trabajadores conozcan el por qué se instituyen los mismos. Posteriormente se deben de conocer los incentivos preferidos por los colaboradores con el fin de poder incluirlos dentro de la propuesta, de esta manera se puede asegurar que se creará un programa de incentivos personalizado en el cual se tomen en cuenta los gustos de los empleados, sin sobrepasar el presupuesto establecido por la organización.

Según los comentarios recabados por el cuestionario de diagnóstico se logró establecer que los colaboradores prefieren los incentivos económicos, los cuales pueden ayudar a satisfacer sus necesidades básicas al complementar los sueldos que actualmente perciben, según Ortega (2013) esta clase de incentivos puede generalizar la relación

entre el salario actual y el beneficio ya que logra utilizarse como un refuerzo para poder mejorar los ingresos de los empleados.

Sin embargo, desarrollar una propuesta en la que se establezcan únicamente incentivos económicos no es lo adecuado ya que se deben tomar en cuenta también factores como el orgullo, autoestima y reconocimiento los cuales hasta cierto punto se consideran más motivantes dentro de la organización ya que afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración según lo expuesto por Chiavenato (2011).

Los incentivos no económicos son recompensas no monetarias que les pueden ser otorgadas a los colaboradores por cumplir con determinada meta, según Domínguez (2013) abarcan aspectos sociales, laborales o familiares desde el punto de vista emocional. Dentro del resultado obtenido un pequeño porcentaje de los colaboradores indico sentirse atraído por esta clase de incentivo, por lo que dentro de la propuesta es necesario incluirlos con el fin de satisfacer tanto las necesidades económicas como emocionales de los trabajadores.

Con los antecedentes descritos anteriormente se establece que la empresa necesita un programa de incentivos el cual incluya beneficios tanto económicos como no económicos, derivado de la precariedad y carencia beneficios que actualmente sufren los colaboradores con el programa de incentivos que tiene establecido la empresa en la actualidad.

Con la propuesta realizada durante la fase de diagnóstico del plan piloto de incentivos laborales tomando como guía lo establecido por Guillermo (2015), se procedió a realizar una presentación formal ante la empresa con el fin de que dicho programa se aprobara e implementara. Sin embargo, la empresa solicitó varios cambios previos a la implementación del plan, debido al presupuesto que deseaba mantener y los incentivos que la organización estaba dispuesta a otorgar a los colaboradores.

Por tal razón, para solventar este inconveniente con la empresa se modificó el programa de incentivos quedando su versión final en el apartado de anexos el cual sí fue aprobado por la empresa y fue aplicado durante el mes de julio como plan piloto para verificar su

eficiencia y determinar si este plan apoyaba a la organización en el cumplimiento de las metas, lo cual es el problema que se desea resolver.

Contar con un programa de incentivos el cual funcione como herramienta para que la organización pueda cumplir sus metas de productividad es sumamente importante, ya que de esta manera se garantiza que se logran los objetivos organizacionales de una manera adecuada y sencilla, pues como indica Condori (2017) los incentivos enfocan el esfuerzo de los colaboradores en metas específicas, lo cual facilita su cumplimiento ya que el empleado tendrá claridad sobre lo que se espera que logre alcanzar.

La implementación de programas de incentivos no solo genera beneficios en temas de productividad y cumplimiento de metas, sino, apoya a las organizaciones a retener y atraer al personal idóneo tal y como lo establece Satey (2014) ya que los incentivos juegan un papel muy importante tanto en la motivación como en la rotación de personal y la relación de empleado-empresa.

La actual propuesta de incentivos está compuesta por beneficios tanto económicos como no económicos, ya que al utilizar ambos se puede obtener un mayor resultado de motivación en los empleados, debido a que se estarán satisfaciendo tanto sus necesidades económicas como emocionales. Según Dessler (2011) la mayoría de organizaciones opta por implementar esta estrategia debido a que es más completa y aborda el tema de retribución desde diferentes perspectivas.

En la actualidad, las organizaciones deben velar por contar con empleados motivados para que las metas se cumplan de forma eficiente, para lograr esto Chiavenato (2011) indica que se debe de mejorar el nivel y calidad de vida de los empleados, con el fin de que puedan desarrollarse de una manera más eficaz dentro de la organización. Así mismo, Guillermo (2015) establece que los incentivos son catalogados como una de las mejores herramientas que pueden utilizar la organización en temas de motivación y cumplimiento de metas, ya que estos centralizan el esfuerzo de los empleados en alcanzar objetivos los cuales benefician directamente a la empresa.

Al observar los datos recopilados, queda en evidencia que con la implementación del plan piloto de incentivos se logró incrementar la productividad de los colaboradores en la

organización, tal y como lo indicaba Hurtado (2017), ya que los colaboradores se sienten motivados por los nuevos incentivos ofrecidos, por ende realizan un esfuerzo por cumplir las metas y poder obtener las recompensas ofrecidas.

Por tanto, con este trabajo profesional de graduación se logró establecer que al contar con un programa de incentivos personalizado el cual satisfaga las necesidades de los colaboradores se puede impactar positivamente en las metas organizacionales, debido a que los empleados se sienten atraídos y motivados por las retribuciones adicionales que perciben a cambio del esfuerzo realizado, asimismo, los colaboradores se ven beneficiados ya que incrementa su solvencia económica y mejora su calidad de vida.

## CONCLUSIONES

Se concluye que un adecuado programa de incentivos puede ser utilizado por la organización como un instrumento eficiente para mejorar la productividad de los colaboradores e incrementar el cumplimiento de las metas organizacionales, debido a que los empleados se motivan por las retribuciones adicionales que les son otorgadas.

Los colaboradores están dispuestos a cumplir con las metas impuestas por la organización, siempre y cuando obtengan una retribución a cambio la cual satisfaga sus necesidades, sin embargo, este beneficio debe de ser equitativo al esfuerzo realizado por el empleado, de lo contrario no será atractivo para el colaborador y por ende no esforzará por cumplir con la meta establecida.

Se concluye que un programa de incentivos genera beneficios en los trabajadores tales como solvencia económica, bienestar físico, emocional y laboral, mejora las condiciones y calidad de vida, produce un sentimiento de estabilidad laboral, los cuales son factores muy importantes que la mayoría de los trabajadores busca poder satisfacer.

Al identificar los beneficios preferidos por los colaboradores siendo estos los vales y los bonos, se logró diseñar un nuevo programa de incentivos personalizado por el cual los empleados se sienten atraídos, ya que satisface tanto sus necesidades económicas como personales, asimismo, apoya en el cumplimiento de los objetivos organizacionales ya que se encuentra orientado al cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.

Se concluye que para poder cumplir con las metas organizacionales deseadas, los colaboradores deben tener conocimiento y claridad de las metas que deben alcanzar mensualmente, ya que esto permitirá al empleado conocer lo que la empresa espera de él, a su vez, brindará la oportunidad de generar estrategias que le permitan cumplir con la meta estipulada para obtener a cambio la recompensa deseada.

Se estableció que al implementar adecuadamente dentro de la organización un programa de incentivos eficiente el cual este orientado en las preferencias de los empleados, se logró cumplir satisfactoriamente con las metas impuestas por la organización, debido a que los colaboradores se sienten atraídos por los nuevos incentivos ofrecidos, generando

un sentimiento de motivación hacia el cumplimiento de las metas e impactando de manera positiva en los resultados de la organización.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar de manera permanente el programa de incentivos laborales propuesto en este trabajo profesional de graduación, como herramienta para apoyar el cumplimiento de las metas organizacionales, debido a que contempla las preferencias de los colaboradores y satisface sus necesidades lo cual repercute de manera directa en la productividad de los colaboradores, impactado positivamente en las metas organizacionales.

Se recomienda a la organización proporcionar incentivos laborales tales como vales y bono, ya que este tipo de incentivos beneficia a los colaboradores aumentando su solvencia económica e incrementando su calidad de vida, así mismo beneficia a la organización ya que al proporcionar beneficios adicionales a los empleados se genera un sentimiento de motivación en los colaboradores por alcanzar las metas ofrecidas.

Se recomienda a la organización socializar con los colaboradores el programa de incentivos ofrecido, con el fin de que los empleados tengan conocimiento de los beneficios extra que pueden obtener, a cambio del esfuerzo que realicen para cumplir las metas impuestas por la organización, generando así un sentimiento de motivación por parte de los empleados hacia el cumplimiento de las metas.

Se recomienda que la empresa proporcione a los empleados las metas que deben alcanzar mensualmente, con el fin de mantener a los empleados informados sobre el esfuerzo que deben de realizar dentro de la organización, de esta será más sencillo que puedan cumplir los objetivos planteados por la empresa, ya que tendrán el conocimiento de la meta que deberán lograr para poder obtener la retribución ofrecida.

Se recomienda a la organización realizar encuestas anuales a los colaboradores, con el fin de establecer si los incentivos siguen siendo del agrado de los empleados, de lo contrario estos deben de ser modificados o bien reemplazados por beneficios nuevos los cuales generen interés en los trabajadores y por ende aumenten su nivel de productividad.

Se recomienda a los estudiantes de toda carrera universitaria relacionada con la gestión del talento incursionar en el tema de los incentivos laborales, ya que son una herramienta

fundamental para el logro de las metas organizacionales, asimismo, profundizar en la importancia de la implementación de los programas de incentivos en las organizaciones y su relación con el cumplimiento de las metas de productividad ya que estos generan beneficios tanto para la organización así como para los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Condori, C. & Canto, A. (2017). *Sistema de Incentivos y la Satisfacción Laboral del Personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica*. (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Nacional de Huancavelica Perú.
- Cruz, F., Flores, W. & Ramírez, J. (2019). *Diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el Hospital nacional Santa Gertrudis de la Ciudad de San Vicente*. (Tesis de licenciatura en Psicología). Universidad de El Salvador.
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos No Monetarios y su Influencia en la Motivación para el Desempeño Laboral*. (Tesis de Ingeniería Industrial). Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- García, A. (2019). *La Gestión de Beneficios no Económicos en Empresas de Servicio Telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala*. (Tesis de Maestría en Administración Recursos Humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- García, B. & Patjane, K. (2014). *Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla*. (Tesis profesional de titulación profesional). Universidad de las Américas. México
- Garijo, S. (2014). *La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa*. (Tesis de grado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad de Valladolid. España
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una*

*adecuada evaluación de desempeño.* (Tesis de Maestría en Gestión Empresarial).  
Universidad Nacional de La Pampa. Argentina

Guillermo, J. (2015). *Los Incentivos Laborales y el Desempeño del Personal.* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura.* (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Perú.

Juárez, J. (2014). *La administración de la compensación Sueldos, Salarios Incentivos y prestaciones.* México: Grupo editorial Patria

López, A. (2013). *Las compensaciones económicas como factor de motivación y productividad del recurso Humano que labora en las microempresas manufactureras de textiles del municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.* (Tesis de Administración de Empresas). Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Maldonado, S. (2017). *Incentivos monetarios y motivación laboral.* (Tesis de Psicología Industrial / Organizacional). Universidad de San Carlos de Guatemala.

Martínez, G. (2015). *Los incentivos laborales y su relación con el desempeño laboral.* (Tesis de Administración de Empresas). Universidad Autónoma de México.

Morales, J. (2018). *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones.* España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Otavo, L. (2019). *Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado. Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP.* (Tesis de Maestría en Gestión Social Empresarial). Universidad Externado de Colombia.

- Pozo, E. (2018). *Compensaciones y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Vegueta*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho Perú.
- Roa, M & Castro, A. (2019). *Plan de estímulos e incentivos para el área administrativa de la empresa grupo carolina Praxedis de Artunduaga, S.A.* (Tesis de Ingeniería Industrial). Universidad de Ibagué, Colombia.
- Rodríguez, D. (2018). *Los incentivos laborales y su influencia en el rendimiento de los colaboradores del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú sucursal La Esperanza*. (Tesis de Maestría en Administración Recursos Humanos). Universidad Nacional de Trujillo Perú.
- Rodríguez, J. (2011). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Cengage Learning Editores, S.A. De C.V.
- Sackmann, A & Suárez, M. (2000). *Administración de Recursos Humanos - Remuneraciones*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Velásquez, M. (2014). *El Sistema de Compensaciones y sus Efectos en el Desempeño Laboral del Recurso Humano de Las Instituciones Educativas Privadas del Municipio de San Marcos*. (Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Villamizar, S. (2017). *Incentivos Laborales Para el Incremento en la Productividad de las Empresas del Sector de Telecomunicaciones*. (Tesis de Maestría en Gerencia de Empresas). Fundación Universidad de América, Bogotá Colombia.
- Werther, Jr & Davis, Keith. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

## ANEXOS

## Ficha Bibliográfica



Autor /a: \_\_\_\_\_ Editorial: \_\_\_\_\_  
Año: \_\_\_\_\_ Ciudad, País: \_\_\_\_\_  
Título: \_\_\_\_\_

Resumen: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Número de Edición: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, Junio 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Fase 1 Diagnóstico)**

RESPETABLE COLABORADOR

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje los tipos de incentivos laborales que brinda actualmente la empresa y cómo estos pueden apoyar a la persecución de los objetivos organizacionales. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de carácter confidencial, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

**Sexo:** Femenino  Masculino

**Años de Laborar en la empresa:**

1 año  2 años  3 años  4 años o más

1. ¿Posee actualmente la empresa un programa de incentivos laborales?

Sí  No

2. ¿Qué tipo de incentivos laborales proporciona la empresa?

Económicos

Bonos  Comisiones  Otros: \_\_\_\_\_

No Económicos

Reconocimiento de empleado  Seguros

Actividades Recreativas  Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Los incentivos laborales que proporciona la empresa son de su agrado?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que el actual programa de incentivos lo motiva a alcanzar las metas propuestas por la empresa con el fin de obtener la recompensa?

Sí  No

5. ¿Cree que la recompensa que se obtiene por cumplir una meta es acorde al esfuerzo que debe de realizar para poder alcanzarla?

Sí  No

6. De los incentivos que actualmente le proporciona la empresa ¿Le gustaría conservar alguno?

Sí  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué clase de Incentivos Laborales Prefiere?

Bonos  Reconocimiento de empleado  Seguros

Actividades Recreativas  Vales  Tiempo Libre

Otros \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la empresa posee las condiciones adecuadas para proporcionar mejores incentivos?

Sí  No

9. ¿Cómo le gustaría que le beneficiara la implementación de un nuevo programa de incentivos laborales?

Mejorando sus ingresos  Mejorando su calidad de vida

Mejorando su satisfacción personal

10. ¿Qué debería de dar a cambio de mejores incentivos?

Más horas de trabajo  Mayor Productividad  Ahorrando insumos

11. ¿Qué opina de las recompensas laborales por metas alcanzadas?

Son motivantes  Generan Presión  Genera retos poco alcanzables

12. ¿Tiene conocimiento de las metas actuales que debe alcanzar para poder optar al programa de incentivos?

Sí  No

13. ¿Considera que las metas que debe de alcanzar son realistas?

Sí  No

14. ¿Cuántas veces logró alcanzar la meta de productividad y obtener el incentivo correspondiente durante el año 2020?

0-2  3-5  6-8  8 o más

15. ¿Cuál es el motivo por el que no alcanzaba de manera consecutiva las metas propuestas por la organización?

Metas inalcanzables  No tiene conocimiento de sus metas

Los incentivos no son de su agrado  No se siente motivado

La recompensa no es acorde al esfuerzo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**CUESTIONARIO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO (Fase 2 Implementación)**

RESPETABLE COLABORADOR

El objetivo del presente cuestionario es obtener información que refleje los tipos de incentivos laborales que brinda actualmente la empresa y como estos puede apoyar a la persecución de los objetivos organizacionales. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de carácter confidencial, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

**Sexo:** Femenino  Masculino

**Años de Laborar en la empresa:**

1 año  2 años  3 años  4 años o más

1. ¿Considera que los nuevos incentivos laborales satisfacen sus necesidades?

Sí  No

2. ¿Considera que el programa piloto de incentivos laborales cumple con todas sus expectativas?

Sí  No

3. ¿Cómo ha recompensado a la empresa por la implementación del programa piloto de incentivos laborales?

Más horas de trabajo  Mayor Productividad  Ahorrando insumos

4. ¿Le ha beneficiado la implementación del programa piloto de incentivos laborales?

Sí  No

5. ¿Cómo le ha beneficiado la implementación del programa piloto de incentivos laborales?

Ha incrementado su productividad  Se siente más motivado   
Otro: \_\_\_\_\_

6. ¿Le fueron compartidas las metas de su departamento y sus respectivas recompensas por su cumplimiento?

Sí  No

7. ¿El programa piloto de incentivos laborales le ha apoyado en el cumplimiento de sus metas de productividad?

Sí  No

8. ¿Considera que el programa piloto de incentivos laborales está acorde a las metas impuestas por la empresa?

Sí  No

9. ¿Posterior a la implementación del programa piloto de incentivos laborales logro alcanzar su meta del mes?

Sí  No

10. ¿Considera que el plan piloto de incentivos laborales debería de implementarse permanentemente en la empresa?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

11. ¿Considera que de implementarse permanentemente el programa de incentivos se sentiría motivado a seguir cumpliendo con las metas propuestas por la organización?

Sí  No

Porque: \_\_\_\_\_

## Guía para el diseño del Programa de Incentivos Laborales

<b>Proceso para la elaboración de un plan de incentivos</b>			
<b>No.</b>	<b>Etapa</b>	<b>Detalle</b>	<b>Estado</b>
1	Planificación	Durante esta etapa se establece el tiempo que la empresa está dispuesta a esperar la nueva propuesta de incentivos laborales, dicho tiempo deberá de contemplar la recopilación de resultados para poder diseñar el programa.	Ejecutado
2	Definir el Presupuesto	Para poder llevar a cabo esta etapa será necesario realizar una reunión con los directivos de la organización en la cual se establezca el presupuesto que la dirección está dispuesta a invertir en el nuevo programa de incentivos laborales.	Ejecutado
3	Establecer los incentivos	Durante esta etapa se debe de llevar a cabo la primera encuesta entre los colaboradores con el fin de poder obtener la información sobre la clase de incentivos laborales que prefieren, ya sea económicos o no	Ejecutado
4	Cruce de la información	En esta etapa se cruza la información del presupuesto contra los incentivos preferidos por los colaboradores, es decir, se estipula la cantidad para cada uno de los incentivos que formaran parte de la propuesta.	Ejecutado
5	Elaboración del Plan de Incentivos	Una vez establecido el presupuesto para cada incentivo se puede proceder a diseñar la propuesta del nuevo plan de incentivos laborales, la cual cumplirá con los estándares esperados por los colaboradores ya que se tomó en cuenta su opinan y también se acoplara a los recursos	Ejecutado

Fuente: Elaboración propia, Junio 2021.

# Propuesta de Programa de Incentivos Laborales



ELABORADO POR: LICDA. LILIAN DEL ROSARIO ALARCON ROCA

## Objetivos

### General

- Otorgar un programa de incentivos laborales que se acople a las necesidades de los empleados y recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la organización.

### Específicos:

- Satisfacer las necesidades de los colaboradores respecto al tema de incentivos laborales.
- Motivar a los colaboradores a cumplir las metas propuestas en sus departamentos.
- Incrementar la productividad durante la jornada laboral a través del ofrecimiento de incentivos.

## Programa de Incentivos Laborales

### Alcance

El programa de incentivos general es de carácter universal, debido a que está compuesto por incentivos a los que puede optar todo el personal que labora en la empresa.

Esta propuesta de programa de incentivos laborales se divide en dos partes, una general la cual abarca incentivos los cuales son aplicables a toda la organización y otra parte específica en la que se establecen los incentivos a los que puede optar cada departamento.

### Políticas

Para que los colaboradores puedan optar a los incentivos ofrecidos deberán de cumplir con las condiciones que se detalla en cada apartado, de lo contrario no obtener la recompensa ofrecida.

### Contenido

#### 1. GENERAL

No.	Incentivo	Detalle	Propuesta	Condiciones
1	Reconocimiento Trimestral	Este incentivo consiste en premiar a un empleado cada tres meses por su desempeño extraordinario, se deberá evaluar no solo el trabajo realizado, sino, el esfuerzo extraordinario que este realice.	Serán otorgados 100 B-Points en su saldo de cuenta personal los cuales equivalen a Q.100.00 para que adquieran cualquier cupón que la empresa venda.	Este saldo podrá ser acumulado hasta por un año, posterior a esto los puntos caducaran.
2	Tiempo Libre	Esta retribución consiste en otorgar a los empleados la oportunidad de salir una hora antes de su jornada laboral el día viernes de cada semana.	1 hora libre el día viernes.	Esta hora aplica únicamente por la tarde y no es acumulable.

Fuente: Elaboración Propia

El incentivo trimestral consiste en que cada departamento debe nominar a un empleado el cual realice un trabajo de excelencia, que cuente con la iniciativa de innovar en los procesos o bien aquel empleado que de la milla extra en sus actividades diarias lo cual impacte positivamente dentro de la meta del departamento. Este incentivo está compuesto por B-points siendo estos puntos electrónicos los cuales son acreditados a

las cuentas personales de cada empleado, con el fin de que puedan adquirir cualquier cupón disponible, cada B-point equivale a Q.1.00.

En el caso del incentivo de tiempo libre los empleados no necesitan de alcanzar una meta para poder obtenerlo, este será otorgado por la empresa con el fin de premiar a sus colaboradores por el trabajo realizado durante la semana, para motivarlos a seguir siendo productivos, así mismo, para crear en los empleados un sentimiento de compromiso hacia la empresa, sin embargo, si el desempeño del colaborador es bajo, le será retirado este beneficio.

## 2. ESPECIFICOS:

Los incentivos de este apartado están relacionados directamente a las metas mensuales con las que cuenta cada departamento, por lo cual los colaboradores podrán optar a los incentivos mencionados de manera mensual, siempre y cuando cumplan la meta requerida.

### 2.1 Departamento de Contabilidad

En este departamento se cuenta con dos metas sumamente importantes y para motivar a los empleados a cumplirlas se proponen los siguientes incentivos por cada meta:

No.	Meta	Incentivo	Detalle	Condiciones
1	Atender un 80% de las confirmaciones de depósitos de manera diaria.	Bono económico	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un bono de Q.150.00	El empleado debe de cumplir al 100% con la meta de lo contrario no podrá acceder a la recompensa.
2	Operar el 100% de las notas de crédito que se registran durante el mes.	Vale de Restaurante	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un vale de Q.100.00 para consumir en Pollo Campero o Domino's Pizza.	El empleado debe de cumplir al 100% con la meta de lo contrario no podrá acceder a la recompensa.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Departamento de Mercadeo

Este departamento ya cuenta con dos metas las a las cuales se les asignan los siguientes incentivos:

No.	Meta	Incentivo	Detalle	Condiciones
1	Alcanzar en Facebook e Instagram un total de ventas de ofertas de cupones por un total de Q.5000.00.	Bono Económico	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un bono de Q.150.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de las ventas deben de realizarse por el acceso directo de Facebook o Instagram (No aplican ventas por medio de depósito y Kioscos de venta).</li> <li>• Se debe de cumplir el 100% de la meta para poder obtener la recompensa.</li> </ul>
2	Publicar en Facebook e Instagram en la fecha 1 y 16 de cada mes la promoción de las nuevas ofertas.	Vale de Restaurante	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un vale de Q.100.00 para consumir en Pollo Campero o Domino's Pizza.	Se debe de publicar el 100% de las ofertas asignadas a cada colaborador en las fechas estipuladas.

Fuente: Elaboración propia

## 2.3 Departamento de Ventas y Captación

Para el departamento de ventas se proponen el siguiente incentivo:

No.	Meta	Incentivo	Detalle	Condiciones
1	Alcanzar una venta mínima de US\$.1,500.00 durante el mes por cada oferta propuesta.	Bono Económico	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un bono de Q.150.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe de cumplir el 100% de la meta para poder obtener la recompensa.</li> <li>• Se deben alcanzar ambas metas de manera individual.</li> </ul>
2	Atraer 2 nuevos aliados al mes, los cuales propongan ofertas de calidad.	Vale de Restaurante	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un vale de Q.100.00 para consumir en Pollo Campero o Domino's Pizza.	Se debe de publicar el 100% de las ofertas asignadas a cada colaborador en las fechas estipuladas.

Fuente: Elaboración propia

## 2.4 Departamento de Servicio al cliente

El departamento de ventas posee dos objetivos fundamentales, para los cuales se propone asignar los siguientes incentivos:

No.	Meta	Incentivo	Detalle	Condiciones
1	Vender Q.5, 000.00 en cupones durante el mes.	Bono económico	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un bono de Q.150.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de las ventas deben de realizarse por el usuario del empleado.</li> <li>• Se debe de cumplir el 100% de la meta para poder obtener la recompensa.</li> </ul>
2	Atender el 80% de los requerimientos de los clientes ingresados durante el día.	Vale de Restaurante	Por el cumplimiento de esta meta se otorgará un vale de Q.100.00 para consumir en Pollo Campero o Domino's Pizza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para esta meta se toman en cuenta los requerimientos ingresados desde las 08:00 a.m. hasta las 4:30 p.m.</li> <li>• Se debe de cumplir el 100% de la meta para poder obtener la recompensa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Costo del Programa

La empresa actualmente cuenta con un presupuesto para el programa de incentivos de Q.12,500.00 mensuales, por lo tanto con esta propuesta se pretende no sobrepasar dicho margen. Derivado a que algunos incentivos no se otorgan de manera mensual es complicado establecer el costo total del programa, por lo que para determinar dicho costo, se trabajará con una proyección mensual tomando como base un escenario optimista en cual todos los colaboradores de la empresa alcancen los incentivos ofrecidos durante el mes, quedando de la siguiente manera:

Departamento	Incentivo	Colaboradoes Premiado	Costo Unitario por Incentivo	Costo Total
Toda la empresa	Trimestral	4	100,00 GTQ	400,00 GTQ
Toda la empresa	Tiempo Libre	35	103,32 GTQ	3.616,20 GTQ
<b>Costo total empresa</b>				<b>4.016,20 GTQ</b>
Contabilidad	Bono Económico	2	150,00 GTQ	300,00 GTQ
	Vale de Restaurante	2	100,00 GTQ	200,00 GTQ
<b>Costo total por departamento</b>				<b>500,00 GTQ</b>
Mercadeo	Bono Económico	7	150,00 GTQ	1.050,00 GTQ
	Vale de Restaurante	7	100,00 GTQ	700,00 GTQ
<b>Costo total por departamento</b>				<b>1.750,00 GTQ</b>
Ventas y Captación	Bono Económico	7	150,00 GTQ	1.050,00 GTQ
	Vale de Restaurante	7	100,00 GTQ	700,00 GTQ
<b>Costo total por departamento</b>				<b>1.750,00 GTQ</b>
Servicio al Cliente	Bono Económico	19	150,00 GTQ	2.850,00 GTQ
	Vale de Restaurante	19	100,00 GTQ	1.900,00 GTQ
<b>Costo total por departamento</b>				<b>4.750,00 GTQ</b>
<b>Costo total del Programa al mes</b>				<b>12.366,20 GTQ</b>

Fuente: Elaboración propia

### Cálculo del incentivo de Tiempo Libre

En el caso del incentivo de tiempo libre es necesario tomar como base el precio de la hora de trabajo promedio para poder determinar el costo de dicho incentivo, quedando el cálculo de la siguiente manera:

Precio de Hora Promedio	=	$\frac{\text{Salario Base Promedio Mensual}}{240^*}$
Precio de Hora Promedio	=	$\frac{6.200,00 \text{ GTQ}}{240}$
Precio de Hora Promedio	=	25,83 GTQ

\*Los 240 reflejados en la formula corresponden a las 8 horas laborales multiplicadas por los 30 días del mes (Mes comercial).

Por temas de privacidad la empresa proporcionó el dato de Q.6,200.00 como salario base promedio mensual.

Tomando como base el cálculo realizado anteriormente se establece que el precio promedio de la hora para cada empleado de la empresa es de Q.25.83, dicho resultado debe de operarse por los 4 viernes que conforma el mes y de esta manera obtener el costo mensual del incentivo para cada empleado, quedando de la siguiente manera:

Costo Mensual	=	Costo de hora Promedio	*	4
Costo Mensual	=	25,83 GTQ	*	4
Costo Mensual	=	103,32 GTQ		

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población.....	33
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de incentivos que proporciona la empresa.....	35
Figura 2. Empleados motivados por el actual programa de incentivos.....	36
Figura 3. Relación entre esfuerzo requerido y recompensa ofrecida.....	37
Figura 4. Retribuciones ofrecidas por los colaboradores a cambio de mejores incentivos .....	38
Figura 5. Incentivos preferidos por los colaboradores.....	39
Figura 6. Colaboradores que conocen sus metas.....	40
Figura 7. Ocasiones en las que los colaboradores alcanzaron las metas durante el año 2020.....	41
Figura 8. Satisfacción de las necesidades de los empleados.....	45
Figura 9. Beneficio de la implementación del plan piloto de incentivos.....	46
Figura 10. Conocimiento de las metas y recompensas.....	47
Figura 11. Apoyo en el cumplimiento de las metas de productividad.....	47
Figura 12. Relación entre los incentivos y las metas.....	48
Figura 13. Cumplimiento de las metas.....	49
Figura 14. Implementación permanente del plan piloto de incentivos.....	50