



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PLAN DE INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN AL  
DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN TIENDAS  
MELANIS DEL DISTRITO CENTRAL.**

**SUSTENTADO POR:**

**FABIOLA CRISTINA MORCILLO ESTRADA**

**CARLOS MARELL RAMÍREZ BARRIENTOS**

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

**TEGUCIGALPA, FM, HONDURAS C.A**

**ENERO, 2022**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**PLAN DE INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN AL  
DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN TIENDAS  
MELANIS DEL DISTRITO CENTRAL.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MASTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**CINTHIA ISELA CANO**

**ASESOR TEMATICO:**

**ALDO ZAVALA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**MARIO GALLO**

**ALBERTINA NAVARRO**

**MARIA FERNANDA NUÑEZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PLAN DE INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN AL DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN TIENDAS MELANIS DEL DISTRITO CENTRAL.**

#### **AUTORES:**

**CARLOS MARELL RAMIREZ BARRIENTOS  
FABIOLA CRISTINA MORCILLO ESTRADA**

#### **Resumen**

El presente proyecto de tesis consiste en la implementación de un plan de incentivos para poder determinar si este influye y motiva al personal en cuanto al desempeño laboral y motivacional de los empleados de Tiendas Melanis. Donde se buscará comprobar si el contar con incentivos propios de la empresa hacia el personal clave; favorecen a la empresa a que sus empleados se mantengan contentos para el logro de metas y los objetivos se puedan cumplir con cabalidad de manera eficaz y confiable cooperando a la competitividad para la empresa tanto nivel interno y externo; y así sugerir a la empresa que tipo de incentivo utilizar.

**Palabras claves:** competitividad, desempeño, incentivos, metas, objetivos.



## **GRADUATE SCHOOL**

# **INCENTIVE PLAN FOR EMPLOYEE PERFORMANCE MOTIVATION IN MELANIS STORES IN THE CENTRAL DISTRICT.**

## **AUTHORS**

**FABIOLA CRISTINA MORCILLO ESTRADA**

**CARLOS MARELL RAMÍREZ BARRIENTOS**

## **ABSTRACT**

This thesis project consists of the implementation of an incentive plan to determine if it affects the work and motivational performance of the employees of Melanis Stores. Where it is sought to check whether having the company's own incentives towards key personnel; they favor the company so that its employees remain motivated for the achievement of goals and the objectives can be fully met in an efficient and reliable way, cooperating to the competitiveness for the company both internally and externally.

**Key words:** competitiveness, performance, incentives, goals, objective.

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por el hecho de conservarme con vida en tiempos tan difíciles, y de esta forma estar logrando mis metas y sueños hechos realidad. En segundo lugar, a mis padres porque fueron el pilar fundamental en toda mi vida de formación, en donde lograron formar una persona de bien para la sociedad y, por ende, los honro de esta forma. Por último, a mi pareja e hijo que son las personas más importantes en mi vida y que sin lugar a duda juegan un papel muy importante en este éxito que hoy estoy cosechando y en especial a todas esas personas que tenemos en el cielo que sin lugar a duda estarán de fiesta cuando nos vean recibiendo mi título.

Carlos Ramírez.

¡Esta tesis va dedicada a Dios, antes que nada, por darnos la posibilidad de cursar esta maestría con éxito, a mi mama Iris Danelia, mi guía, mi ángel y mi fuerza diaria para nunca rendirme, esta maestría es para ella, así como lo soñamos. A mi hermano, Gerardo Alfonso, por ser mi mano derecha este logro también es tuyo. A Fernando, por nunca dejarme caer, y siempre estar ahí para mí, gracias por que nunca dudaste de mí, a mi papa, Gerardo Morcillo, gracias infinitas por darme todo lo que pudiste, y no menos importante a mi madrina, María Morcillo, por ser mas que una madre, por siempre estar ahí, y por haberme dado tanto, Esto es para ustedes.

Fabiola Morcillo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios porque siempre me proveyó durante todo este tiempo, estando en plena pandemia estamos con salud y disfrutando de lo bonita que es la vida. A mi familia porque han sido un pilar fundamental respaldándome en cada etapa de este ciclo que está a punto de terminar, así mismo a mis maestros porque gracias a ellos compartiéndonos sus conocimientos hemos podido fundamentar todos estos en el presente trabajo.

Carlos Ramírez

A mi familia que siempre sostuvo mi mano a lo largo de este camino, y fueron mi fuerza para no rendirme ante ningún obstáculo. Gracias infinitas a cada uno de mis catedráticos durante estos dos años, por compartir su conocimiento con nosotros, aun cuando tuvimos que conocernos por medio de una pantalla, su esfuerzo no fue en vano.

Fabiola Morcillo

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.1	Introducción.....	1
1.2	Antecedentes del problema.....	2
1.2.1	<i>Empresa</i> .....	2
1.2.2	<i>Antecedentes del problema</i> .....	4
1.3	Definición del problema.....	5
1.3.1	<i>Enunciado y formulación</i> .....	5
1.3.2	<i>Preguntas de investigación</i> .....	6
1.4	Objetivos del proyecto.....	6
1.4.1	<i>Objetivo General</i> .....	6
1.4.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	6
1.5	Justificación.....	7
1.5.1	<i>Justificación de la investigación</i> .....	7

## CAPITULO II. MARCO TEORICO 8

2.1	Análisis de la situación actual.....	8
2.1.1	<i>Antecedentes</i> .....	8
2.1.2	<i>Macro entorno</i> .....	12
2.1.3	<i>Micro entorno</i> .....	14
2.2	Bases teóricas.....	19
2.2.1	<i>Motivación Laboral</i> .....	19
2.2.1.1	<i>Ciclo de la motivación</i> .....	21
2.2.1.2	<i>Proceso de la motivación</i> .....	22
2.2.1.3	<i>Motivación y satisfacción del trabajo</i> .....	23
2.2.2	<i>Incentivos</i> .....	24
2.2.2.1	<i>Planes de incentivos</i> .....	26
2.2.2.2	<i>Incentivos financieros</i> .....	28
2.2.2.3	<i>Incentivos no financieros</i> .....	28
2.2.2.4	<i>Ventajas de los incentivos laborales</i> .....	29
2.2.3	<i>Desempeño laboral</i> .....	30
2.2.3.1	<i>Objetivos de la evaluación del desempeño</i> .....	31
2.2.3.2	<i>El desempeño como factor motivación</i> .....	32
2.3	Marco Financiero.....	34
2.4	Marco Referencial.....	36
2.5	Marco Conceptual.....	37

## CAPITULO III. METODOLOGÍA 39

3.1	Variables.....	39
3.2	Alcance de la investigación.....	40
3.2.1	<i>Tipo de investigación</i> .....	40
3.2.2	<i>Enfoque de la investigación</i> .....	41
3.3	Población y muestra.....	42
3.3.1	<i>Población</i> .....	42
3.3.2	<i>Muestra</i> .....	42
3.3.3	<i>Unidad de análisis</i> .....	43



3.4 Instrumentos .....	43
3.4.1 Entrevista.....	43
3.5 Fuentes de información.....	44
3.5.1 Fuentes primarias.....	44
3.5.2 Fuentes secundarias.....	44
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS</b>	<b>45</b>
4.1 Proceso e investigación.....	45
4.2 Análisis y resultados.....	45
4.3 Hallazgos .....	50
4.4 Análisis FODA .....	50
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>52</b>
5.1 Conclusiones.....	52
5.2 Recomendaciones .....	53
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD</b>	<b>54</b>
6.2 Justificación de la propuesta.....	54
6.3 Alcance y Criterios a considerar en la formulación del plan incentivos .....	55
6.4 Modelo del plan de incentivos para Tiendas Melanis .....	57
6.4.1 Desarrollo e implementación .....	64
6.4.2 Cronograma .....	69
<b>REFERENCIAS</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>
Anexo 1. Entrevista aplicada a colaboradores de Tiendas Melanis.....	72

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Oficinas y tienda matriz.....	3
Ilustración 2. Tipos de incentivos.....	14
Ilustración 3. Tasa de subempleo en Honduras en 2018. ....	16
Ilustración 4. Beneficios otorgados por el FCN. ....	18
Ilustración 5. Beneficios otorgados por el FCN. ....	18
Ilustración 6. Técnicas motivacionales.....	21
Ilustración 7. Etapas de ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad. ....	22
Ilustración 8. Elementos de la teoría de McClelland.....	23
Ilustración 9. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	24
Ilustración 10. Proceso Cualitativo.....	42
Ilustración 11. FODA Tiendas Melanis.....	50
Ilustración 12. Secuencia para llegar al tablero de incentivos.....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables.....	39
Tabla 2. Ejemplo de tablero de incentivos. ....	60
Tabla 3. Propuesta plan de incentivos. ....	65
Tabla 4. Propuesta de presupuesto. ....	66
Tabla 5. Criterios de evaluación. ....	68
Tabla 6. Propuesta de cronograma. ....	69

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. % crecimiento en Tiendas Melanis.....	35
Cuadro 2. Estados de Resultados Tiendas Melanis. ....	35

# CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Introducción

El recurso humano en la actualidad es uno de los factores más importantes de las organizaciones por la gestión que estos ejercen dentro de las funciones de las mismas. Mantener contentos y estimular la motivación de decenas de colaboradores no es una tarea fácil para quienes gestionan el talento humano dentro de las empresas por razones socio, políticas y culturales que en la mayoría de ocasiones juegan un papel en contra en la moral y afecta directamente a los intereses que los gestores del recurso humano buscan como mantener contentos y eficientes a quienes cumplen con los roles y actividades de la organización.

Mantener contentos a los colaboradores puede ser tan productivo que la empresa puede funcionar a niveles de eficiencia y rendimiento envidiables en la industria que buscan el mismo objetivo como tal, donde podemos mencionar que el estudio “Felicidad y Trabajo”, de la consultora mexicana de Crecimiento Sustentable, indica que los colaboradores felices aumentan su productividad hasta un 88%, comparado con los que no tienen un estado de ánimo positivo; ofreciendo un dato tentativo que las empresas pueden analizar e interesarse en implementar métodos que estimulen la productividad de los colaboradores.

Un plan de incentivos puede ser una herramienta que ofrezca soluciones de este tipo, incentivas, aumentar satisfacción en el trabajo, mejorar el clima laboral, mayor productividad, en fin, esta herramienta puede ser de gran utilidad para motivar y sobre todo mejorar el desempeño de los colaboradores y que estos puedan ofrecer resultados positivos que aporten a la empresa para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

## **1.2 Antecedentes del problema**

### ***1.2.1 Empresa***

Tiendas Melanis es una empresa dedicada a la importación de productos americanos de segunda mano, que actualmente opera en las 2 ciudades gemelas de Francisco Morazán tanto en Comayagüela y Tegucigalpa con un número actual de 10 tiendas físicas y una en línea. Se fundó a mediados del año 2005 con dos colaboradores y al año 2021 operan con 236 personas, con intenciones de seguir creciendo nacionalmente a las ciudades con mayor desarrollo.

La empresa comenzó con una reducida cartera de productos, que con el tiempo se fue ampliando por el hecho de que todas las empresas deben de evolucionar y crear ventajas competitivas en un mercado tan amplio y con tanto crecimiento en los últimos años como lo es el de segunda mano, convirtiendo a Tiendas Melanis en una empresa fuerte y departamental en la industria de usados en la ciudad y con la presencia de 10 tiendas actualmente, es una de las que cuenta con mayor presencia en el mercado creciendo cada año dentro de la ciudad de Tegucigalpa y Comayagüela.

La gerencia planea en su visión como sociedad, poder expandir sus sucursales a nivel nacional a las ciudades con mayor crecimiento económico, teniendo como objetivo principal para la apertura de una nueva sucursal, la ciudad industrial de Honduras, San Pedro Sula, ya que el crecimiento de esta ciudad es tentativo para los intereses económicos que pretenden alcanzar como objetivo el equipo gerencial de Tiendas Melanis, donde a continuación se presenta su Tienda Sucursal Aeropuerto, donde también está su oficina principal:

Luego de incorporar a los colaboradores post pandemia, se noto un cambio en el desempeño de los mismos, la motivación no era la misma, y dado que el primer mes que se reapertura la economía por sector en la capital, era de esperarse que las ventas y la

afluencia de clientes no sería la acostumbrada previo al cierre del comercio. Existía un ambiente de temor a lo desconocido, sin saber como la mesa multisectorial manejaría la re apertura inteligente, esto provoco que los colaboradores se sintieran desmotivados o al menos eso proyectaban en su día a día.



***Ilustración 1. Oficinas y tienda matriz.***

Existen diferentes tipos de incentivos, donde cada tipo se adecua a lo que la empresa desea conseguir y remunerar como tal. Dentro de los incentivos podemos encontrar los siguientes:

- Incentivos económicos (comisiones, bonos, equipo).
- Incentivos no económicos (flexibilidad, tiempo, vacaciones, ocio).

“En un sondeo realizado por Sodexo se encontró que las bonificaciones o incentivos laborales incrementan el sentido de pertenencia hasta en 19%, además de hacerlos sentir valorados en un 49%”. (Cortés, 2020).

### ***1.2.2 Antecedentes del problema***

Según la entrevista al subgerente de la empresa cree que el problema está radicando en la motivación del personal, debido a que el rendimiento por ejemplo en 15 días es excepcional pero los siguientes 15 el mismo es demasiado bajo o ni si quiera cumple lo esperado, lo que causa un impacto negativo en las ventas metas de la empresa como tal. Es donde quienes dirigen la empresa creen que la falta de incentivos por parte de la empresa hacia los colaboradores de Tiendas Melanis, ya que por ejemplo las metas semanales siempre han existido y aunque se cumplan, estos no son premiados ni incentivados de ninguna forma cuando se cumplen; lo que puede ser indicador que nos ayude a determinar si este es el verdadero problema o no.

Existen diversos factores que pueden afectar el rendimiento de las personas, ya que todos tienen diferentes necesidades y expectativas de las diversas situaciones en las que se encuentran en un momento determinado, sin embargo, los gerentes de Tiendas Melanis son los pupilos de la gerencia de la empresa, ya que estos son quienes están a cargo de ejecutar todas y cada una de las estrategias que la gerencia plantea y formula a través del año, por ende, estos son quienes deben de transmitir a los colaboradores esa buena vibra que genere la milla extra que se busca en todos los subordinados, donde en los últimos días se percibe el bajo rendimiento en los gerentes y esto transmite inseguridad a la alta gerencia.

En su momento la empresa quiso adentrarse a la remuneración de incentivos económicos en el año 2020; comenzando el mismo específicamente en enero se planteó en reunión de junta directiva premiar a los gerentes con bonos por cumplimiento de metas

para ese mes, debido a que las ventas para el mismo son relativamente bajas, sin embargo, no se pudieron lograr los objetivos y se retomaron para febrero donde se logra la meta al final del mes obteniendo el resultado propuesto por la gerencia, donde se acuerda pagar el incentivo adjuntado al salario al 15 de marzo, para mala fortuna el día siguiente anunciaron el cierre total por la pandemia del covid-19, donde se retiró la prueba piloto de remuneración y hasta la fecha no se ha implementado en la empresa.

### **1.3 Definición del problema**

#### ***1.3.1 Enunciado y formulación***

La desmotivación puede ser un factor que constantemente afecte el desempeño laboral en los colaboradores de Tiendas Melanis en donde se buscará evidenciar en el cumplimiento de metas que cada tienda tiene establecida semanalmente, ya que las metas mismas se cumplen de forma inconstante y que claramente se pueden considerar muchos factores como: calidad del producto, condiciones del mercado, factor clima, entre otros que definitivamente si pueden afectar las ventas como tal, sin embargo, la calidad se maneja estándar para poder brindar a la gran gama de clientes la misma calidad semanalmente y así lograr una fidelidad con estos; donde se cree que la falta de incentivos financieros y no financieros están afectando directamente el desempeño laboral en los colaboradores debido a que si cumplen metas, no existe ese incentivo alguno que premie el objetivo establecido por la gerencia.

Adicional a lo anterior, Tiendas Melanis es una empresa que está ampliando su cartera de productos constantemente debido a que los gustos y preferencias de los consumidores es tan cambiante en un mundo globalizado, por ende, la gerencia se ve en la necesidad de mantener poca rotación de personal para mantenerse como una empresa competitiva con personal altamente capacitado; en un mercado tan competitivo como lo es de usados. Una de las formas en que lo pueden lograr, es estableciendo un plan de

incentivos que genere la milla extra en el desempeño laboral general de los colaboradores, ya que actualmente no cuentan con ninguno.

### ***1.3.2 Preguntas de investigación***

1. ¿Cuáles son las causas que generan desmotivación a los colaboradores de Tiendas Melanis?
2. ¿Cuál es el mejor plan de incentivos que se acopla a la empresa y esta debería de establecer?
3. ¿Cómo inciden los incentivos laborales en el desempeño de los colaboradores de Tiendas Melanis?
4. ¿Qué tipo de incentivos los colaboradores prefieren?
5. ¿Cuál es la viabilidad financiera de la implementación de un plan de incentivos para Tiendas Melanis?

## **1.4 Objetivos del proyecto**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Promover el aumento en la motivación de los colaboradores en Tiendas Melanis a través de la implementación de un plan de incentivos, para generar mayor productividad que ayude al cumplimiento de metas y objetivos.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

1. Identificar las causas de desmotivación que afectan el desempeño en los colaboradores.
2. Construir y sugerir un plan de incentivos que se adapte a la empresa.
3. Conocer cuáles son los tipos de incentivos que los colaboradores prefieren.
4. Determinar cuáles son los tipos de incentivos que los colaboradores prefieren.
5. Definir qué plan de incentivos es financieramente viable para Tiendas Melanis.



## **1.5. Justificación**

### ***1.5.1 Justificación de la investigación***

La relación que existe entre la empresa y sus colaboradores, es fundamental para que el funcionamiento de esta sea óptimo y logre sus objetivos en común en tiempo y forma como tal, desempeñándose y volviéndose más competitiva en un mercado tan globalizado como el que hoy se conoce. Las grandes empresas, las que lideran en el mundo para ser específicos, comprendieron que la motivación, el sentido de pertenencia, el bienestar, son factores realmente fundamentales para que el desempeño de estos sea el esperado por la empresa para el cumplimiento de sus objetivos establecidos

La siguiente investigación puede ser de mucha utilidad no solo para Tiendas Melanis, ya que el caso de falta de motivación a través de un plan de incentivos es uno de los casos más comunes en países como el nuestro debido a que las empresas temen de que todo se relaciona con dinero, sin embargo, hay incentivos que no son tangibles pero que sin lugar a duda su aporte es el justo y necesario para motivar ese desempeño que todo empresario desea ver en sus colaboradores, así que, la investigación dará a conocer cuáles son esos incentivos y que costos beneficios se pueden obtener a través de ello.

Implementar un plan de incentivos para el equipo comercial de Tiendas Melanis ayudaría a mejorar el nivel del desempeño de los mismos, y de esta manera tratar de incentivar al empleado a ser lo más productivo posible. Los incentivos, al ser un factor que les permite a las empresas atraer y mantener al mejor recurso humano del sector, son el motivo por el que los trabajadores deciden permanecer en una empresa. Es por este factor que hemos considerado este estudio y lograr implementarlo en el segundo semestre del 2022.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1 Análisis de la situación actual**

#### **2.1.1 Antecedentes**

El psicólogo francés Harvé Mathe afirma que “la motivación laboral es la capacidad de la organización para estimular a un empleado de modo que dirija voluntariamente su esfuerzo hacia el logro de objetivos de la empresa, ofreciéndole oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales”. (MATHE, 2010) Siendo la motivación un estudio interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia las metas determinadas, hace que el cumplimiento de objetivos en común entre la persona y la empresa, sea más eficiente.

Los planes de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas a personas que están vinculadas a las empresas, por consiguiente, están diseñados para: Producir resultados medibles, promover acciones específicas, integrar estrategias motivacionales. Como conclusión se puede decir que los planes de incentivos son capaces de mantener la conducta de un individuo al cumplimiento de un objetivo. (Acuña E., 2009) Los planes de incentivos buscan meramente generar resultados extras de los que se están obteniendo, aunque es importante mencionar que la mayoría acude cuando hay resultados negativos y no siempre positivos.

Mark Zuckerberg de la red social Facebook, reconoce que el cuidado de los hijos es definitivamente un gasto muy elevado, esto genera ansiedad y preocupaciones a los padres. Es por eso, que el ofrece a sus colaboradores que son padres, tomar cuatro meses

de vacaciones totalmente remuneradas, reembolso también de la guardería y adicional les regala 4,000 dólares para los gastos de los bebés. Los grandes empresarios han comprendido que la motivación en sus colaboradores puede ser clave para el crecimiento de sus empresas, donde estos al sentir que se están satisfaciendo sus necesidades como individuos, crean ese sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización donde pertenecen.

La principal ventaja de los programas de incentivos es que son muy eficaces a la hora de motivar a los colaboradores, y esto produce consecuencias positivas tanto para el trabajador como para las empresas. Si es de su conocimiento que llegando a determinadas metas van a recibir una compensación, los empleados estarán más activos e involucrados con la empresa. Esto se traduce en una mayor productividad del mismo. Y tiene efectos positivos sobre el clima laboral, que hay estudios que muestran como esto mejora de manera sustancial.

Por otra parte los programas de incentivos pueden convertirse en una herramienta útil para medir niveles de eficacia dentro del equipo, ya que muestran cuales son las metas de productividad que los trabajadores son capaces de alcanzar y descubrir los colaboradores más sobresalientes, que esto en un futuro les permitirá saber quiénes pueden ocupar cargos de responsabilidad en el empresa, y por eso es importante tener en cuenta que, al identificar a los mejores profesionales, se les debe de asignar planes de desarrollo. (Garcia-Romeral, 2013)

Las bonificaciones como incentivos al personal deben de equilibrarse con las perspectivas de corto y de largo plazo de la empresa. Actualmente los bonos por desempeño y otros esquemas de compensación variable se consideran más en la remuneración total en las empresas. Con el objetivo de motivar y retener a los

colaboradores las empresas están logrando tener estos planes de incentivos cada vez más estructurados y con esquemas salariales más robustos en donde la proporción variable del desempeño alcanzado sea cada vez mayor al paso del tiempo. (Blog, 2019)

Empresas como Clif Bar implementan programas de salud, que reducen los costes sanitarios, y al implementar estos programas se fomenta un vínculo más fuerte entre el equipo, estos tienen accesos a seguro médico y ofrecen 2.5 horas de gimnasio pagado y un plus de 350 dólares para competir en carreras. (Blog, 2019) Las empresas que han crecido en la era moderna, entendieron que la clave es en mantener empleados felices para que la productividad de estos aumente y la eficiencia en los servicios o productos de la misma, funcionen de la mano entre quienes dirigen y operan como tal.

Cabe mencionar que el tamaño de las bonificaciones no es lo más relevante, si no que las bonificaciones estén relacionadas con utilidades sostenibles dentro de la empresa, ya que la satisfacción y el compromiso de los colaboradores crecerán con un plan de incentivos, este debe de ser correctamente creado e implementado para ser exitoso. Y es que es tan fundamental hacerlo de la manera correcta alineado con la empresa, para que esto sea un factor de estrés para la misma y sus colaboradores.

(IDH, 2020) La famosa revista IDH afirma ‘‘ Las bonificaciones mensuales o anuales que no exige la legislación pero que los trabajadores pueden esperar percibir de antemano y que se ofrecen habitualmente, pueden incluirse en el cálculo de la remuneración. Esto puede incluir la remuneración adicional por alta productividad o aquellas bonificaciones que normalmente se abonen a lo largo del año’’. Es importante mencionar que las bonificaciones no forman parte de las leyes del trabajo, ya que no son derechos como tal, si no, reconocimientos o incentivos que las empresas buscan ofrecer a sus colaboradores

para conseguir esa milla extra y sobre todo cubrir esas necesidades que surgen durante el tiempo estos forman y aportan a la organización como tal.

Los incentivos entregados tanto a grupos pequeños como a todo el predio funcionan mejor cuando es difícil hacer distinciones entre las contribuciones individuales, o donde la cooperación y el trabajo en equipo son de importancia vital. Los incentivos grupales, sin embargo, no fomentan en forma automática el trabajo en equipo. Los trabajadores más productivos pueden resentirse con los trabajadores menos motivados o más lentos. Inclusive, un capataz me explicaba que cuando se les pagaba a los trabajadores por medio de un trato grupal, los empleados con más potencial productivo eran los primeros en reducir su desempeño a un nivel más lento que los de sus colegas. (Unniversidad de California, 2006)

El alcance de un programa de incentivos bien planteado es tan amplio que consigue ayudar a retener y atraer al talento, ayudando a identificar a los perfiles con mayor potencial y optimizando la gestión de recursos humanos del negocio. (EAE Business School, 2021). Los beneficios que un plan de incentivos puede aportar a una empresa son realmente impresionantes y amplios, desde conseguir mejores resultados en productividad, hasta crear una imagen de la empresa tan exquisita que se puede convertir en una organización en la cual todos quisieran laborar.

Sin lugar a dudas, la principal ventaja de los programas de incentivos es que son muy eficaces a la hora de motivar a los empleados, lo que produce consecuencias positivas tanto para el trabajador como para la organización. Si saben que llegando a determinadas metas van a recibir una compensación, los empleados estarán más activos e involucrados con la compañía, ofreciendo la mejor versión de sí mismos. Lógicamente, esto se traduce en una mayor productividad del trabajador. Por si fuera poco, esta mayor motivación de los empleados también tiene efectos positivos sobre el clima laboral, que

puede mejorar de forma sustancial. Además, no hay que olvidar que para que los empleados se mantengan motivados deben sentirse reconocidos por sus logros. (EAE Business School, 2021)

### ***2.1.2 Macro entorno***

Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían brindar más esfuerzos si se les implementaba un plan de incentivos financieros basado siempre en su desempeño. Este sistema de Taylor fue rápidamente seguido por otros, que llevaron el nombre de varios líderes del campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Estos planes claramente tenían su propia esencia de acuerdo a los objetivos de la empresa, al final todos representan el intento por relacionar estrechamente el salario de los colaboradores según su productividad. (Ramón, Gestipolis, 2019)

El movimiento de la administración científica inicio el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares de desempeño, mediante los cuales se pudiera medir y retribuir la productividad del empleado. En la actualidad se siguen procesos exhaustivos de elección y se hacen atractivas ofertas salariales y de beneficios sobre todo en las empresas privadas, en donde se busca que los colaboradores permanezcan dentro de la empresa.

John W. Atkinson en su teoría propone que los colaboradores motivados tienden a tener tres impulsos; la necesidad del logro, la necesidad del poder y la necesidad de afiliación. Y que el equilibrio de estas tres juntas logra diferenciar a un colaborador de otro. (Clayton Alderfer, 2019) En fin, las personas siempre tendrán necesidades que cumplir, independientemente si dentro de la empresa, y que mejor sensación la de sentir que esa necesidad de logro se está cumpliendo como debe y esta trae como consecuencia la afiliación y poder entre sí.

Comprobando que estos sistemas incrementan la productividad, un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a todos los empleados por sus acciones y metas alcanzadas. Adoptar la técnica ideal dependerá en gran parte de la percepción e intuición. Hay muchos directores de empresas nacionales que defienden la idea de que el dinero es la única manera de estimular el equipo, así como también otro logra excelentes resultados sin tocar el presupuesto de la empresa.

El pago de incentivos tiene el potencial de aumentar la productividad del trabajador si es adecuadamente diseñado y mantenido. Aun cuando los empleados saben que la atención al detalle, el aumento de la productividad, o sugerencias pueden generar premios, los incentivos casuales deben ofrecerse a intervalos no esperados y el monto y tipo de premios deben variar. (Unniversidad de California, 2006) Los incentivos inesperados pueden ser un detonante para ver que colaboradores están niveles de rendimientos ya sean inferiores, neutros o superiores, donde estos pueden determinar que de quienes mejora el desempeño y de quienes no, brindando información precisa que sea de valor para los tomadores de decisiones y estos establezcan si seguir o no con la implementación del plan de incentivos como tal.

Al considerar la implementación de un plan de incentivos laborales a la empresa, existen factores no controlables que pueden afectar el desempeño del mismo. Y como parte fundamental el plan de incentivos debe de ser entendible, y que tanto los objetivos como los incentivos sean medibles cuantitativamente. Ya que estas bonificaciones adicionales al sueldo pueden ser, como se ha visto, económicas o no. Una vez fijado el plan de incentivos, la empresa debe evaluarlo periódicamente, porque el entorno, los objetivos, las motivaciones de los empleados y de la compañía cambian. Por esto puede que haya que realizar ajustes cuando pase un determinado tiempo.



**Ilustración 2. Tipos de incentivos**

**Fuente:** Sociedad de la Innovación, por Xavi Puig 12 de junio, 2019

### 2.1.3 Micro entorno

Cuando se desea crear un plan de incentivos realmente efectivo se deben de definir bien los objetivos para determinar el nivel de alcance que pueden tener; para esto se deben de identificar cuáles serán los incentivos que motivarán a cada empleado. Las empresas luego de identificar esos puntos proceden a escoger entre las diferentes opciones, desde programas sencillos para incentivos puntuales o de larga duración basado en metas y objetivos más robustos.

Se conoce que un mismo colaborador puede tener intereses diferentes dependiendo en la etapa de la vida en la que se encuentre. Con los resultados del cuestionario se decide escoger cuáles serán los incentivos beneficiosos para el trabajador y para la empresa. Ya que todos los trabajadores necesitan sentir que les tienen en cuenta y que valoran su trabajo, los incentivos laborales son muy importantes para construir una imagen de marca fuerte. Y es que conscientes de la importancia de implementar un plan de incentivos laborales, cada vez son más las empresas de alto renombre que lo están llevando a cabo.



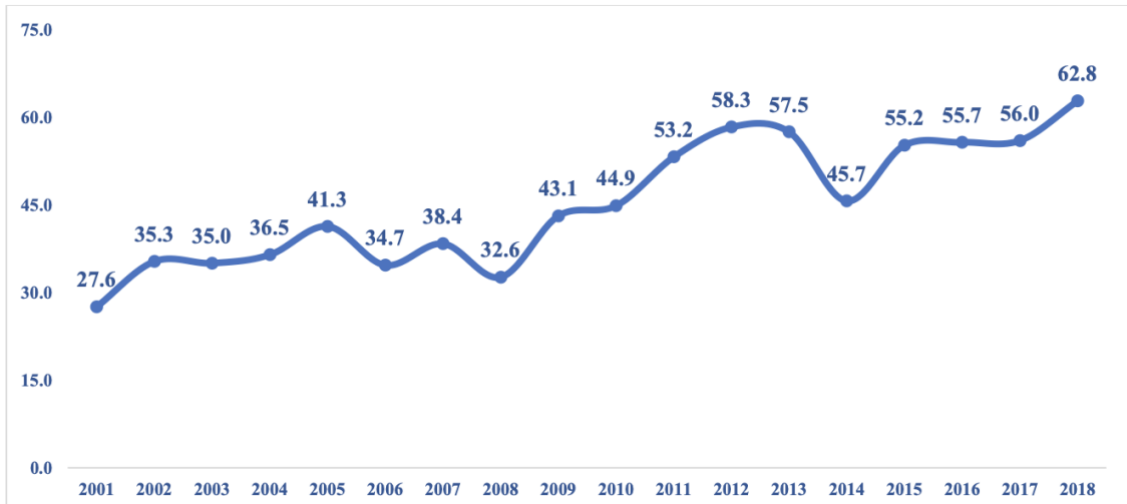
Como se menciona hay incentivos monetarios y no monetarios, Moz y Mattel tienen dentro de su plan de incentivos, “tiempo libre remunerado” este consiste en pasar tiempo con la familia, ya que esto es fundamental para todos los trabajadores. conciliar su vida profesional con la personal cobra una gran importancia. Se estima que el precio medio de un viaje para una familia de cuatro personas es de cerca de 4.300 euros. (BizneoDepartamento, 2019).

Esto supone un estrés para sus empleados porque es un gran desembolso económico. Por eso, Moz les ofrece, como incentivo, un bonus de 2.000 euros para ayudar con estos gastos. Mattel, en cambio, les permite disfrutar de 16 horas libres y remuneradas para participar en los eventos escolares de sus hijos u otras actividades familiares. Ambas muestran buenos indicadores en cuanto a la satisfacción de los colaboradores, por eso es importante implementar un plan de incentivos que sea de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y su entorno.

### **2.1.3.1 Motivación en Honduras**

Honduras tiene uno de los retos más difíciles por cumplir en cuanto la motivación del personal, ya que la mayoría de los empleos en nuestro país son subocupación y por ende no solo implica un menor ingreso en cuanto al salario, si no, que prácticamente SE carece de sistemas de compensación y a la mayoría de estos les hace falta de un beneficio extra aparte del salario como tal, según la investigación realizada por la Universidad Autónoma de Honduras (UNAH) para el 2018 habían 2,570,068 personas subempleadas y con tasas de crecimientos de 8.5% anuales, donde efectivamente los incentivos laborales

son inexistentes y probablemente la tendencia sea a la explotación, a continuación una gráfica de subempleo para el 2018: (Rodríguez, 2018)



**Ilustración 3. Tasa de subempleo en Honduras en 2018.**

**Fuente:** Situación del empleo en Honduras (Henry Rodríguez, 2018)

Es importante mencionar que las empresas grandes y competitivas en Honduras, si toman en cuenta estos factores y comprenden así mismo la importancia de tener personal motivado con beneficios esenciales como el Seguro Social, fondo de aportaciones del RAP, y algunas que ofrecen seguros privados a sus colaboradores, ya que para llevar a cabo esta gestión es necesario poseer la clave de la motivación laboral, de manera que mediante un enfoque cualitativo se realizan estudios de las teorías anteriormente planteadas, estrategias empresariales, herramientas motivadoras y futuras tendencias en relación a la motivación laboral.

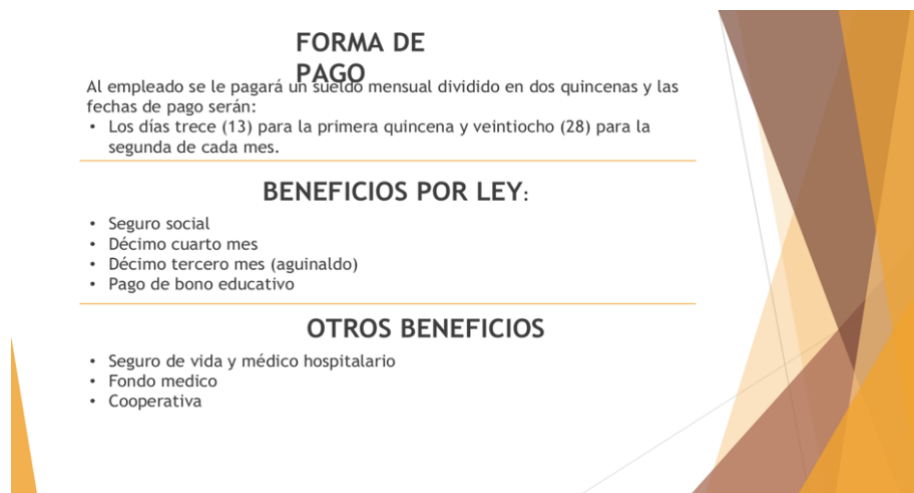
El dinero no lo es todo cuando se habla de administración del recurso humano, Hoy en día los especialistas en esta área coinciden en señalar que más que el dinero por sí mismo, los colaboradores expresan más afinidad y entrega hacia aquellos empleos donde logran una conexión importante con su entorno. Lo anterior se conoce como salario emocional, es decir las ganancias intangibles y no monetarias que percibe un trabajador por parte de su organización por el simple hecho de estar en ella o bien como

una forma de retribuir el cumplimiento de logros. El salario emocional se plantea como una forma de retener el talento, es decir, transformar a una organización en un sitio donde los trabajadores deban pensarlo dos veces antes de marcharse. (Manpower, 2012)

### **2.1.3.2 Incentivos en Honduras**

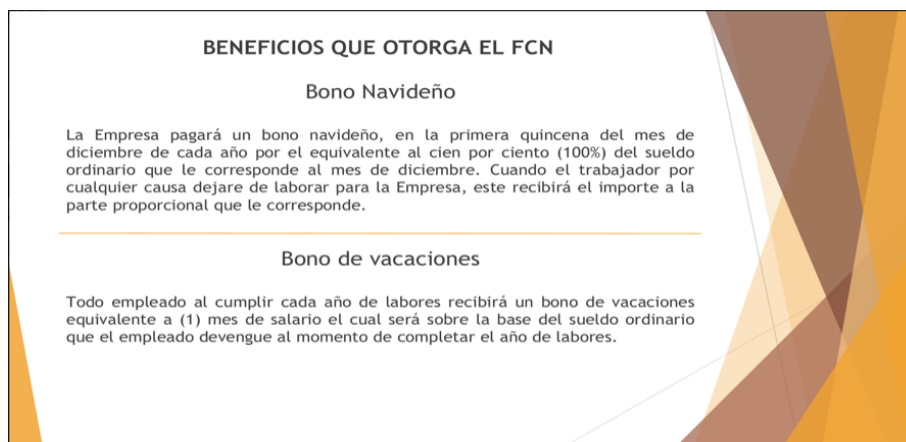
En Honduras no existen leyes que establezcan incentivos como en la mayoría de los países, ya que estos forman parte opcional de las decisiones de quienes dirigen las empresas si ofrecerlos a sus empleados o no, donde los mismos pueden ser otorgados ya sea por cumplimiento de metas o simplemente mantener un clima laboral atractivo que llame la atención de personal capacitado para la empresa, y así mismo crear ese sentido de pertenencia y cumplimiento de necesidades que existen en la mayoría de los colaboradores alrededor del planeta.

Diversas empresas en Honduras cuentan con planes de incentivos que las convierten en lugares deseados para trabajar para cientos y miles de hondureños que buscan una oportunidad laboral en el paso de los años, y que es poco probable debido a la baja tasa de empleo que existe en Honduras, donde muchos se ven obligados a aceptar condiciones no favorables por necesidad de tener un ingreso al menos, sin embargo, hay lugares como por ejemplo el Fondo Cafetero Nacional cuenta con algunos incentivos que presentan en su página oficial que se muestran a continuación:



**Ilustración 4. Beneficios otorgados por el FCN.**

**Fuente:** RRHH del Fondo Cafetero Nacional.



**Ilustración 5. Beneficios otorgados por el FCN.**

**Fuente:** RRHH del Fondo Cafetero Nacional.

Por ejemplo, la empresa productora de leche más grande de Honduras hace conocer que implementan planes de incentivos para la motivación de sus colaboradores donde Lacthosa dio a conocer a través de un comunicado en sus redes sociales que con el fin de contribuir a mejorar la calidad de vida de sus más de 3,000 colaboradores inició un Plan de Beneficios a través de alianzas estratégicas con más de 30 empresas del sector privado para beneficiar a su recurso humano quienes dispondrán de descuentos en una amplia gama de empresas de diferentes sectores. (Lacthosa , 2017)

Ese Plan de Beneficios pretende establecer alianzas con más de 80 empresas, en esta primera etapa se firmó convenio con más de 30 empresas de amplia trayectoria y prestigio enfocadas a diferentes rubros, entre ellos: restaurantes, clínicas, universidades, centros de estudio, comidas rápidas, bancos, agencias de viaje, hoteles, gimnasios, laboratorios, tiendas de ropa y accesorios, supermercados, entre otros. Hay evidencia que algunas empresas en Honduras si aplican planes de incentivos para aumentar y satisfacer esa necesidad que la mayoría de los trabajadores poseen en cualquier empresa donde se desarrollen, donde es de suma importancia para los dirigentes de estas grandes empresas; el bienestar y la satisfacción de su personal como tal. (Lacthosa , 2017)

## **2.2 Bases teóricas**

### ***2.2.1 Motivación Laboral***

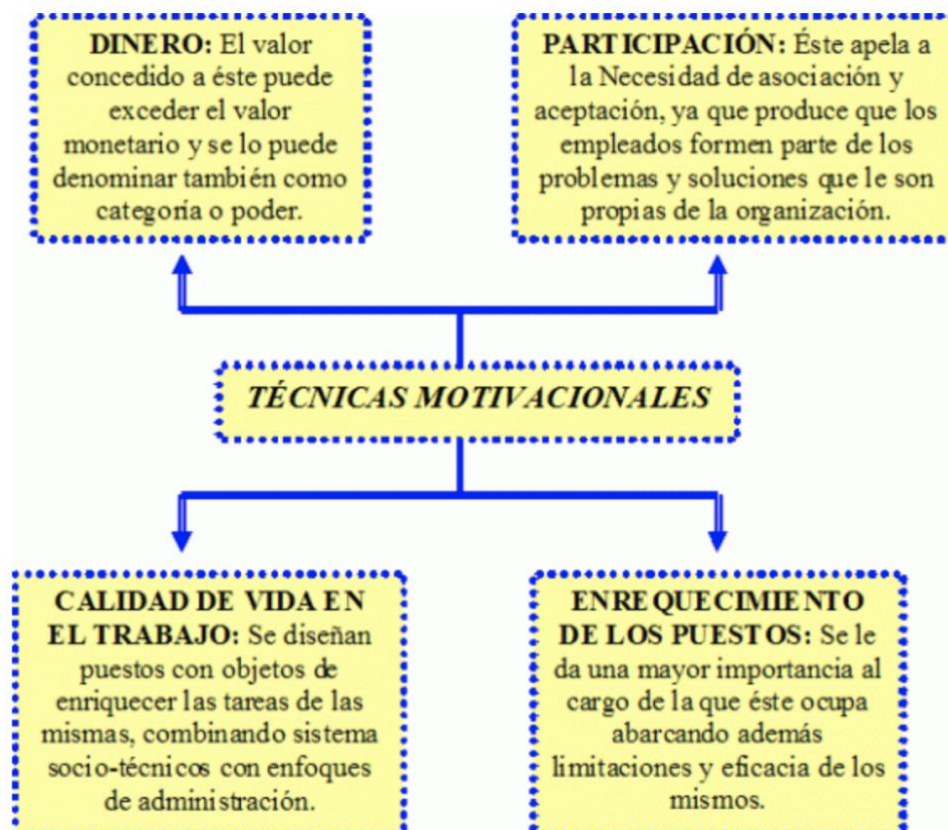
Según la revista de educación Alteridad de Ecuador define que ‘‘La motivación, del latín *motivus* (relativo al movimiento), es aquello que mueve o tiene eficacia o virtud para mover; en este sentido, es el motor de la conducta humana. El interés por una actividad es ‘‘despertado’’ por una necesidad, la misma que es un mecanismo que incita a la persona a la acción, y que puede ser de origen fisiológico o psicológico.’’ (Carrillo, Padilla, Rosero, & Sol, 2009) (p. 22-50); entonces se podría definir que la motivación es un factor crucial para mantener a las personas en dirección a la eficacia para cumplir las necesidades tanto personales como de la empresa donde pertenecen.

Los Empleados felices son un 31% más eficientes y están un 36% más motivados, según un estudio de Wall Street Journal y Opener Institute of People. Es por eso que crear un ambiente de trabajo hará que los empleados se sientan optimistas. Las empresas deben de conocer cuáles son las necesidades e inquietudes de sus empleados para que los incentivos propuestos realmente estimulen a los colaboradores. Esto puede llegar a ser

bastante complejo porque dentro de las empresas hay personas muy diferentes y a priori, habría que crear una gran diversidad de incentivos. Esto lo pueden solucionar creando una encuesta o cuestionario que permita al departamento de talento humano, lograr conocer las preferencias y poder adecuarlo según el plan. (Arauz, 2020)

Mantener contentos a los colaboradores en la actualidad es uno de los retos más grandes para las empresas, donde el capital humano es fundamental y vital para el funcionamiento de las mismas; ligado al cumplimiento de metas y objetivos en común que poseen tanto la empresa como los colaboradores. Fortalecer y prolongar el interés, la convicción y sobre todo la motivación en los colaboradores no es una tarea fácil, por ende, contar con un plan de incentivos puede ayudar a desarrollar y conseguir esa productividad que las empresas desean tanto para poder alcanzar sus objetivos a superar año tras año.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese «algo» es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo. (Ramón, gestiopolis, 2008) . Para que exista motivación tiene que haber una necesidad, donde claramente todos y cada uno poseen diferentes según su diario vivir, así que se puede crear una relación de técnicas de motivación para poder lograr una mejor comprensión de ello a continuación:



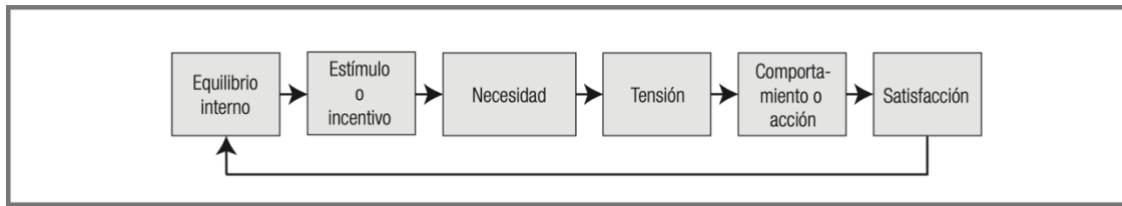
*Ilustración 6. Técnicas motivacionales.*

**Técnicas motivacionales**

**Fuente:** (Ramón, gestiopolis, 2008)

**2.2.1.1 Ciclo de la motivación**

Sir Richard Branson uno de los hombres más ricos del planeta cita que “si cuidamos de forma cuidadosa a nuestros empleados, ellos se ocuparán y harán mejores nuestros negocios”, y relacionándolo con la motivación se encuentra que sin lugar a duda tener empleados contentos puede ser un factor fundamental para crear ventajas competitivas frente a cualquier competidor, donde también es importante comprender como es el proceso para lograr esa conducta y así mismo de donde proviene las necesidades y estas como pueden ser satisfechas, por ende, observamos la siguiente grafica hecha por Mariano Chóliz. (Chiavenato, 2007)



***Ilustración 7. Etapas de ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.***

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007) (Figura 2.6 pp. 42)

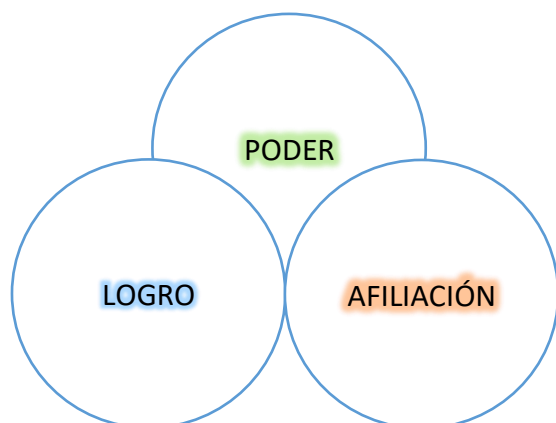
Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia. (Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009)

### **2.2.1.2 Proceso de la motivación**

La teoría de McClelland nos dice que toda motivación se basa en las emociones de las personas, pero su labor se basa en tres hipótesis: la primera es que toda motivación debería de ser medible y se debía de utilizar un método parcialmente independiente; segundo que todos los motivos podrían ser medidos a través de la fantasía y tercero que todo de la motivación debería de poder manipular las situaciones motivacionales mediante la creación de condiciones externas y favorables. (Perilla Toro, 1998) (pp. 539-542). Podríamos concluir que para McClelland toda la motivación es a través de las emociones de las personas, y que para este la motivación era la principal causa de



desarrollo y progreso económico para las sociedades, debido a la necesidad de que la mayoría de las personas poseen para cumplir sus necesidades propias.



*Ilustración 8. Elementos de la teoría de McClelland.*

### **2.2.1.3 Motivación y satisfacción del trabajo**

La teoría de la motivación e higiene de Herzberg centra que la actividad más importante para cualquier ser humano es el trabajo, ya que considera la misma como la fuente principal de satisfacción para estos. De acuerdo a esto, Herzberg considera que la satisfacción laboral y así mismo la insatisfacción son producto de dos tipos de experiencias distintas, por un lado, se consideran que esos factores que generan satisfacción se les conocen como intrínsecos y los que no generan se les llaman extrínsecos; donde los intrínsecos se basan en el trabajo mismo (actividades que realizan, espacio, reconocimiento) y los extrínsecos como el salario, relaciones con compañeros, entre otros. (Araya Castillo, 2009)

(Phil, 2009) La motivación por logro es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Por ejemplo, si a un individuo en su familia, escuela, iglesia, amigos y libros le hacían hincapié en el logro personal, su actitud hacia la vida tendía a ser familiar. Si recalcan las amistades y la afiliación, las motivaciones estaban dominadas por las actitudes sociales también se ha comprobado que los países que cuentan con un mayor número de

personas motivadas hacia el logro personal, tienden a manifestar un desarrollo económico y social más rápido (p.321).

La motivación y satisfacción laboral son aspectos que todas las empresas a nivel deberían de considerarlos como fundamentales para el funcionamiento mismo de sus funciones, ya que estas van ligadas de forma directa a lo que en administración de recursos humanos se le conoce como el clima laboral, donde la función de este estudio se centra en esos factores tanto intrínsecos como extrínsecos y el mismo hace la conclusión de como realmente estos están afectando o beneficiando a la empresa como tal, por ende, los tomadores de decisiones deben de considerar que sus colaboradores deben de estar motivados para el buen funcionamiento de sus empresa y los objetivos en común sean cumplidos de forma eficaz y eficiente.

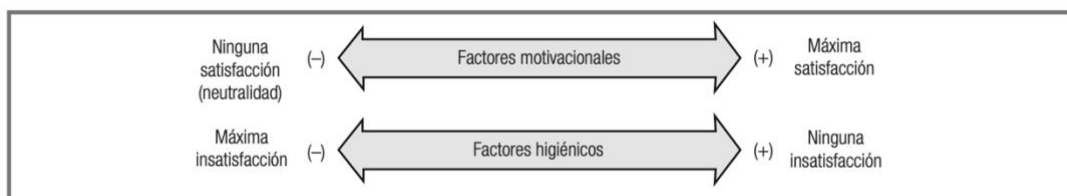


Figura 2.10 Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados.

**Ilustración 9. Teoría de los dos factores de Herzberg.**

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2007) (Figura 2.10 pp. 52)

**2.2.2 Incentivos**

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. (Ramón, gestiopolis, 2008) . Se podría considerar que Frederick fue el pionero en la investigación

de como los incentivos influían en el rendimiento y productividad de quienes laboran para alguna empresa en específico y como estos satisfacían alguna necesidad en especial.

“Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento” (Julian Pérez Porto, 2013). Los incentivos son ese extra que los colaboradores necesitan en ocasiones para aumentar y mejorar su productividad en las actividades que ejecutan diariamente, donde por ejemplo Chiavenato hace hincapié que todas las personas tienen necesidades y que estas deben de ser comprendidas y satisfechas para que estas puedan y se motiven a lograr los objetivos como tal.

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propios trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizado ya que por su esfuerzo realizado se le está recompensando de una forma u otra. (Ramón, gestiopolis, 2008)

Los incentivos a través del tiempo se han comprobado que son una de las herramientas más funcionales para poder mantener esa motivación que ayude a mejorar el desempeño laboral que todas las empresas en la actualidad desean conquistar, así que podríamos considerar que un buen sistema de compensación puede traer beneficios en la estrategia empresarial ya que según un estudio hecho por *Opener Institute for People* y el prestigioso *Wall Street Journal* los empleados felices están un 36% más motivados y son un 31% más eficientes (The Five Drivers of Happiness at Work, 2011), donde se toma como referencia que beneficios se pueden obtener con un buen sistema de compensación que impulse la motivación como tal.

(Chiavenato, 2007) Afirma que ‘‘ la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa de acuerdo con lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, lo cual sera imposible y requerira una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendra únicamente una parte o una muestra de la situación’’. Las personas pueden recibir cantidades de incentivos impresionantes, pero depende de estos cómo comportarse ante el ambiente en cual se encuentran como tal, por ende, el ambiente como los incentivos necesitan ir de la mano para lograr el punto objetivo que se busca o se quiere lograr.

Para que la organización sea solvente es necesario que los *incentivos* sean útiles para los participantes, de la misma manera que las *contribuciones* sean útiles para la organización. La esencia del problema es lo siguiente: individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente, esto significa que los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones buscan a los individuos más adecuados a sus expectativas, este es el primer paso. El segundo es el acoplamiento y adaptación recíprocos entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acoplarse uno al otro. El tercer paso se refiere a los individuos que hacen carrera dentro de las organizaciones, a las que utilizan como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos para emplearlos como trampolín para su subsistencia. (Chiavenato, 2007)

#### **2.2.2.1 Planes de incentivos**

(Gorbaneff, Torres, & Cardona, 2009) Taylor definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria;

donde en su administración científica recurría al incentivo para motivar a los empleados y así alcanzar y sobrepasar las metas de producción. La función del salario sin duda es que el empleado cumpla con sus funciones impuestas en la descripción de su puesto, pero como todo ser humano, siempre existen necesidades extras que necesitan ser satisfechas, por ende, es donde el incentivo acciona y aporta a los mismos para que provoque ese impulso extra que ayude al colaborador a cumplir con la meta extra que cualquier tomador de decisiones busca en sus subordinados como tal.

Los planes de incentivos buscan mejorar el desempeño laboral y aumento de motivación, donde el mismo trae una serie de beneficios que ayudan a estos a aumentar su productividad, fidelizarse con la organización, lograr objetivos en común y a su vez cubrir las necesidades que surgen con el paso del tiempo; considerando que al haber diferentes tipos de incentivos, es necesario que las empresas identifiquen las necesidades que sus colaboradores poseen y como estas pueden ser satisfechas y a través de qué mecanismos. (Chiavenato, 2007)

Según la teoría de la Administración de la compensación desarrollada por diversos autores, los sueldos, salarios y prestaciones son las gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor. Para lo cual el departamento de recursos humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es decir, dada la importancia que tiene la retribución sobre la motivación del personal, se debe aprovechar esta como una herramienta imprescindible para la gestión de los recursos humanos, pues los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. (Luz Daisy, 2006)

### **2.2.2.2 Incentivos financieros**

Los incentivos financieros son todos aquellos que tienen algún costo, y se consideran costos variables para la empresa ya que este si representa un desembolso para la empresa como tal, y que sin lugar a duda estos son los incentivos que tienen más incisión en cuanto a la moral de los colaboradores, donde se pueden mencionar como: bonos, pensiones, comisiones; donde estos tienen como objetivo satisfacer esa teoría de necesidad personal que se plantea a través de la investigación.

Incentivos monetarios o financieros son los utilizados más ampliamente y seguramente uno de los más efectivos. Pueden incluir un mayor salario, pago de comisiones de ventas, precios en dinero o acciones, etc. (Roldán, 2017). Estos son los incentivos que son más pretendidos según diferentes investigaciones, ya que la personas por naturaleza ven el dinero extra a su salario como un plus para seguir estableciendo metas personales que cumplen con sus necesidades como tal, sin embargo, no todas las empresas toman este tipo de incentivo debido al coste que poseen, aclarando que algunas si lo realizan basados en el coste-beneficio en su administración.

### **2.2.2.3 Incentivos no financieros**

Los incentivos no financieros son aquellos de más carácter social, que se podrían ligar a la necesidad interna de las personas, y estos promueven las motivaciones extrínsecas donde podemos mencionar como: cursos de capacitación, horarios flexibles, espacios agradables de trabajo, entre otros. Se consideran los incentivos no financieros como los más viables para las empresas, ya que los costos que incurren suelen ser controlables, pero cumplen las mismas funciones que los anteriores, pero en lugar de motivar al empleado con cantidades económicas se hace otro tipo de estímulos como los

antes mencionados. Y si una empresa fideliza y compensa los buenos resultados de sus empleados podrá retener a los mejores.

Werther Jr et al., (1995) señalan que “entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p.323). Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable. (productividad, 2001).

Incentivos no monetarios tratan de empujar a las personas a hacer lo que se supone es correcto o bueno en una determinada sociedad. Los incentivos morales son más complejos de aplicar que los monetarios ya que los valores varían entre distintas culturas. Además, es la persona la que finalmente decide si está de acuerdo o no con una determinada convención moral. (Roldán, 2017). Los incentivos no monetarios no suelen agradar a todos, ya que la mayoría esperan compensaciones monetarias, sin embargo, es un tipo de compensación muy saludable para el clima laboral donde las mejorías a base de estos pueden ser notables y aprovechables en todos los sentidos para quienes dirigen y toman las decisiones donde se implementan los mismos.

#### **2.2.2.4 Ventajas de los incentivos laborales**

Director ejecutivo de CMI gestión, empresa dedicada la gestión empresarial para mejorar el manejo del recurso humano y otras áreas administrativas; hace saber que el contar con planes de incentivos genera ventajas, las cuales se presentan a continuación:

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la empresa.
2. Los pagos de incentivos son costes variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costes fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. 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; del contrario, no se abonan.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo. (Fransisco Páez , 2017)

Se ha estimado que la felicidad hace que las personas sean un 12% más productivas. La improductividad de los trabajadores repercute una pérdida de productividad promedio del 7,6%. La gran conclusión que desprenden estas estadísticas es que un valor tan intangible como la felicidad de los trabajadores repercute de un modo directo en el rendimiento y productividad de una empresa; donde una muy buena alternativa son los denominados incentivos laborales, que principalmente se dirigen a fortalecer la motivación pero lleva aparejada el aumento de la felicidad y reconocimiento por obtenerlos. (Blog, 2019)

### **2.2.3 Desempeño laboral**

Según Chiavenato en su texto de administración de Recursos Humanos, define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo cada persona se



desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Basados en los conocimientos adquiridos es recomendable que todas las empresas midan el desempeño laboral de sus colaboradores, ya que es donde las empresas pueden conocer que desempeño o rendimiento están ofreciendo sus colaboradores para con esta, por ende, es recomendable la utilización de medidores de desempeño que muestren datos reales y así tomar decisiones que beneficien tanto al empleado como la empresa, a través de incentivos u otras medidas si estos presentan tanto resultados positivos como negativos. (Chiavenato, 2007)

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. (Pedraza, 2010)

### **2.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se considera una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. (Chiavenato, 2007). Hasta hoy, no existe una herramienta científica comprobada que cambien pensamientos en las personas, simplemente todas las herramientas son un medio que ayudan a que las personas busquen oportunidades de mejora, mostrándoles en que aspectos o actividades de las que

realizan están fallando como tal, sin embargo, una evaluación del desempeño no está exenta de ello y es importante mencionar que con ella trae una serie de objetivos que busca cumplir según Chiavenato, los cuales son presentados a continuación:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por el desempeño.
5. Mejora las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Estímulo para una mayor productividad.
8. Retroalimentación.

### **2.2.3.2 El desempeño como factor motivación**

La motivación como se ha mencionado durante toda la investigación se basa en necesidades de las personas, pero estas necesitan saber cuáles son en realidad para buscar ese factor motivación que pueda suplir las mismas, así que las empresas pueden ver una oportunidad plena a través de las evaluaciones de desempeño, ya que sus colaboradores se auto examinan y pueden encontrar debilidades en su desempeño y de tal forma expresarlo al área encargada y estos tomar acción para contrarrestar ese aspecto negativo expresado por el mismo, por ende, el colaborador logrará ese sentido de pertenencia que es un detonante para la motivación de este.

El comportamiento debe ser motivado, lo que significa que nadie se comporta ni hace nada sin una motivación y desempeño previo. Sin embargo, los mismos estímulos no funcionan de la misma manera en todas las personas, ya que cada una tiene su propia forma de percibir el entorno y sus necesidades motivacionales. Eso significa, que dos personas que pertenezcan a la misma empresa y que ejecutan la misma situación

jerárquica, pueden llegar a tener percepciones muy diferentes de las actividades que realizan y a su vez distintas motivaciones, por lo que es muy difícil saber cuáles son las necesidades de cada quien. (Josefina Pachecho, Noviembre).

Para lograr motivaciones en base a desempeño hay técnicas efectivas relacionadas entre sí, dentro las cuales se pueden hacer mención de las siguientes:

- Reconocimiento: Es un conjunto de técnicas que garantizan la satisfacción de los empleados, tanto en el buen desempeño de sus funciones como en el logro de las mismas.
- Facilitar la promoción: Para esto los trabajadores deben tener en cuenta que, si se esfuerzan en sus labores, pueden llegar a alcanzar su crecimiento dentro de la empresa.
- Facilitar y promover la formación continua de los empleados: esto proporciona innumerables beneficios, puede lograr mayor calidad laboral, la empresa contará con la capacidad de profesionales eficientes y, además, se aumentará la satisfacción y la autoestima de los empleados.
- Proponer retos: a casi todas las personas les gustan los retos, ya que es una manera de demostrar lo que valen para lograr superarse, especialmente si estos retos van acompañados de diversas recompensas como ascensos, felicitaciones, aumento salarial, entre otros.
- Búsqueda de la mejor ubicación: si la empresa o el departamento de Recursos Humanos lograr ubicar a cada uno de sus trabajadores en el lugar que se relacione

con sus aptitudes y capacidades, les proporcionará grandes satisfacciones y será un estímulo para que se esfuercen y se desempeñen mucho más por hacer bien su trabajo, lo que le va a generar a la empresa un mejor funcionamiento.

### **2.3 Marco Financiero**

Finalizado el estudio financiero que se realizó en Tiendas Melanis y revisando cuidadosamente el comportamiento de las cuentas en los últimos 4 periodos, se identificó de qué manera afectara a la situación financiera de la empresa la implementación de un plan de incentivos para el área comercial, que está conformada por 36 colaboradores a través de los 10 puntos en el Distrito Central. Según estados de resultados entregados en el último semestre del 2020, a pesar de la delicada situación de país a causa de una pandemia y restricciones de circulación, se logró cerrar con un crecimiento del 45% en comparación al año anterior, mismo crecimiento que permitió que en el segundo semestre del presente año se lograra abrir un décimo punto, con una capacidad de 217 colaboradores, como resultado de esto crecimiento en la planilla del 7.8%.

Para determinar si la implementación del plan de incentivos sería rentable se realizó un análisis horizontal con indicadores en tendencia, la variación monetaria del año 1 (2019) y año dos (2020) dieron un resultado positivo, y con este crecimiento de la cuenta se desarrollará el presupuesto para la implementación del plan de incentivos. Estos indicadores que se utilizaron para analizar la viabilidad del proyecto son los instrumentos más utilizados que tiene un análisis financiero ya que analiza la información obtenida de los estados de resultados.

Este análisis también permitió medir la eficacia y comportamiento de la empresa el último año, ya que, evaluando la condición financiera, su desempeño, tendencias y variaciones, se determina que, con los indicadores de liquidez que tuvieron un resultado de crecimiento positivo, implementación de un plan de incentivos para el área comercial

de 36 colaboradores es rentable, siempre alineando estos incentivos con el desempeño del personal en cuestión, y de esta manera mejorar el desempeño de los mismos a través de fidelización y motivación por parte de Tiendas Melanis.

A continuación se presenta un resumen del crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos tres años, donde claro está el daño recibido por la pandemia del COVID-19 para el año 2020 como tal; donde podemos apreciar que es una empresa en plena etapa de madurez y su crecimiento económico como tal es evidente, dejando como referencia que es posible implementar un plan de incentivos para al menos el personal clave en el área de ventas, a continuación los porcentajes de crecimiento tanto en sus Balances Generales, como sus Estados de Resultados:

**Cuadro 1. % crecimiento en Tiendas Melanis.**

% DE CRECIMIENTO 2017-2020 BG		
2017	24,320,696.29	
2018	33,787,987.86	38.93%
2019	41,709,372.84	23.44%
2020	45,978,472.67	10.24%

**Cuadro 2. Estados de Resultados Tiendas Melanis.**

RESUMEN ESTADO DE RESULTADO	
<b>2017</b>	7,752,208.91
<b>2018</b>	6,752,623.76
<b>2019</b>	7,617,655.07
<b>2020</b>	2,865,847.63
% DE CRECIMIENTO 2017-2021	
<b>2018-2017</b>	-12.89%
<b>2019-2018</b>	12.81%
<b>2020-2019</b>	-62.38%

La empresa cuenta con una liquidez bastante positiva, donde sus números como referencia financiera se encuentran en un estado bastante aceptable; reflejando crecimientos significativos con el paso de los años debido a que en los últimos 3 años han

hecho apertura de tres sucursales correspondientes en el Centro de Tegucigalpa, sucursales que sin duda sus resultados han sido positivos, por ende, la empresa podría crear un plan de incentivo económico respectivo para su equipo de venta, pero este dependería meramente de la gerencia y si están dispuestos a asignar un presupuesto mensual, anual dirigido a un plan de incentivos.

## **2.4 Marco Referencial**

*‘‘Incentivos laborales como aporte a la productividad y calidad de servicio en las empresas del rubro de ventas’’ – Carabobo, Venezuela.* Revista especializada en la ingeniería industrial en la universidad de Carabobo Venezuela, puso en evidencia que los incentivos laborales aportan un comportamiento positivo de las variables de productividad para la persona de ventas, donde la investigación puso tres aspectos fundamentales de gestión para estudio: gestión de inventarios, capacitación del personal y a la calidad del servicio. Con respecto a la gerencia debe de hacer énfasis con su personal en los procesos logísticos del inventario relativos al abastecimiento, el almacenamiento y entre, donde la mezcla de estos tres puede crear un punto de eficiencia que cause impactos positivos en el desarrollo de la misma. (Aguar Medina & Pérez Dominguez, 2012)

Al tomar en cuenta las implicaciones del personal en la productividad de la empresa, la implementación de incentivos laborales, como no laborales resultó ser una estrategia adecuada y efectiva por parte de la gerencia; donde los mismos pudieron observar que se logró comprobar la importancia que poseen los colaboradores para la valoración del trabajo cuando existen los planes de incentivos y claro está que de la mano viene consigo el desempeño y productividad de cada colaborador, obviamente el establecer el plan de incentivo creado requiere un tiempo de adaptación para la empresa misma, así como para la cultura de esta.

Y como ultimo aspecto, la mezcla de los incentivos monetarios y no monetarios es una opción viable para la empresa ya que todo dependerá de las necesidades que se identifiquen en los colaboradores, ya que de igual forma ambas opciones de incentivos crean impactos positivos en la productividad y desempeño de quienes ejercen las tareas diarias en las organizaciones. El plan de incentivos beneficiara tanto al colaborador como a la empresa, y estos planes deben de ser explícitos y de fáciles entendimientos para los mismos, adicional deberán de tener la capacidad de llevar el control de la producción dentro de la empresa, para que de esta manera los esfuerzos hechos por los colaboradores del área de ventas se enfoquen en metas específicas de desempeño, que producirá una motivación verdadera consiguiendo importantes beneficios para ambas partes.

## **2.5 Marco Conceptual**

**Plan de Incentivos:** Es un programa en el que se han estudiado y planificado cuáles serán los incentivos idóneos según la empresa y el tipo de empleados, con el objetivo de motivar a los mismos. (Ines, 2019)

**Incentivos/bonificaciones:** pago de salarios adicionales sobre la base del (Deloitte, 2020)

**Motivación:** La definen como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. (Garcia-Romeral, 2013)

**Desempeño Laboral:** Laboralmente se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realizar el colaborador dentro de la organización. Entran en juego las competencias profesionales hasta las habilidades interpersonales y van de la mano directamente en los resultados de la organización.

**Desempeño:** Es el acto y la consecuencia de desempeñar; cumplir con una obligación, una actividad, dedicarse a una tarea.

**Competitividad:** Es aquella capacidad que posee un individuo o empresa para posicionarse por delante de sus competidores. Laboralmente son todos aquellos conocimientos, aptitudes y habilidades laborales que posea un individuo para cumplir con sus labores.

**Incentivos Económicos:** Como lo define Juan David Montoya, los incentivos económicos son parte esencial de la economía, sin incentivos la economía y la sociedad no funcionarían, y estos usualmente incluyen pagos en efectivo, alcance por porcentaje y son elementos tangibles. (Montoya, 2021)

**Incentivos no económicos:** Son los que utilizan las empresas en mayor medida a modo de recompensa para mejorar la satisfacción, motivación, implicación y compromiso de los colaboradores.

**Productividad:** Valor de los bienes y servicios producidos en un periodo de tiempo, dividido por las horas de trabajo utilizadas para producirlos.

**Ciclo de motivación:** Se define como la sucesión de etapas que lleva a cabo un individuo para lograr satisfacer una necesidad. Este proceso se origina a partir del surgimiento de una necesidad, basada en una fuerza dinámica y persistente que lleva a las personas a realizar una acción. (Sanco, 2019)

**Remuneración (o compensación):** valor económico total del salario, las bonificaciones y los beneficios en especie que se ofrecen al trabajador o trabajadora en un periodo concreto. (IDH, 2020)



## CAPITULO III. METODOLOGÍA

### 3.1 Variables

*Tabla 1. Variables*

TEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	VARIABLES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<b>PLAN DE INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN AL DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN TIENDAS MELANIS DEL DISTRITO CENTRAL.</b>	¿Cuáles son las causas que generan desmotivación a los colaboradores de Tiendas Melanis?	Identificar las causas de desmotivación que afectan el desempeño en los colaboradores.	Desmotivación.	Entrevistas.
	¿Cuál es el mejor plan de incentivos que se acopla a la empresa y esta debería de establecer?	Construir y sugerir un plan de incentivos que se adapte a la empresa.	Plan de incentivos.	Entrevistas.
	¿Cómo inciden los incentivos laborales en el desempeño de los colaboradores de Tiendas Melanis?	Conocer cuáles son los tipos de incentivos que los colaboradores prefieren.	Incentivos.	Entrevistas.

	¿Cuál es la viabilidad financiera de la implementación de un plan de incentivos para Tiendas Melanis?	Definir qué plan de incentivos es financieramente viable para Tiendas Melanis.	Viabilidad Financiera.	Entrevista y análisis.
	¿Qué tipo de incentivos los colaboradores prefieren?	Determinar cuáles son los tipos de incentivos que los colaboradores prefieren.	Incentivos	Entrevistas.

### 3.2 Alcance de la investigación

#### 3.2.1 Tipo de investigación

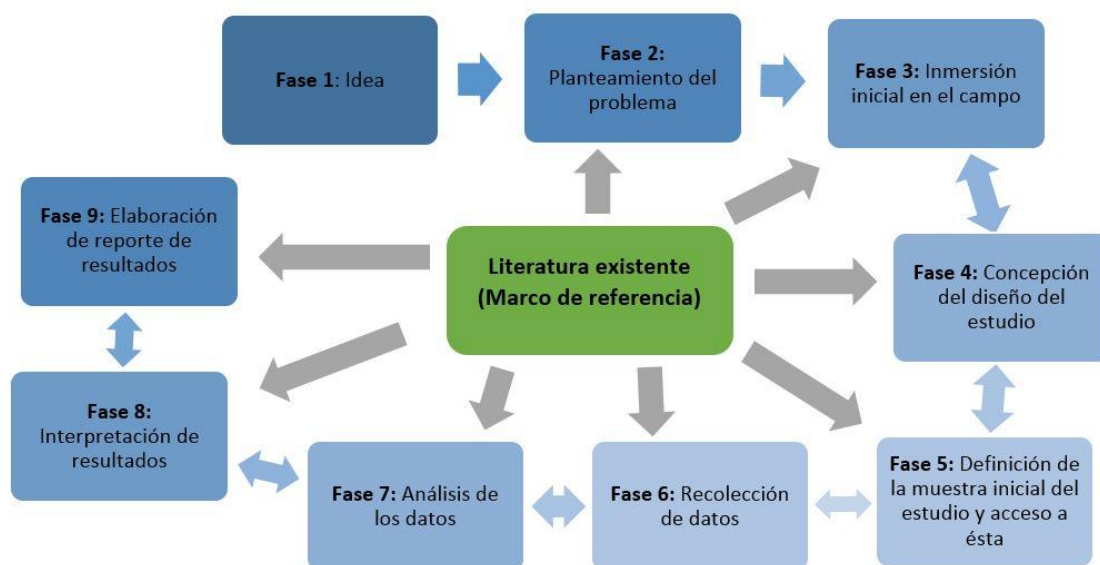
El alcance para esta investigación será de tipo descriptivo; debido a que lo que se busca es medir la relación existente entre las variables propuestas, en donde no solamente se plantea describir o acercarse a un problema identificado. Este tipo de investigación se realiza cuando existe un problema que no se investigó bien antes y va generando definiciones operativas y proporciona un modelo mejor estudiado. El investigador comienza con una idea general y utiliza la misma para conducirse a una visión más profunda del problema, en este caso puntual, en la desmotivación que existe actualmente en los colaboradores de Tiendas Melanis, por ende, esta parte investigativa intentará encontrar las causas y explicar el porqué del problema, y así proponer soluciones, ya que permite que se exploren y cuestionen cosas nuevas que la misma investigación ira proporcionando.

Aquí es donde los investigadores tendrán una idea y se buscará entender más al respecto, para así aumentar la comprensión sobre el tema, y poder determinar cómo y por qué suceden las cosas, esto permite que los investigadores se familiaricen con el tema o problema que se examinará y se creen posibles soluciones, ya que este tipo de investigación está asociado con mayores niveles de validez interna debido a la selección sistemática de sujetos, porque cuenta con un mejor enfoque y limita significativamente cualquier información de sesgo dentro de la misma.

### ***3.2.2 Enfoque de la investigación***

La investigación se basa en un enfoque cualitativo, ya que se contarán con datos no numéricos; donde la información se recolectará a través de instrumentos como: entrevistas internas, misma que partirá de las preguntas de investigación, que se formularon de la mano con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque permite conocer y determinar los objetivos planteados de la investigación y a partir de estos relacionarlos con las demás variables. El mismo busca identificar cómo se comporta el equipo comercial de Tiendas Melanis cuando se les propone implementar un plan de incentivos y responsabilidades por el cumplimiento de objetivos y metas.

El análisis cualitativo, está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernandez, 2014). Un enfoque cualitativo se centra en procesos inductivos, recurrentes y en este se analizan múltiples realidades subjetivas, con características de significados profundos y amplios. Este proceso como los demás no suele desarrollarse de manera lineal, y es necesario regresar constantemente para revisar lo que se ha realizado y así hacer los ajustes necesarios para poder continuar con la investigación.



**Ilustración 10. Proceso Cualitativo.**

**Fuente:** Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 3 Metodología de la investigación 6ta edición

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Población

La población para esta investigación consta 10 gerentes que conforman actualmente el departamento comercial de Tiendas Melanis del Distrito Central, ya que por instrucciones de gerencia son el canal directo de venta hacia a los consumidores y el plan de incentivo se desea aplicar específicamente a estos. Los gerentes son los pupilos de la empresa y son quienes ejecutan todas las estrategias que la gerencia establece para el cumplimiento de metas y objetivos, llevando con ellos el peso de hacer que todo funcione desde el mas alto nivel jerárquico hasta el más bajo como tal.

#### 3.3.2 Muestra

Para determinar la muestra de la investigación se utilizó una porción de la población seleccionada, utilizando la técnica aleatoria simple ya que se conoce la población y la muestra está conformada por 10 colaboradores divididos entre Gerentes y

pertenecientes a cada una de las 10 sucursales que actualmente funcionan para la empresa. Por medio de un censo que se llevo a cabo a lo largo de las 10 sucursales que actualmente conforman Tiendas Melanis, se redactaron 7 preguntas que buscan conocer la situación actual y factores que causan la desmotivación que existe en los colaboradores de Tiendas Melanis, tomando en cuenta las variables seleccionadas.

### **3.3.3 *Unidad de análisis***

La entrevista se realizó dentro de Tiendas Melanis del Distrito Central, dichas se aplicaron de manera aleatoria simple para la muestra que consta de 10 gerentes a través de las 10 ubicaciones, con funciones específicas dentro de la empresa como; encargados de establecer y llevar controles de ventas semanales, ingresos y salidas de mercadería, control de inventario, rotación del producto, control de asistencia, manejo de personal, etiquetado de precios, negociación directa con el cliente, supervisión del cumplimiento de las funciones de los vendedores, y controles de inventario en las bodegas internas. Con el fin de determinar las causales principales de la desmotivación que actualmente predomina el área de ventas, se distribuirán equitativamente las entrevistas en las 10 sucursales, y de esta manera profundizar y conocer la raíz del problema. Sin previas mediciones sobre el clima laboral, se tomo con punto de partida el resultado de las 10 entrevistas, de acuerdo a los resultados obtenidos en el año 2019.

## **3.4 Instrumentos**

- Entrevista a la muestra seleccionada.

### **3.4.1 *Entrevista***

Método de fuente primaria que permite a través de una serie de preguntas, intercambio de opiniones o ideas de un tema determinado entre dos o más personas y de esta manera lograr obtener datos de la muestra asociados a los objetivos establecidos.

### **3.5 Fuentes de información**

Para esta investigación se hará uso de fuentes de información primarias y secundarias, con el fin de conocer datos formales e informales de la muestra y así identificar las necesidades del problema y proponer soluciones a estas a través del estudio realizado.

#### **3.5.1 Fuentes primarias**

Como fuentes primarias se hará uso de la herramienta basada en entrevistas, donde las mismas serán aplicadas a la unidad de análisis en estudio para obtener la información necesaria para continuar y concluir con la investigación realizada en Tiendas Melanis del Distrito Central.

#### **3.5.2 Fuentes secundarias**

Se realizaron consultas a la alta gerencia de la empresa para determinar cuál plan de incentivos es el más apropiado para la implementación en base a los resultados de las entrevistas, y como punto más importante; este se adapte tanto a la parte económica como a las necesidades de los colaboradores. Es de suma importancia en cualquier investigación indagar en el tema que se estudia, y así poder obtener la mayor cantidad de datos posibles que nos ayuden a generar esa información relevante obtenida a través de esas platicas que se obtienen en platicas sostenidas de quienes expresan el problema en estudio.

## **CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS**

### **4.1 Proceso e investigación**

El proceso de investigación se realizó a través de una entrevista compuesta por 7 preguntas con el objetivo de identificar la relación existente entre las variables propuestas, donde la misma fue aplicada a 10 gerentes de las 10 sucursales que posee hasta la fecha Tiendas Melanis. El objetivo principal de la investigación es conocer cómo y que prefieren los colaboradores al momento de ser incentivados por el cumplimiento de metas y objetivos impuestos por quienes dirigen la empresa; conocer específicamente que tipo de incentivos, que tan motivados se encuentran actualmente y como estos pueden aumentar su desempeño.

Los colaboradores se mostraron interesados en la participación de la entrevista, donde los mismos expresaron que los incentivos pueden tener una incidencia positiva en su desempeño y el sentimiento de pertenencia y conformidad dentro de la empresa. Puede crear un impacto positivo que mejore la productividad general de sus equipos de trabajo, dispuestos a someterse a ser evaluados y controlados con mayor exigencia si los incentivos son establecidos por la gerencia como tal, sin embargo, a continuación, se presenta las relaciones entre las variables establecidos con su información y datos obtenidos correspondientes a través de la entrevista, donde se realizó el análisis de cada pregunta consecuentes de cada respuesta obtenida:

### **4.2 Análisis y resultados**

#### **Pregunta 1.**

*¿Cuál es su estado de ánimo actualmente en su lugar de trabajo?*

Los entrevistados expresan en su mayoría que se encuentran muy satisfechos y contentos en su lugar de trabajo, en donde estos también expresan que se sienten motivados porque se les permite expresar y se sienten escuchados, de igual forma brindan ideas que ayudan al cumplimiento de objetivos establecidos por la gerencia y que de esa forma logran los mismos de forma más eficiente debido a que se sienten parte de la empresa y que cumplen con el rol y expectativas que esperan de ellos como tal.

Adicional uno de los entrevistados se encuentra en su mejor momento de ánimo debido a que su recién ascenso como gerente brinda una seguridad de crecimiento dentro de la empresa, sin embargo, dos de los entrevistados expresan un sentimiento de regularidad con su lugar de trabajo, donde hacen saber que están parcialmente conformes y nos dan la oportunidad de saber el porqué de esta sensación para con su lugar de trabajo, destacando como dato más importante que la mayoría se siente agradecidos y satisfechos con la empresa evidenciando que dentro de la misma existe un ambiente óptimo para el desarrollo de las metas y objetivos establecidos en Tiendas Melanis.

## **Pregunta 2.**

*¿Qué sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?*

Se percibe que la mayoría de los colaboradores se encuentran satisfechos por trabajar en la empresa, lo que implica un alto sentido de pertenencia; esta satisfacción se puede ver reflejada en la variedad de respuestas positivas para esta pregunta, donde en su mayoría se encuentra que los colaboradores no se enfocan solamente en incentivos monetarios y esto trasciende de forma directa en las relaciones y en el logro de objetivos entre Tiendas Melanis y sus colaboradores.

Es importante destacar que este sentimiento les ha permitido desempeñarse de manera auténtica en su labor, ya que a pesar de los pocos incentivos no monetarios que



existen en la empresa, el cumplimiento de metas tiene un grado bastante aceptable para la gerencia. Dentro de las sugerencias que los entrevistados brindaron nos encontramos que la mayoría solicitan incentivos como: reconocimientos verbales, establecer el empleado del mes, bonos para el mejor vendedor, capacitaciones, bonos por cumplimiento de metas y establecer un lazo que beneficie la seguridad social de los colaboradores de Tiendas Melanis.

### **Pregunta 3.**

*¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?*

Para ser precisos, el personal está satisfecho en la empresa lo que claramente hace que estos quieran continuar en esta, donde se evidencia que existe una coherencia en todas las preguntas y respuestas anteriores donde la relación entre las variables hace notar que un plan de incentivos puede crear un mayor grado de motivación para los mismos, donde sin lugar a duda esto repercute en todos los aspectos relacionados con el desarrollo organizacional, que va desde la baja rotación del personal que refleja la buena estabilidad en sus puestos de trabajo, capaces de generar estos resultados debido a la buena comunicación de doble vía entre los colaboradores y la gerencia.

La expresión del sentido de agradecimiento es notable, donde los colaboradores expresan que desean seguir laborando en la empresa ya que su contribución al desarrollo de la empresa y la motivación personal es bastante alta y que la oportunidad de crecimiento es latente dentro de la organización tanto en escala salarial como personal, lo que genera esa motivación intrínseca en los colaboradores para seguir cumpliendo las expectativas de la empresa y crecer dentro la misma.

### **Pregunta 4.**

*¿Qué, en su experiencia, es lo que más le motiva a ofrecer y más exitoso desempeño laboral?*

Se encuentra una alta incidencia en la motivación y desempeño en los colaboradores, ya que la gerencia o sus jefes como le llaman ellos juegan un papel importante de estímulo, motivación y valoración para con ellos. La mayoría de los entrevistados hacen conocer que sus ganas de cumplir las metas propuestas son un factor clave para mantenerse con un alto desempeño, ya que muchos expresan que su deseo de superar y cumplir con las expectativas de la empresa es un impulsor que les ayuda a poder mantener la constancia en su productividad como gerentes, donde también resaltan que el aprender cosas nuevas casi a diario les ayuda a mejorar sus relaciones interpersonales desde el aprendizaje hasta la enseñanza de ellos hacia sus subordinados.

Una de las más grandes fortalezas de Tiendas Melanis es la buena relación que han creado entre la gerencia y los puestos claves, donde la misma debe de seguirse construyendo, afianzando esos lazos de confianza que ofrecen nuevas oportunidades de mejora que toda empresa demanda en un mundo tan globalizado, evolutivo y competitivo.

**Pregunta 5.**

*¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?*

Los entrevistados afirman su sentimiento de agradecimiento con la empresa, sin embargo, ellos sugieren que la empresa debería de reconocer un poco más las buenas practicas que ellos realizan a través del tiempo, donde mencionan que con el hecho de ser reconocidos verbalmente con felicitaciones en público, privado y de cualquier tipo, días libres, bonos, regalías, retroalimentación continua donde en esta aclaran que pueden existir mejoras continuas y estas pueden ser un plus que ayude a su rendimiento dentro de la empresa, claro está, que es importante siempre mantener la comunicación entre ambas partes para generar en ellos un mayor grado de motivación que les permita poder

lograr las actividades con la eficacia y eficiencia justa y necesaria para los objetivos establecidos.

**Pregunta 6.**

*¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?*

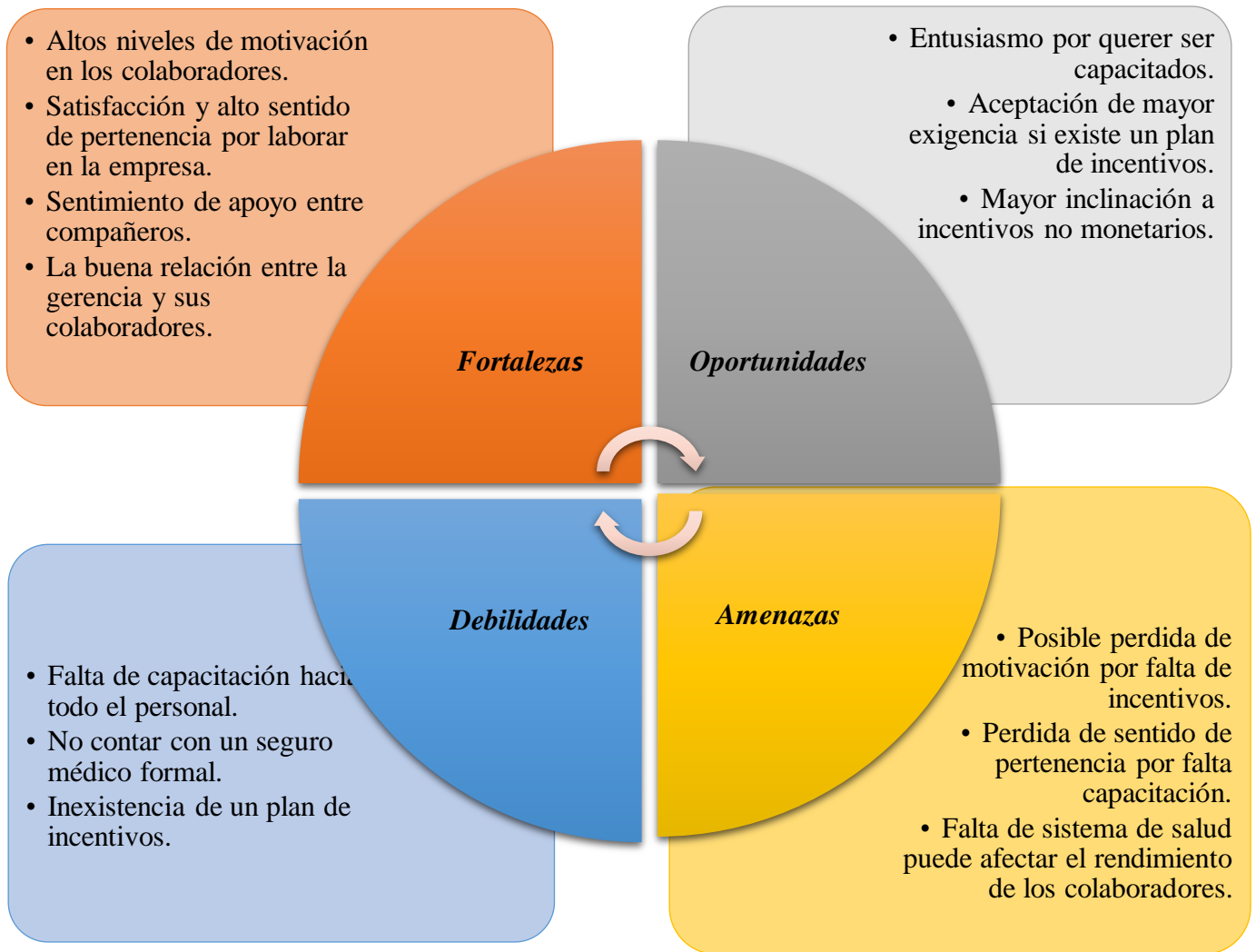
Para el caso de si los trabajadores están de acuerdo a que la empresa cree un proceso para medir la productividad con el fin de participar por acciones de incentivos, la respuesta fue totalmente asertiva mostrando que la mayoría de los entrevistados están de acuerdo con la implementación tanto de la medición de productividad como la de un plan de incentivos; en los cuales mencionaron: un plan de establecimiento de metas semanales y mensuales, record de asistencia y puntualidad que sea premiado, formas de resolución de problemas, tiempo en el que alcanzan las metas y objetivos por sucursal.

**Pregunta 7.**

*¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, que tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar el plan de incentivos?*

Como último punto se indago sobre los tipos de incentivos y responsabilidades que se conocen en el ambiente laboral y cuáles de estos se deberían de integrar en el plan de incentivos en Tiendas Melanis, la gran mayoría de los entrevistados hace mención a los beneficios tradicionales no monetarios, como lo son vacaciones, seguro de salud y reconocimientos verbales. En cuanto a las responsabilidades que esto conlleva, se muestra un alto grado de consciencia en donde los entrevistados expresan el conocimiento de responsabilidades que van de la mano con la implementación de un plan de incentivos.

Sin embargo, la finalidad de la investigación y de la empresa es brindar nuevas motivaciones a los colaboradores con mejores beneficios para lograr aumentar la



productividad y fidelidad hacia la empresa.

### 4.3 Análisis FODA

#### *Ilustración 11. FODA Tiendas Melanis*

### 4.4 Hallazgos

- Se evidencia un alto grado de motivación en los colaboradores, encontrando que la percepción hacia la desmotivación que se creía que existía, es baja.

- Los colaboradores de Tiendas Melanis muestran una inclinación hacia los incentivos no monetarios.
- Se evidencia un sentimiento de agrado, justicia y fidelidad respecto a la empresa.
- Los colaboradores se encuentran satisfechos por trabajar en la empresa, lo que implica que su sentido de pertenencia es alto, logrando cumplir metas personales en sus labores diarias.
- Hay un sentimiento de apoyo y de ambiente de colaboración entre los compañeros, en donde se desea aprender y enseñar entre ellos
- La necesidad de querer ser capacitados para poder mejorar su desempeño en sus actividades diarias.
- El alto grado de satisfacción que existe entre los colaboradores, genera mucha tranquilidad a la administración en cuanto a su gestión, además que refleja la gratitud del personal.
- Hay una buena disposición por parte de los colaboradores a que exista una mayor exigencia por parte de la gerencia al implementar el plan de incentivos.
- Se encontró una preferencia hacia los siguientes incentivos: seguro de salud, días libres por cumplimiento, reconocimientos verbales, bonos, establecer el empleado del mes.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Se determinó a través de la investigación y de las entrevistas aplicadas que no existe un alto grado de desmotivación en la población entrevistada de Tiendas Melanis, sin embargo, un 20% se expresaron como parcialmente conformes.
2. La empresa puede hacer uso de un plan de incentivos mixto, implementando tanto incentivos monetarios como no monetarios, debido a que la gerencia está en la mejor disposición para la ejecución del mismo.
3. Los gerentes están dispuestos a aceptar mayores responsabilidades, como también ser mayormente exigidos por parte de la gerencia si se implementa un plan de incentivos que se adhiera a las necesidades encontradas.
4. Los gerentes mostraron una mayor tendencia hacia los incentivos de reconocimiento, beneficios extras como salud, mayor cercanía entre administración y ventas, días flexibles, empleado del mes, sin embargo, existe la sugerencia de bonos al mejor vendedor, porcentajes extras al salario por cumplimiento de metas, entre otros que forman parte de los incentivos monetarios.
5. Tiendas Melanis puede hacer uso de un plan de incentivos tanto como de incentivos monetarios y no monetarios, donde estos se acoplan a las necesidades de los gerentes las cuales fueron identificadas a través de la investigación.

## **5.2 Recomendaciones**

1. Seguir fortaleciendo la buena motivación existente en los gerentes de Tiendas Melanis, a través de la implementación de un plan de incentivos que sea personalizado a las necesidades identificadas a través de la investigación.
2. Se recomienda hacer uso de un plan de incentivos mixto, ya que la empresa se encuentra en la disposición y capacidad de implementarlo con el objetivo de conseguir la mayor productividad posible de la población que se estudió.
3. Se hace hincapié de que llevarse a cabo la implementación el plan de incentivos propuesto, el mismo esté asociado con mayores responsabilidades para los gerentes y colaboradores que formen parte del mismo.
4. Tomar en cuenta los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas para poder implementar nuevos e innovadores incentivos, que brinden un valor agregado tanto como para los gerentes como para la empresa.
5. Establecer un presupuesto anual para el plan de incentivos es una opción financieramente viable para Tiendas Melanis, donde el mismo puede ajustarse según los rendimientos y utilidades de la empresa generadas en el transcurso del año comercial.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

### **PLAN DE INCENTIVOS PARA LA MOTIVACIÓN AL DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN TIENDAS MELANIS DEL DISTRITO CENTRAL.**

Luego de la investigación, la gerencia conoce que efectivamente existe un alto grado de motivación en las labores que desarrollan los colaboradores de Tiendas Melanis, sin embargo, la carencia a nivel de remuneraciones basadas en desempeño y beneficios podría sin duda alguna podría afectar los niveles de desempeño en los mismos, este criterio es fundamental al momento de realizar una propuesta para un plan de incentivos adecuado, dado que la decisión de implementar el mismo será influenciada según el grado de confianza o expectativa que se tenga, por tanto, la gerencia de Tiendas Melanis prevé una probable efectividad.

Para lograr obtener una implementación de incentivos exitosa es importante considerar los tiempos, no solo en relación a cuanta demora en llevarse a cabo, sino también con quien se llevará a cabo y es por eso, que se toma a los gerentes de tienda de las 10 sucursales, que están a cargo del buen manejo de cada una de ellas. Las remuneraciones basadas en desempeño estarán compuestas por reconocimientos, incentivos de corto plazo e incentivos de largo plazo.

#### **6.2 Justificación de la propuesta**

Se determinó que los incentivos bien formulados y empleados son efectivos para el correcto funcionamiento de una organización, ya que mejora el desempeño de las personas y crea un esquema de trabajo en función a la confianza. En esta parte del capítulo se muestra el desarrollo de los estudios de pre factibilidad que se plantearon durante la investigación. Para realizar lo anterior, se analizarán las entrevistas aplicadas



durante la misma. Se pretende implementar un plan de incentivos para el área comercial de Tiendas Melanis. En la actualidad existen muchas maneras de incentivar a los trabajadores, pero cada entidad tiene que ajustar el mismo a las características y necesidades de la empresa.

La implementación de un plan de incentivos que retribuya equitativamente el desempeño entregado por los colaboradores, da paso a controlar una situación presente en todas las organizaciones, desmotivación, el cual se menciona a lo largo de la investigación. La importancia de poseer dentro de la empresa un buen programa de incentivos, significa un aumento del nivel de desempeño por parte de los colaboradores, logrando de esta manera un trabajo mejor realizado y una empresa con mejores herramientas para ser competitiva en el mercado, creando un sentimiento de fidelidad por la misma.

A continuación, se presentará un plan de incentivos que se considera lo suficientemente atractivo y flexible, con elementos y criterios adaptados para implementarlo en Tiendas Melanis, con el fin de mejorar sus rendimientos y resultados.

### **6.3 Alcance y Criterios a considerar en la formulación del plan incentivos**

A continuación, se describen los criterios que Tiendas Melanis deberá de considerar al momento de implementar un adecuado plan de incentivos:

1. Personalizado: para que un plan de incentivos resulte funcional, es necesario, definir claramente los cargos que optarán al plan y el nivel de las responsabilidades. Una vez definida cada parte de la estructura estratégica se debe depositar la atención en cada departamento y colaborador, para conocer lo que realmente los motiva y activa un mejor desempeño. Para efectos de la

investigación se escogió una serie de incentivos, tanto monetarios como no monetarios.

2. Equidad distributiva: para no disminuir el esfuerzo depositado por los colaboradores, es necesario, que a medida que el negocio va creciendo a lo largo del tiempo, también vayan aumentando sus retribuciones, siendo esta parte fundamental en el desarrollo del éxito en Tiendas Melanis.
3. Realista: para lograr generar una motivación real en los colaboradores, es necesario que los incentivos que obtendrán, sean viables en ejecución. Si el incentivo no es claro o muy alejado de la realidad, esto creará confusión y desmotivación al no saber con claridad cómo alcanzarlo.
4. Alcanzable: para que el plan de incentivos implementado por Tiendas Melanis tenga el efecto deseado en los colaboradores, es necesario, que sea posible de obtener, que sepan que al ejercer o alcanzar ciertas actividades y responsabilidades la meta impuesta por la empresa es posible de lograr, por ende, recibirán la recompensa ofrecida.
5. Metas definidas: es de suma importancia saber cuales son las metas que impone la empresa para que los colaboradores puedan alcanzar el incentivo, ya que estas son la guía del desempeño en los mismos, de no ser claras el incentivo pierde poder e influencia y deja de ser atractivo. Al tener claras las metas pueden planificar mejor su desempeño y enfocarse a lograr su cumplimiento.
6. Formas de medir el desempeño: establecer como se medirá es fundamental a la hora de reconocer si la tarea asignada se cumplió en su totalidad. La medición deberá de ser clara y con ello justa, esta servirá de guía para quienes son los encargados de evaluar los resultados y por otro lado como motivación

para los colaboradores, ya que tendrán más claridad en cómo deben actuar para alcanzar determinadas metas.

7. Forma de materializar el incentivo: se debe tener plena claridad en cómo se va a distribuir las utilidades del negocio, para velar por una buena gestión en la empresa y crear la estrategia adecuada para que esta sea lo más justa y equitativa posible.
8. Claridad en la estructura organizacional: para que las relaciones sigan fluyendo como hasta el momento, es necesario establecer siempre con claridad quien es el que está a cargo, y a quienes deben de rendirle cuentas y quien medirá su desempeño, estableciendo niveles claros de responsabilidad y con ellos definir incentivos personalizados para los colaboradores.

#### **6.4 Modelo del plan de incentivos para Tiendas Melanis**

Reuniendo los criterios antes mencionados, se propone un modelo para el plan de incentivos que alineado a las necesidades de los colaboradores logre obtener el mejor desempeño. Esta propuesta está enfocada según el cargo que posee el colaborador en Tiendas Melanis, y como se menciona antes este plan de incentivos será de carácter monetario y no monetario para brindar un valor agregado al mismo.

A continuación, se presentan los incentivos a utilizar en el plan para su formulación y aplicación en la empresa:

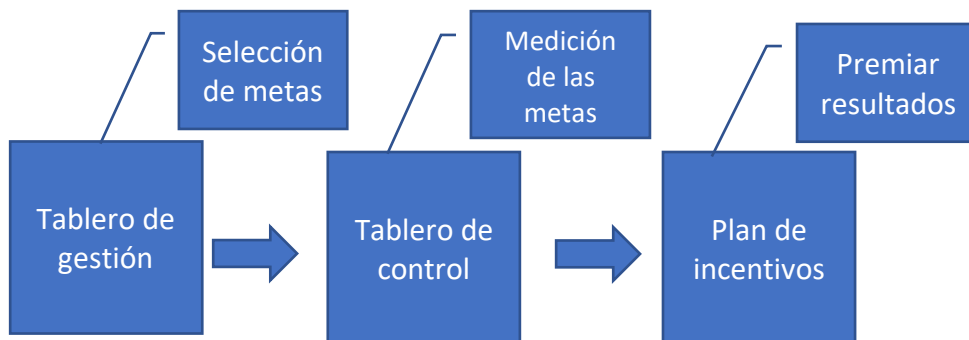
1. Sueldo base: este debe respetarse según el Código de Trabajo de Honduras, en el sentido de ser mayor o igual al salario mínimo que rige en el país, en este momento son diez mil veintidós lempiras con dos centavos o si equivalente en dólares americanos de cuatrocientos diecisiete con dieciocho centavos. Esta cifra debe de estar de acuerdo con la labor que realiza el colaborador y grado de responsabilidad que posea en la

organización. Actualmente en Tiendas Melanis los gerentes de tienda por sucursal gozan de un sueldo de base entre doce mil quinientos lempiras y quince mil lempiras. (L. 12,500 – L.15,000) este varía de acuerdo al tiempo que tiene el colaborador en la empresa.

2. Incentivos a corto plazo: este incentivo debe de estar ligado directamente a la ejecución de las diferentes tareas diarias que realiza el colaborador, este resultara ser más importante debido a que tiene un efecto motivacional mayor, porque la retribución es más corta en el tiempo y demandará de un desempeño constante para alcanzar la meta, este será de carácter semanal. Este incentivo tiene carácter de bono o regalías, según se definan entre; almuerzos y certificados de compra, al tener incentivos de alcance a corto plazo esto los motiva para alcanzar semana a semana el incentivo de carácter mensual o de corto plazo.
3. Incentivo a largo plazo: este debe de ir ligado también a los resultados financieros del negocio, por ende, conlleva una retribución mayor, siendo esa característica que lo hace más atractivo. Este incentivo tiene el carácter de comisión o bono y representará una cantidad igual o mayor a un veinte por ciento del sueldo base del colaborador, y su medición de alcance será mensual.

Se presenta en la siguiente figura una secuencia para llegar a obtener los incentivos:

### Secuencia para llegar al tablero de incentivos



*Ilustración 12. Secuencia para llegar al tablero de incentivos.*

Se describe en la figura anterior un tablero con los elementos sugeridos que la empresa debe de contemplar, luego un tablero de control en donde se recopilara el desempeño obtenido de cada colaborador para su medición, esto en función a una meta clara en cuanto a montos y tiempo de ejecución.

Para la implementación del modelo del plan de incentivos, se presentará un tablero con los elementos sugeridos que deberá contemplar la empresa. En este se reúnen los elementos y criterios mencionados, enfocándose siempre en el desempeño que realicen los colaboradores en función al cargo que poseen, por otra parte, describirá la manera en que se medirá dicho desempeño, esto en función de brindar metas claras en cuanto a montos y tiempos de ejecución. A continuación, se presentan los elementos del tablero de incentivos:

- **Desempeño esperado:** debe estar claramente definido el desempeño que la organización espera de los colaboradores en la ejecución de su labor. En esta investigación que se llevó a cabo con los gerentes de tienda y siendo su principal labor incrementar las ventas y llegar y/o sobrepasar la meta impuesta por la

administración de Tiendas Melanis, siendo el indicador de la siguiente manera:  
(No. De ventas realizadas en el mes en curso > a L.1,000,000)

- **Indicador:** aquí, deberá estar presente la manera en como la organización medirá el desempeño realizado por el colaborador. Lo recomendable es que no sean más de dos indicadores ya que de lo contrario podría perderse el foco de lo que se pretende medir y desviara la atención de la meta como alcanzable
- **Meta:** es importante fijar un parámetro de lo que la organización espera del individuo, además debe estar relacionado con los objetivos de la misma. Esta deberá de servir como elemento motivacional entre los gerentes de tienda.
- **Incidencia:** distribución del nivel de impacto de cada indicador, sobre el logro de la meta que se asocia directamente al pago de los incentivos.
- **Incentivo:** es necesario especificar el incentivo que se otorgara por cumplir con el desempeño esperado, estableciendo tiempos, si son de corto o largo plazo.
- **Bono al mejor vendedor:** para la fuerza de ventas que conforma Tiendas Melanis, se brindaran bonos al mejor vendedor por alcance de meta semanal y quincenal, basados en porcentajes calculados en base al sueldo base mensual.

Se presenta a continuación un ejemplo de tablero de incentivos para los gerentes de tienda de Tiendas Melanis:

**Tabla 2. Ejemplo de tablero de incentivos.**

<b>Cargo: Gerente de Tienda</b>		<b>Sueldo Base mensual:</b>		
<b>10 empleados</b>		<b>L.15,000</b>		
<b>Desempeño esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Incidencia</b>	<b>Incentivo</b>

Incrementar Ventas	(No. De ventas realizadas en el mes en curso > a L.1,000,000)	Ventas > al L.1,000,000	100%	20% de su sueldo base mensual
Incrementar ventas	(No. De ventas realizadas en el mes en curso > a L.1,500,000)	Ventas > al L.1,500,000	100%	30% de su sueldo base mensual

<b>Cargo: Fuerza de Ventas- Piso Sala (50 empleados)</b>		<b>Sueldo Base mensual: L.9,000</b>		
<b>Desempeño esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Incidencia</b>	<b>Incentivo</b>
Alcance meta semanal Mejor vendedor	(No. De ventas realizadas en el mes en curso > a L.50,000)	Ventas > al L.50,000	100%	10% de su sueldo base mensual
Alcance meta mensual Mejor vendedor	(No. De ventas realizadas en el mes en curso > a L.200,000)	Ventas > al L.200,000	100%	12% de su sueldo base mensual

### Competencias Evaluadas:

- 1) Integridad
- 2) Liderazgo
- 3) Empowerment
- 4) Iniciativa
- 5) Orientacion al cliente
- 6) Trabajo en Equipo
- 7) Desarrollo de las personas

Escala numérica de los grados:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada: 0%

Competencias UNO medios

		Competencias
ÁREAS	Resultados	Orientación a Resultados
		Orientación al Cliente
		Innovación y Cambio
		Orientación a la Calidad
		Visión de Negocio
	Capacidad Organizacional	Sinergia Organizacional
		Trabajo en Equipo
		Empowerment
		Liderazgo
		Desarrollo de Personas

Fuente: UNO medios

En el ejemplo se desarrolló un tablero de incentivos para el cargo de gerente de tienda en Tiendas Melanis, como desempeño esperado se le asignó incrementar las ventas



en su respectiva tienda, con su indicador, meta, incidencia e incentivo a entregar por el cumplimiento de la meta. A continuación, se describe el desempeño esperado:

Incrementar ventas: el indicador que le fue asignado para medir este desempeño es que el número de ventas en el mes sea igual o mayor a un millón de lempiras en cada sucursal, la incidencia del indicador sobre el logro de la meta es de un cien por ciento del pago del incentivo, que es un veinte por ciento de su sueldo base mensual, que corresponde a tres mil lempiras mensuales.

Ahora bien, en relación a los beneficios básicos se propone la creación de una política interna en donde los colaboradores de Tiendas Melanis puedan optar a beneficios adicionales por cumplimiento de metas y responsabilidades mencionadas a lo largo de la investigación.

Los Beneficios comunes:

- Participación en actividades de la empresa: actualmente se realizan actividades como celebración de cumpleaños, fiestas patrias y navidad; sin embargo solo participan cargos de jefatura y gerencia, la propuesta radica en incluir a todos los trabajadores, especialmente a la fuerza de venta. **Costo: L.250,000**
- Flexibilidad de horario (3 medias jornadas al año): el colaborador podrá optar a tres medias jornadas (dos mañanas, dos tardes o su combinación), sin afectar los días legales disponibles por vacaciones. **Costo: pago de horas extra al vendedor que lo reemplace**

Pago de Día Libre completo en compensación por cada empleado al que se le otorgue el beneficio	L. 380 x día
--	--------------

Pago de medio día en compensación por cada empleado al que se le otorgue el beneficio	L. 210 x día
---	--------------

- Día libre en la fecha de su cumpleaños: el colaborador podrá ausentarse de sus labores en este día. Sin posibilidad de cambio, ni acumularlo. **Costo: pago de horas extra al vendedor que lo reemplace**

Remuneraciones Básicas extra:

- Programas de reconocimiento y apreciación
- Bonos al mejor vendedor del mes (se activará con un 95% de la meta alcanzada)
- Días libres
- Reconocimientos en redes sociales
- Almuerzos por cumplimiento de tareas semanales

#### ***6.4.1 Desarrollo e implementación***

El plan de incentivos tiene como objeto otorgar reconocimiento por el buen desempeño, proporcionando así una cultura de trabajo orientada al sentido de pertenencia, la calidad, y productividad. La implementación del plan de incentivos para los colaboradores de Tiendas Melanis busca garantizar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos a corto y largo plazo, y que estos se realicen integralmente en función del buen desempeño de los colaboradores. Proporcionar un plan de incentivos flexible para conceder reconocimiento al buen desempeño, y tal plan contempla la idea de reconocimientos simbólicos y monetarios por diferentes aspectos de cumplimiento.

A continuación, se muestra una tabla para el cumplimiento de metas y lograr los incentivos:

**Tabla 3. Propuesta plan de incentivos.**

<b>CARGO</b>	<b>MONETARIOS</b>	<b>NO MONETARIOS</b>	<b>OBJETIVOS/ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>
<b>Gerentes de Tienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de incentivo de acuerdo a venta del mes vs. Cuota del mes.</li> <li>• Pago de incentivo de acuerdo al recaudo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento trimestral y anual por cumplimiento en ventas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños (bonos de cine, comida, supermercado, días libre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar reconocimientos al colaborador con incentivos monetarios y no monetarios, y afianzar la fidelidad y retención de personal.</li> <li>• Hacer seguimiento a la venta y recaudo mensual, para organizar desde el día 1 de venta el cumplimiento de la meta.</li> <li>• Crear un ambiente laboral optimo por medio de la implementación de buenas costumbres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ejecutar el incentivo mensual.</li> <li>• realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 3 años.</li> </ul>

**Tabla 3.1 Propuesta Plan de Incentivos Fuerza de ventas General**

<b>CARGO</b>	<b>MONETARIOS</b>	<b>NO MONETARIOS</b>	<b>OBJETIVOS/ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>
<b>Fuerza de ventas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago al mejor vendedor del mes</li> <li>2. Compra de almuerzo por alcance de metas</li> <li>3. Día libre por cumplimiento de metas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento trimestral y anual por cumplimiento en ventas.</li> <li>• Celebración de cumpleaños (bonos de cine, comida, supermercado, días libre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar reconocimientos al colaborador con incentivos monetarios y no monetarios, y afianzar la fidelidad y retención de personal.</li> <li>• Hacer seguimiento a la venta y recaudo mensual, para organizar desde el día 1 de venta el cumplimiento de la meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ejecutar el incentivo mensual.</li> <li>• realizar reconocimientos trimestralmente, anual y cada 3 años.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un ambiente laboral optimo por medio de la implementación de buenas costumbres.</li> </ul>	
--	--	--	---	--

El presupuesto que Tiendas Melanis tiene destinado para la implementación del plan de incentivos anuales para los colaboradores del área de ventas de las 10 sucursales es de SETECIENTOS MIL LEMPIRAS (**L.700,000**). La distribución será de la siguiente manera:

- Gerentes de tienda que alcancen al cien por ciento la meta mensual se les comisionara desde un veinte hasta treinta por ciento sobre su sueldo base.
- Seleccionar mensualmente al mejor vendedor, mejor equipo de trabajo y brindarles reconocimiento y regalías (días libre, bonos de supermercado, capacitaciones y almuerzos).
- Realizar las gestiones necesarias para la fuerza de ventas con programa de capacitación formal.
- Destinar presupuesto para celebraciones de cumpleaños, festivos, patrias y navidad.
- Bonificaciones para colaboradores cada tres años por antigüedad y desempeño.

**Tabla 4. Propuesta de presupuesto.**

Alcance del 100% de la meta por gerentes de tienda anual (10 sucursales)	<b>L.360,000</b>
--	------------------

<b>20% del sueldo base de un gerente/supervisor de tienda</b>	<b>L. 3,000</b>
<b>30% del sueldo base de un gerente/supervisor de tienda</b>	<b>L,4500</b>
Programas de capacitación formal para la fuerza de ventas	<b>L. 50,000</b>
<b>1. Capacitación ventas extremas 7 horas impartida por grupo Realce para 10 pax</b>	<b>L.18,500</b>
<b>2. Taller técnicas y herramientas de ventas/ servicio al cliente por Agencia Salesmax para 48 pax</b>	<b>L,31,500</b>
Actos festivos y celebraciones	<b>L. 250,000</b>
<b>1. Cena de Navidad</b>	
Bonificaciones por antigüedad	<b>L. 40,000</b>
<b>1. 3 años</b>	<b>L. 1,000</b>
<b>2. 5 años</b>	<b>L. 2,000</b>
<b>Total</b>	<b>L. 700,000</b>

**Tabla 5. Criterios de evaluación.**

<b>Alcance de metas</b>	Se evalúa en base al cumplimiento y desempeño de las tareas asignadas, si se logran los objetivos en el plazo establecido.  Que durante su trabajo el colaborador fomenta un buen clima laboral.
<b>Aporte de ideas y soluciones</b>	No se trata solo de cumplir con el trabajo asignado, sino de mostrar interés real por mejorar el servicio y eficiencia de la fuerza de ventas.  El trato y la actitud hacia sus compañeros, superiores y clientes externos.
<b>Trabajo en equipo y servicio</b>	El colaborador sabe que para mejorar el trabajo se necesita de colaboración y retroalimentación constante.  La conducta y disposición hacia su cliente externo.

**Productividad**

<b>FACTORES PORCENTAJE</b>	
Capacidad de venta	20%
Experiencia	7%
Impacto de gestión	20%
Innovación y creatividad	30%
Relac. Externas	10%
Tipo de Mando	10%
Ambiente	3%

Después de seleccionados el o los colaboradores postulados para otorgársele los incentivos, la gerencia de Tiendas Melanis, evaluarán dichos colaboradores por medio de la herramienta presentada en la tabla número cuatro de criterios de evaluación presentada

anteriormente, con el fin de destacar las buenas costumbres y promover un clima laboral óptimo y de esta manera acreditar los respectivos incentivos a cada colaborador.

#### **6.4.2 Cronograma**

Se estima que para el segundo semestre del dos mil veintidós se estará implementando en su totalidad el plan de incentivos recomendado para los colaboradores de Tiendas Melanis, una vez la gerencia apruebe los resultados obtenidos a lo largo de esta investigación. La idea es que el colaborador se le otorgue libertad de acción y se sienta motivado a trabajar para que la empresa crezca, ya que, a medida estos alcancen sus objetivos y estrategias, se entregarán recompensas mencionadas a lo largo de esta investigación a los colaboradores que contribuyen a ese logro. En definitiva, el modelo y plan propuesto se enfoca en trabajar en base a la confianza, autocontrol y evitando la vigilancia permanente, procurando que los colaboradores alcancen las metas propuestas y ser retribuidos por ellos.

**Tabla 6. Propuesta de cronograma.**

Revisión de propuesta	Enero 2022
Revisión y aprobación de presupuesto	Febrero 2022
Aprobación de propuesta	Febrero 2022
Implementación prueba piloto	Junio 2022
Revisión semestral del alcance	Diciembre 2022

## REFERENCIAS

- The Five Drivers of Happiness at Work. (2011). *THE WALL STREET JOURNAL*.  
Obtenido de THE WALL STREET JOURNAL:  
<https://www.wsj.com/articles/BL-SOURCEB-21785>
- Cortés, V. (2020, septiembre 25). *Sodexo*. Obtenido de Sodexo:  
<https://blog.sodexo.com.mx/blog/incentivos-laborales-para-motivar-a-tus-empleados>
- Work, T. F. (2011). *THE WALL STREET JOURNAL*. Obtenido de THE WALL STREET JOURNAL: <https://www.wsj.com/articles/BL-SOURCEB-21785>
- Carrillo, M., Padilla, J., Rosero, T., & Sol, V. M. (2009). La motivación y el aprendizaje. *ALTERIDAD*, 20-32.
- Julian Pérez Porto, A. G. (2013). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de:  
<https://definicion.de/incentivo/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Los Angeles: Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Henry Rodriguez, S. Z. (2018). *Situación del empleo en Honduras*. Tegucigalpa: UNAH.
- Perilla Toro, L. E. (1998). David. C. McClelland. *Revista Latinoamericana de Psicología*, pp. 529-532.
- Araya Castillo, L. P. (2009). Análisis de las teorías de motivación. *Revista de Ciencias Sociales*, pp. 45-61.
- MATHE, H. P. (2010). Compensaciones en el Mundo actual. *El Libertador*, 34-36.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El concepto del incentivo en administración. *Revista de Economía Institucional*, pp. 73-91.
- Lacthosa . (2017, agosto 8). *Lacthosa*. Obtenido de Lacthosa:  
<https://www.lacthosa.com/plan-de-beneficios-lacthosa>
- Francisco Páez. (2017, febrero 14). *CMI gestión*. Obtenido de CMI gestión:  
<https://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/>
- Blog, B. (2019, enero 14). *Bizneo Blog*. Obtenido de Bizneo Blog:  
<https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>
- Ramón, Y. T. (2019, noviembre 26). *Gestiopolis*. Obtenido de Los incentivos y la motivación laboral: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- Clayton Alderfer, J. A. (2019, noviembre 28). *Estrategia Magazine*. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/marketing/teorias-de-las-necesidades-jerarquia-de-las-necesidades-maslow-herzberg-alderfer-atkinson/>
- BizneoDepartamento, G. d. (2019, febrero 23). *Cómo definir un plan de incentivos laborales*. Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-incentivos-laborales/>
- Arauz, E. (2020, julio 02). *P & A Group*. Obtenido de Incentivos. ¿Qué son los incentivos? – Tipos de incentivos y usos adecuados: <https://grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>
- Aguiar Medina, M. A., & Pérez Dominguez, D. (2012). Incentivos laborales como aporte de la productividad y a la calidad de servicio en el rubro de las farmacias. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 33-48.
- Garcia-Romeral, E. G. (2013). *Que es la motivacion y que podemos hacer para aumentar todos los dias*. tijuana: El Confidencial.
- Montoya, J. D. (2021, mayo 18). *Actividades Economicas*. Obtenido de <https://www.actividadeseconomicas.org/2019/01/incentivos-economicos.html>



- Sanco, M. (2019). E ciclo motivacional. *Economia Virtual*, 1-10.
- Acuña E. (2009). Tecnología, estructura y motivación: un enfoque Sociotécnico. *Publicación del Derto*.
- IDH. (2020). Matriz Salarial de IDH. *IDH*, 6-7.
- Unniversidad de California. (2006). *Nature, Berkeley*. Obtenido de Nature Berkeley: <https://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/08s.htm>
- EAE Business School. (2021, junio 17). *EAE Business School*. Obtenido de Retos Directivos: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Phil, A. (2009). *Motivación*. México: Trillas.
- Luz Daisy, Y. R. (2006). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Motivación y productividad*.
- Roldán, P. N. (2017, Octubre 27). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>
- Ramón, Y. T. (2008, Noviembre 26). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
- productividad, P. d. (2001). *Repositorio Académico* . Obtenido de Repositorio Académico : <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4873/1/Uruchima%20Rive%20Yolanda%20Beatriz.pdf>
- Josefina Pachecho. (Noviembre, 2021 12). *Web y empresas*. Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/motivacion-y-desempeno/>
- Pedraza, E. A. (2010). Desempeño laboral y estabilidad en la organización. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Manpower. (2012, Febrero 29). *Centralamericadata*. Obtenido de Centralamericadata: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El\\_salario\\_no\\_es\\_slo\\_dinero](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_salario_no_es_slo_dinero)

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista aplicada a colaboradores de Tiendas Melanis



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de ánimo actualmente en su lugar de trabajo?
2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?
3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?
4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?
5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?
6. ¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?
7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

### Anexo 2. Entrevistas realizadas.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de animo actualmente en su lugar de trabajo?

Parcialmente conforme.

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

Incentivos monetarios al cumplir con las metas establecidas, incentivos intangibles como mejorar el ambiente laboral

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

Compromiso con la empresa, aprecio a los compañeros de trabajo.

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

El hecho de cumplir mis asignaciones del diario

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

El través de bonos; eligiendo a un empleado del mes, reconociendo el trabajo de los empleados, valorándolo y remunerándolo.

6. ¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

\* Establecer metas

\* Empleado que alcance todas sus metas mensuales

\* Record de asistencia y puntualidad

\*

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

\* Valores que estén establecidos como la honestidad, responsabilidad, puntualidad, entre otros, que se valoren una serie de cualidades del empleado.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de ánimo actualmente en su lugar de trabajo?

Satisfactorio.

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

Motivarlo a que si está haciendo bien todo, haya palabras de ánimo.

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

La forma en que los jefes nos tratan, eso agrada y motivo a seguir en la empresa.

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

Que cada día se aprenden cosas nuevas y me llevo bien con mis compañeros.

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

Haciendo reuniones para reconocer si el empleado lo está haciendo bien o mal.

6. ¿Como estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

Que pongan un plan de metas.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

Premios por cumplimiento de metas de cualquier tipo.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de animo actualmente en su lugar de trabajo?

Bastante contento, me gusta lo que hago.

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

Mayor reconocimiento por parte de la gerencia hacia sus colaboradores, ya que casi siempre se cumplen las metas y el reconocimiento es esporádico.

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

Porque me gusta lo que hago y amo la empresa.

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

Pues desde que comencé a laborar he dado lo mejor de mí, y lo seguiré haciendo para cumplir con las expectativas de la empresa.

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

- Con incentivos por cumplimiento de metas sin duda, y quizás con mayor reconocimiento al cumplir las metas, con capacitaciones también.

6. ¿Como estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

Estaría dispuesto a cualquier forma, ya que si la empresa me incentiva, yo estoy dispuesto a que vean los resultados a través de mí como empleado.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

Incentivos monetarios como bonos o comisiones, aunque también los reconocimientos podrían ser una opción como un empleado del mes, bonificación, bonos escolares, cenas navideñas.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de animo actualmente en su lugar de trabajo?  
*me siento muy bien, agusto con el trabajo que desempeño.*
2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?  
*explicandole y demostrandole que este empleo es muy bueno, que la empresa le da oportunidad estar aqui a pesar de como estan la situaciones actualmente, y asi poder apreciar y ser transparente en todo lo que pueda desempeñar.*
3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?  
*Pues aqui empecé y desde entonces me he sentido comodo desde los primeros dias, y me gusta desempeñar mi trabajo de la mejor manera y asi poder ayudar a la empresa.*

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso

desempeño laboral?

en primero desde mi comienzo siempre di lo mejor de mí porque agradezco que me abrieran una oportunidad. me gusta lo que hago, creo que aquí en la empresa he aprendido muchas cosas que me han ayudado a ser mejor persona.

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los

colaboradores?

Creo que sería bueno siempre felicitarlos o darles a saber que se sienten orgullosos y se sienten bien con lo que ha logrado, porque así uno se motiva a <sup>hacer</sup> <sup>mejor</sup> su trabajo. ese es mi punto de vista, porque de mi parte me gusta hacer bien las cosas, sin esperar nada a cambio.

6. ¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de

incentivos por cumplimiento de metas?

De mi parte trabajar de la mejor manera y motivar a los muchachos(as), así poder ayudar a subir ventas como lo hacemos día a día que ~~verisigan~~ vienen los buenos resultados porque como se dice que si se hace una meta no solo es por una persona, es por todo el equipo.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y

responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

así como hoy como se cumple una meta nos premiaran con un arroz, que nos feliciten, con un bono extra p lo que sea de voluntad de los jefes así poder dar más y motivar a los demás a tratar de hacer las cosas mejor. Y así ser más responsable, más puntual y dar más de lo que podemos.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de ánimo actualmente en su lugar de trabajo?

Actualmente me siento muy agradecido  
mucho con la empresa + eso me anima  
seguir dando lo mejor de mi dando  
Ideas cuando la empresa lo requiera

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

Actualmente se da que mucho colaborador  
tiene problemas de salud sugiero seguros  
Bonos para motivar + tener un buen  
Ambiente laboral.

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

mi familia cumplir metas y dar lo mejor  
de mi para que la empresa siga  
creciendo

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

Enseñar a los demás y aprender cada día de ellos y la mejor motivación es que ellos también aprendan

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

Dando insulivos reconocimientos a través de bonos o empleados del mes

6. ¿Como estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

Que implementen nuevas metas, ya sea para crecimiento de la empresa que crezca la meta de ventas día a día esa sería una que estaría dispuesto a intentarla.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

Tipos de incentivos en mi opinión serían que fomentaran al mes reconocer el esfuerzo de cada colaborador a través de felicitaciones en reuniones y motivarlo a través de bonos o reconocimientos.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de animo actualmente en su lugar de trabajo?

Satisfactorio

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

- procurar tener un mejor sistema de capacitación para cada empleado en su area respectiva.

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

- La accesibilidad de parte de los jefes  
- la oportunidad de crecimiento laboral  
- y el buen trato y consideración para con el personal.

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

- Es el hecho de poder seguir creciendo laboralmente
- El compromiso de mi parte al firmar un contrato.

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

- Con premios o reconocimientos al equipo de trabajo (ya sea verbales o materiales)
- 

6. ¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

- Estaría dispuesto a cumplir con distintos rangos de metas, tanto individuales como en equipo.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

- que el incentivo corresponda al trabajo del equipo. Para que así se puedan motivar unos a otros, premiar y exigir en aspectos importantes como la eficiencia, la puntualidad, el orden, y asistencia y responsabilidad.



Por medio de la siguiente entrevista queremos conocer si un plan de incentivos incide en la motivación de los colaboradores de Tiendas Melanis, es de importancia hacerle saber que no se sienta cohibido o limitado a responder las siguientes respuestas, ya que la misma es totalmente confidencial y las respuestas son para fines académicos con el objetivo de crear la propuesta a la empresa y la misma sea ejecutada. Gracias por su tiempo y sinceridad con la que pueda responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su estado de animo actualmente en su lugar de trabajo?

R/ = Regular

2. ¿Que sugiere para que un colaborador de Tiendas Melanis se sienta motivado a ser muy eficiente en su trabajo?

R/ = Reconocer su desempeño  
En lo laboral y valorar el  
Esfuerzo, Interés, amor por  
su trabajo, el desempeño humano  
hacia la empresa y entrega.

3. ¿Qué hace que usted quiera seguir trabajando en esta tienda?

R/ = la Motivación y valoración que  
usted hace bien su trabajo el que  
su jefe lo feliciten por el buen  
trabajo que se realiza. dentro de la empresa.  
Alcanzar metas y objetivos que nuestros jefes  
quieren y nos premian ya sea con un almuerzo  
como un pastel o un bono.

4. ¿Qué, en su experiencia, es lo que más lo motiva a ofrecer su mejor y más exitoso desempeño laboral?

El tener la oportunidad de que te  
m tomen en cuenta para un  
proyecto o meta dentro de la Empresa.  
la confianza que el patrono deposita en el  
Empleado y que si Somos Capases de  
creer en nosotros mismos y Crecer.

5. ¿Cómo la empresa debería de reconocer y exaltar el cumplimiento de metas de los colaboradores?

A través de felicitaciones  
Bonos.  
Regalitos, recompensas.  
o Reconocer con un día  
de trabajo.

6. ¿Cómo estaría dispuesto a que midan su productividad si se implementa un plan de incentivos por cumplimiento de metas?

A través de metas  
y Establecido.  
la honestad.  
Ser puntuales  
Acepta todos los órdenes de sus Superiores.

7. ¿Si la empresa implementara un plan de incentivos, qué tipo de incentivos y responsabilidades debe integrar un plan de incentivos?

Recompensando con un día al mes.  
trabajar 8 horas laborales.  
un Bono:  
Premiar al mejor empleado del mes  
Ser puntual con su cargo asignado  
y muy responsable.