

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN: RECURSOS HUMANOS.**

“PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DE TODO EL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN DE COMPAÑÍAS AGROINDUSTRIALES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APOPA DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.

**PRESENTADO POR:**

MARTINEZ GUZMAN, KENIA MERCEDES	L10803
NAVARRO GUERRERO, SANDRA ARACELY	L10803
CASTRO CORTEZ, CÉSAR ENRIQUE	L10803

**OCTUBRE 2022.**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## Índice.

RESUMEN.....	I
I. INTRODUCCIÓN.....	III
II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	1
III. OBJETIVOS.....	1
General.....	1
Específicos.....	1
1. CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2 MARCO TEÓRICO.....	3
1.2.1 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.....	3
1.2.2 MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO.....	5
1.2.2.1 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	5
1.2.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	7
1.2.3.1 LA MOTIVACIÓN.....	10
1.2.3.1.1 DEFINICIÓN.....	11
1.2.3.1.2 CLASIFICACIÓN.....	11
1.2.3.1.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES.....	11
1.2.3.1.4 CICLO MOTIVACIONAL.....	16
1.2.3.1.5 LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.....	17
1.2.3.1.6 EFECTOS DE LOS INCENTIVOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.....	17
1.2.4..... PLANES DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.....	18
1.2.4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	19
1.2.4.2 IMPORTANCIA.....	20
1.2.4.3 PLANES DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.....	20
1.2.4.4 CRITERIOS AL ELABORAR UN PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	22
1.2.4.5 ASPECTOS IMPORTANTES EN LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.....	23
2. CAPITULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	24

2.1	DISEÑO METODOLÓGICO.....	24
2.1.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	24
	<b>Método Analítico.</b> .....	25
	<b>Método Sintético.</b> .....	25
2.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN. ....	25
2.2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	25
2.2.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
2.2.3	OBJETO DE ESTUDIO.....	26
2.2.4	UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	26
	<b>Selección de muestra.</b> .....	27
2.3	FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.....	27
2.3.1	PRIMARIAS.....	27
2.3.2	SECUNDARIAS.....	28
2.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	28
2.4.1	ENCUESTA.....	28
2.4.2	ENTREVISTA ESTRUCTURADA.....	28
2.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	28
2.6	RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO. ....	31
2.6.1	ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS. ....	31
2.6.2	Entrevista realizada a Coordinador de Recursos Humanos. ....	31
2.7	CONCLUSIONES: .....	35
2.8	RECOMENDACIONES: .....	35
3.	<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES QUE INCREMENTE LA MOTIVACION DE TODO EL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA CORPORACIÓN DE COMPAÑÍAS AGROINDUSTRIALES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.</b> .....	36
3.1	OBJETIVOS.....	36
3.1.1	GENERAL.....	36
3.1.2	ESPECÍFICOS .....	36
3.2	DESCRIPCIÓN.....	36
3.3	CARACTERÍSTICAS.....	37
3.4	ALCANCE.....	37
3.5	IMPORTANCIA.....	37

3.6	LISTA DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS .....	39
3.7	TIPOS DE INCENTIVOS FINANCIEROS. ....	44
3.8	PLAN DE CAPACITACIÓN. ....	50
3.9	PRESUPUESTO. ....	51
3.10	CRONOGRAMA.....	52
	BIBLIOGRAFIA.....	53
	Anexos.....	55

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	_____	4
Tabla 2	_____	16
Tabla 3	_____	27
Tabla 4	_____	29
Tabla 5	_____	51
Tabla 6	_____	52

### ÍNDICE DE CUADRO DE DATOS.

CUADRO DE DATOS 1	_____	58
CUADRO DE DATOS 2	_____	59
CUADRO DE DATOS 3	_____	60
CUADRO DE DATOS 4	_____	61
CUADRO DE DATOS 5	_____	62
CUADRO DE DATOS 6	_____	63
CUADRO DE DATOS 7	_____	64
CUADRO DE DATOS 8	_____	65
CUADRO DE DATOS 9	_____	66
CUADRO DE DATOS 10	_____	67
CUADRO DE DATOS 11	_____	68
CUADRO DE DATOS 12	_____	69
CUADRO DE DATOS 13	_____	70
CUADRO DE DATOS 14	_____	71
CUADRO DE DATOS 15	_____	72
CUADRO DE DATOS 16	_____	73
CUADRO DE DATOS 17	_____	74
CUADRO DE DATOS 18	_____	75
CUADRO DE DATOS 19	_____	76
CUADRO DE DATOS 20	_____	77
CUADRO DE DATOS 21	_____	78
CUADRO DE DATOS 22	_____	79

**ÍNDICE DE CUADRO DE GRAFICOS.**

GRAFICO 1 .....	58
GRAFICO 2 .....	59
GRAFICO 3 .....	60
GRAFICO 4 .....	61
GRAFICO 5 .....	62
GRAFICO 6 .....	63
GRAFICO 7 .....	64
GRAFICO 8 .....	65
GRAFICO 9 .....	66
GRAFICO 10 .....	67
GRAFICO 11 .....	68
GRAFICO 12 .....	69
GRAFICO 13 .....	70
GRAFICO 14 .....	71
GRAFICO 15 .....	72
GRAFICO 16 .....	73
GRAFICO 17 .....	74
GRAFICO 18 .....	75
GRAFICO 19 .....	76
GRAFICO 20 .....	77
GRAFICO 21 .....	78
GRAFICO 22 .....	79
GRAFICO 23 .....	80

## **AUTORIDADES CENTRALES.**

Rector: : Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
Vicerrector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcuénaga López.  
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez  
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo  
Director General de Proceso de Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez

## **JURADO EXAMINADOR.**

Lic. David Mauricio Lima Jaco.

Lic. Esaú Artiga Mejía.

Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres (Docente asesor)

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios que por su misericordia me brindo lo necesario a lo largo de estos años para llegar a este punto por la sabiduría que le pedía en oración y fue concebido. A mis padres Bill Martínez y Rosa de Martínez quienes siempre confiaron en mis capacidades para llegar a donde estoy que con el esfuerzo que día a día realizaron por mi formación en ser Licenciada en Administración de empresas, los amo y celebro con ellos este primer triunfo.

F. Kenia Mercedes Martínez Guzmán.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios todo poderoso, por ser el dador de la vida, por protegerme a lo largo de estos años, brindarme una familia maravillosa y sobre todo darme la sabiduría y la fuerza necesaria para completar mis estudios. A mi familia: mis amados padres Alba Guerrero y Julio Navarro, quienes a pesar de las dificultades han logrado sacarme adelante y me han dado todo su amor, apoyo y confianza incondicional.

F. Sandra Aracely Navarro Guerrero.

En primer lugar, a Dios por la fortaleza, la sabiduría y entendimiento que ha provisto hasta el día de hoy. Por darme los mejores padres, y la mejor familia. Son la mejor bendición que he recibido en mi vida. A mis preciosos padres: José Roberto Castro Bran (Q.E.P.D.) y Lidia Elisa Cortez Rodas, por cada oración, consejo y palabras de ánimo que guiaron mi camino y permitieron llegar a este momento tan importante en mi vida

F. César Enrique Castro Cortez.

## **RESUMEN.**

Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador es una empresa dedicada a la industria de alimentos. Fue fundada en el año 2004 y con un total de 292 empleados, a la fecha ha logrado posicionarse y expandir sus operaciones en todo el país. Desde su gobierno corporativo ha impulsado iniciativas como “Mi Primer Empleo”, brindando oportunidades a jóvenes con deseos de superarse. Posee beneficios a empleados adicionales a los de ley y esto le ha permitido que su capital humano se identifique con la organización y se sienta motivado en ser parte de ella. Sin embargo, pese a todos los esfuerzos de la organización por mantener motivado a todo su personal, no todos poseen la misma motivación laboral. Este es el principal motivo por que decidimos realizar la presente investigación. Identificar los motivos, realizar un diagnóstico y brindar una solución a esta problemática.

Mediante el desarrollo de nuestra investigación logramos identificar que tanto el personal administrativo como operativo posee conocimiento de los programas de incentivos y compensaciones vigentes. Reciben comunicación de forma periódica y conocen las formas de alcanzar los incentivos y compensaciones del programa. Sin embargo, su descontento debido a que el programa no se adapta a la realidad de todas las áreas y departamentos de la empresa. Adicional a ello, la propuesta de incentivos y compensaciones actual no cumple con las expectativas de la mayoría del personal. Los resultados de la investigación reflejan su descontento y la falta de seguimiento para dar una solución a esta problemática originada principalmente por no tener un plan de incentivos y compensaciones laborales alcanzable y medible para todas las áreas. Todo lo anterior deriva en la desmotivación laboral del capital



humano de la organización. Esto repercute directamente en la productividad, a cumplir únicamente con un horario, reduce sus niveles de desempeño y genera falta de interés por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

En lo referente a la motivación laboral. Los resultados obtenidos colocan a la planta de vegetales con los niveles más bajos de motivación. También es el área que menos presupuesto recibe de la compañía. Por tanto, trabajamos en conocer las razones para brindar una propuesta que permita incrementar la motivación laboral de todas las áreas, independientemente a su actividad. Estos resultados permitieron realizar un diagnóstico con insumos importantes para la elaboración de un plan de incentivos que contribuirá a incrementar la motivación del capital humano de la organización. Este plan contiene las actividades, el objetivo, los responsables de la ejecución y el presupuesto de cada una. Además, procuramos incorporar una oferta de incentivos y compensaciones diversificada, con incentivos económicos y no económicos. Acompañado del plan, brindamos recomendaciones para establecer canales y espacios de opinión adecuados para conocer la opinión de los empleados sobre su nivel de satisfacción, para externar sugerencias y a partir de estos insumos realizar las actualizaciones que sean factibles de implementar. Que sean medibles y alcanzables para todas las áreas de la empresa, permitiendo incrementar la motivación de todo el capital humano de la organización.

## I. INTRODUCCIÓN.

Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador es una empresa ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador. Cuenta con un total de 292 empleados y en los últimos años sus evaluaciones de motivación laboral reflejan opiniones diversas sobre la efectividad del programa vigente de incentivos y compensaciones laborales.

Se realizó una investigación para determinar las causas principales que están generando la desmotivación del capital humano de la empresa. Para este objetivo realizamos entrevistas para obtener información necesaria con el objetivo de realizar diagnóstico de la situación actual de la empresa. Los resultados ponen de manifiesto que la planta de vegetales es la que menos beneficios, presupuesto y incentivos recibe. Lo anterior, originado principalmente por tener la menor asignación presupuestaria, además de tener métricas que no están acorde a la realidad de esta área de la empresa.

A partir de estos resultados elaboramos una propuesta de plan integral de incentivos y compensaciones laborales con la finalidad de brindar una solución a la problemática actual de la empresa. Permitiendo luego de la implementación un incremento en la motivación de todo el capital humano de la organización

## II. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Brindar un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que permita incrementar la motivación de todo el capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V.

## III. OBJETIVOS.

General.

Proponer un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que contribuya a incrementar la motivación de todo el capital humano que labora en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V.

Específicos.

Analizar las áreas en donde se necesite implementar un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que logre incrementar la motivación del capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V.

Determinar listado y condiciones ha cumplir con el plan integral de incentivos y compensaciones laborales que contribuya a incrementar la motivación de todo el capital humano que labora en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V.

Investigar los tipos de incentivos y compensaciones laborales que el capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. considera necesarios para incrementar su motivación laboral.

## 1. CAPITULO I: MARCO DE REFERENCIA Y GENERALIDADES.

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

#### 1.1.1 ANTECEDENTES.

Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador es una sociedad de capital variable, constituida en fecha dieciséis de mayo del año dos mil tres. Su giro económico es la industria, dedicada principalmente a la de alimenticios derivados de carne de res, porcina, avícola. No obstante, también posee una división encargada de la compra y venta de frutas, hortalizas, legumbres y tubérculos a productores locales de todo el territorio de El Salvador. Actualmente cuenta con un total de doscientos noventa y dos empleados los cuales están distribuidos entre áreas administrativas y de producción.

Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. es una empresa comprometida con su talento humano. Es así como la estrategia de la organización provee un compromiso de toda su estructura para alcanzar de acuerdo con su plan los objetivos propuestos. Sin embargo, este efecto no ha sido posible lograrlo para todas las áreas y departamentos de la empresa. Una de las dificultades es que estos programas poseen características diferenciadas para áreas administrativas y de producción. Estos últimos están directamente relacionados con métricas que miden el desempeño individual y colectivo para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales propuestos para un determinado periodo. Esto genera que unos departamentos logren alcanzarlos y otros no, por tal motivo no ha permitido que todo su capital humano se sienta motivado e identificado en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Aunado a ello, Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. posee otros tipos de incentivos económicos y no económicos los cuales poseen características desiguales respecto a un departamento con

otro. Como resultado, su capital humano en su totalidad no posee los niveles de motivación que la empresa espera alcanzar con esta estrategia. Lo anterior ha sido posible identificarlo a través de espacios de opinión donde los empleados han manifestado a sus líderes su sentir respecto a este tema. Así también, se ha podido evidenciar al momento de realizar sus actividades, en su productividad e identidad con la organización. Lo cual, en el largo plazo; repercute directamente en el nivel de servicio, el alcance de objetivos y metas organizacionales.

Es por esa razón que se consideró importante un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que incremente la motivación de todo el capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador.

### 1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿En qué medida un plan integral de incentivos y compensaciones incrementa la motivación del capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. Ubicada en el municipio de Apopa, departamento de San Salvador?

## 1.2 MARCO TEÓRICO.

### 1.2.1 MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL.

Para el desarrollo de la investigación se debe conocer las leyes implícitas en el tema de los incentivos y compensaciones laborales.

Tabla 1

LEY	MARCO INSTITUCIONAL.	ARTICULO.
Constitución de la Republica de El Salvador.	Corte Suprema de Justicia.	Art.38. Trabajo y Seguridad Social.
Código de Trabajo.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Art. 1 Reglamento Interno del Trabajo. Art. 304 Seguridad e Higiene del Trabajo.
Ley ISSS	Instituto Salvadoreño del Seguro Social	Recursos y Financiamientos. Art. 25.
Ley de las AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones	Art.13 Obligatoriedad de las cotizaciones.
Leyes Fitosanitarias.	Dirección General de Sanidad Vegetal del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	Art.22. Decreto Legislativo N° 125 del 17 de diciembre de 1982,
Ley Contra El Lavado de Dinero y de Activos.	Fiscalía General de la Republica. La Unidad de Investigación Financiera.	Art. 6. Otros Delitos Generadores de Lavado de Dinero y de Activos.
Ley Reguladora de la Prestación Económica por Renuncia Voluntaria.	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.	Art. 1 Gozaran de una prestación económica por la renuncia voluntaria a su empleo.
Ley General de Previsión de Riesgos en los Lugares de Trabajo.	La Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.	Art. 1 Establecer los requisitos de seguridad y salud ocupacional que deben aplicarse en los lugares de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con fuentes extraídas de las diferentes Leyes de El Salvador.

## 1.2.2 MARCO GENERAL DEL TEMA DE ESTUDIO.

### 1.2.2.1 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.

Chiavenato (2003) define, Los incentivos son la gratificación tangible o intangible a cambio del cual las personas se hacen miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos. Cualquiera sea su propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones, contribuciones deben ser fundamentalmente mantenidas. (p.343)

Los incentivos son aquellos planes que asocian la remuneración con el desempeño, representan una herramienta útil y concreta para crear la motivación de los empleados, a través de estos planes se busca impactar en el comportamiento del recurso humano motivándolos en diferentes tareas de la organización.

Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego en su grupo de trabajo. Cualquier anomalía en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; si la empresa cuenta con un sistema objetivo y claro para determinar el valor y desempeño de cada persona es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una injusticia de pago. (Varela, 2006, p. 22)

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.

La compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

El mérito es uno de los conceptos esenciales que determinara el nivel de compensaciones de cada uno de los empleados de la organización. La compensación es por naturaleza individual y podrán existir salarios e incentivos distintos para un mismo cargo, dependiendo esencialmente del mérito de cada persona. (Frías, 2001, p.130)

#### TEORIAS DE LA COMPENSACION.

Teoría del intercambio. Se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzos y habilidades.

Teoría de la equidad. Es una proporción entre lo que el individuo aporta y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins,1977).

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

##### Ventajas

- Motivar al empleado hacer lo más productivo posible.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Reduce la rotación de personal.



- Trabajo con eficiencia y eficacia.
- Motivación al personal.
- Compromiso del personal.

#### Desventajas

- Excesiva presión.
- Estrés en el cumplimiento de metas.
- Si son metas pocas alcanzables desanimarían a los empleados.
- No todo el recurso humano este motivado.
- Incentivos y compensaciones no sean satisfactorias para todos los involucrados.

### 1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.

Financieros.

No financieros.

Económicos y no económicos.

Los incentivos económicos son lo que se entregan al individuo a cambio de realizar con satisfacción sus obligaciones o tareas dentro de la organización.

Compensaciones no económicas, como el reconocimiento, la autoestima; las cuales también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización. Por lo cual, este aspecto es necesario incluirlo en las compensaciones.

Económicos.

Los empleados que se rigen bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, unos de los enfoques de este tipo de incentivos consisten en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica, además mencionan que la organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

No Económicos.

Este tipo de beneficios son utilizados por las empresas para elogiar a sus colaboradores por el trabajo y el esfuerzo extra que realizan. Estos incentivos no son monetarios al contrario son reconocimientos como diplomas, placas conmemorativas y otras ocasiones se brindan vacaciones con goce de sueldo.

Individuales y colectivos.

Los planes de incentivos poseen dos perspectivas, una individual que se centra en hacer que la persona mejore su desempeño y trabaje en sus habilidades y competencias. Y otra colectiva que esfuerza su trabajo en equipo, siendo más eficaz a la hora de alinear los objetivos de la organización.

Incentivos Individuales.

Como se menciona anteriormente este tipo de incentivo busca lograr que las personas depositen su fuerza de trabajo en las tareas asignadas mejorando su desempeño individual y cumpliendo sus objetivos trazados.

#### Incentivos Colectivos.

Este tipo de incentivos se caracteriza por ser el más potente de todos los planes de recompensa es un medio eficaz para reforzar a los equipos de trabajo y que en conjunto se cumplan los objetivos de la empresa.

#### Directa e indirecta.

Los incentivos financieros indirectos están elaborados para lograr un aumento en la producción, haciendo que el personal trabaje en buenas condiciones por medio de:

- Políticas de promoción.
- Salarios y sueldo altos.
- Salario anual garantizado.

Las compensaciones son directas cuando el colaborador recibe el pago de su trabajo en forma de sueldo, salario, horas extras, primas, comisiones, etc.; e indirectas, llamadas también beneficios, servicios y programas.

Los planes directos están elaborados para que los individuos relacionen directamente los aumentos en la productividad con el incentivo que van a percibir ejemplos.

- La remuneración individual.

- La remuneración colectiva.

Estos planes de incentivos, si son aplicados de manera eficiente, pueden lograr óptimos resultados para la motivación del personal y a su vez elevar la productividad del mismo. Es necesario mencionar que el incentivo es diferente a la prestación que se le da al trabajador, el primero es para lograr un comportamiento por parte del empleado, el segundo es un servicio que se da por ley por pertenecer a una institución. (Alcántara y Velásquez, 2004)

#### 1.2.3.1 LA MOTIVACIÓN.

Es un factor demasiado importante para las organizaciones, así también uno de los retos más importantes de lograr en el personal para la alta dirección y los departamentos de recursos humanos. Su importancia radica en que hoy más que nunca, el alcance de metas y obtención de objetivos se está relacionado directamente a los niveles de motivación de los empleados. La motivación se considera como un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. En otras palabras, la motivación es un estado que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados. Así también, un impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones hasta obtener un resultado.

Destacamos que la motivación dentro de la empresa juega un papel muy importante, un trabajador motivado será más productivo porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia, la palabra motivación significa causa del movimiento, para que un

empleado se encuentre motivado y este comprometido con la empresa. La motivación puede presentar de muchas maneras ya sea monetaria, no monetaria o profesional.

#### 1.2.3.1.1 DEFINICIÓN.

Chiavenato (2002, p. 596) expresa que la motivación laboral “es el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzos a determinados objetivos organizacionales, condicionados por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales”.

Hellriegel y Slocum (2004) brindan su propia definición de motivación: “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”. (p. 126)

#### 1.2.3.1.2 CLASIFICACIÓN.

- Motivación Intrínseca, esta surge del empleado teniendo claro el propósito interno como: Necesidad de aprender para saber más.
- Motivación extrínseca, este surge teniendo la motivación en el exterior como, por ejemplo: Cerrar contabilidad antes de la fecha establecida para obtener un bono extra.

#### 1.2.3.1.3 TEORÍAS MOTIVACIONALES.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades, propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías

de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Abraham Maslow, concebía que nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como Pirámide de Maslow. En la Pirámide de Maslow se describen desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más complejas, esta jerarquía está compuesta por cinco niveles.

- Necesidades Fisiológicas, incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.
- Necesidades de Seguridad, se incluyen las necesidades de seguridad que son necesarias para vivir, pero están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección.
- Necesidad Social, cuando se intenta trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. La pertenencia a un colectivo ya sea más o menos pequeño, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales que favorecen estos lazos

nos estimulan de un modo que, para Maslow, la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad.

- Necesidad de estima, favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Según Maslow, existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad.
- Necesidad de autorrealización, el nivel más alto se encuentra las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás.

Teoría ERC (Existencia, relación y crecimiento).

Esta teoría tiene una relación estrecha con la teoría de las necesidades de Maslow. Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento.

- Existencia.

Son las de nivel más bajo y cumplen objetivo de supervivencia física, corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow.

- Relaciones.

Se refiere a las interacciones sociales y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo.

- Crecimiento.

Se centra en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. (Editorial Vértice, 2008, p.7).

Teoría Bifactorial de Herzberg (1966) La Teoría de la Motivación-Higiene.

También conocida como Teoría de los Dos Factores o Bifactorial, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Factores Higiénicos La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Factores de higiene.

- Sueldo y beneficios: Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el



cumplimiento del objetivo de la empresa.

- Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.
- Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere al desarrollo en la empresa, que se promuevan o suban de puesto, que tanto el empleado aporta a la empresa y como ha sido su desempeño. Esto no lo puede controlar el trabajador; por ende, es un factor de insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

## Teoría X y Y

Estas teorías fueron estudiadas por Douglas Mc Gregor, las cuales son dos tipos de suposiciones totalmente opuestas. La teoría "X" se estudia desde un punto de vista negativo, mientras la teoría "Y" se denomina positivo.

Teoría X, los empleados generalmente sienten desagrado por el trabajo e intentarán evitarlo hasta donde les sea posible.

Teoría Y, los empleados contemplan el trabajo como algo tan natural como el descanso y el juego.

#### 1.2.3.1.4 CICLO MOTIVACIONAL.

Chiavenato (2001) nos brinda una perspectiva con la siguiente frase: “cuando surge una necesidad ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio” (p.70). De acuerdo con este enunciado, es posible tomar su aporte y convertirlo en teoría aplicada. Específicamente en las etapas que este ciclo motivacional posee y que experimenta un individuo.

Ciclo motivacional

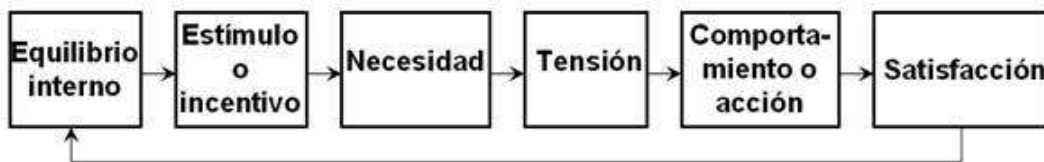


Figura1: “Recursos Humanos”, por Chiavenato Idalberto, 2001, p.70.

- Equilibrio: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad: Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio anterior.

#### 1.2.3.1.5 LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.

Hoy día es cada vez más común hablar acerca de la motivación y su relación directa con el compromiso de las personas para incentivarlos al alcance de una meta u objetivo propuesto. Visto de otro modo, se trata de conocer al individuo e identificar las necesidades para que este se tome en cuenta para ofrecer un incentivo adecuado a cubrir la necesidad identificada y que este sea motivación a la hora de realizar su trabajo al final el resultado debe de ser concreto el recurso humano no debe de perder el objetivo o meta que lleva su trabajo al final y de la misma forma su plena satisfacción.

#### 1.2.3.1.6 EFECTOS DE LOS INCENTIVOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

- Elevan la moral y el rendimiento de los empleados.
- El reconocimiento produce el desempeño eficaz eficiente y efectivo en los empleados.

- Incrementa el sentido de compromiso y pertenencia de los empleados hacia la Institución.
- Fomentan el deseo de superación personal y profesional.
- Facilita el desarrollo de habilidades en su personal, al sentirse comprometido en crecer y desarrollarse dentro de la organización.
- La implementación equitativa de los incentivos hace que entre los empleados exista un ambiente de colaboración, apoyo y compañerismo.
- Fomentan una adecuada autoestima en los empleados.
- Produce efectos positivos en la salud y el bienestar emocional de los empleados.
- Eleva el nivel de compromiso y desempeño en el desarrollo de sus actividades.

#### 1.2.4 PLANES DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.

El objetivo de un plan integral de incentivos y compensaciones es motivar a cada uno de los empleados para que su desempeño sea mayor en las tareas asignadas y esto produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

##### DEFINICIÓN.

Se define como un plan que involucra a todo el capital humano para motivar el desempeño con el cual desarrollan su trabajo dentro de la organización obteniendo como resultado la productividad y la mejora continua al igual se obtendrá el cumplimiento de objetivos de manera individual y grupal.

Para definir conceptos, en este caso la definición de incentivo se acudió a los registros

oficiales como la Real Academia Española. aunque siempre son un tanto insuficientes, es un buen punto de partida. Y según la RAE, la definición de incentivo es la siguiente: “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”.

Incentivo es aquella fuerza que impulsa en hacer algo. Puede tratarse de algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción no económica).

#### 1.2.4.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Ventajas.

- Los incentivos y compensaciones que se ejecutan a través de un plan elaborado correctamente permiten que todas las áreas de personal reciban este tipo de estímulo independientemente de su posición en la empresa.
- Impulsa la motivación y la productividad.
- Atrae y retiene el talento humano.
- Genera mayores ingresos para los empleados.
- Trabajo con eficiencia y eficacia.

Desventajas.

- Rivalidad entre colaboradores.
- Costos excesivamente altos.
- Resentimiento del empleado.
- Empleado no motivado con los incentivos y compensaciones.
- Sobrecarga laboral.

#### 1.2.4.2 IMPORTANCIA.

Los incentivos y compensaciones laborales son un factor de estímulo que los empleados de una organización reflejan en su bienestar, identidad con la organización e incluso, en sus niveles de producción y su desempeño laboral. Esto como reconocimiento por un resultado superior al exigible, el alcance de metas propuestas e indicadores logro de objetivos. Los incentivos y compensaciones representan un factor importante para el logro de los objetivos de la empresa pues por medio de ellos los empleados generan una mayor productividad y su importancia se debe a una combinación de estos dos factores objetivos y productividad no dejando de lado que cuanto más se tenga al personal motivado, más productivo será dentro de una empresa o institución.

Para toda organización contar con el personal motivado es de suma importancia ya que se tiene un control interno y se espera que este se comprometa a cumplir sus obligaciones ya que al obtener lo que se espera en la organización este compensa al empleado generando un ingreso extra ya sea económico o no económico dejando claro la importancia que este tiene con el cumplimiento de su trabajo.

#### 1.2.4.3 PLANES DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

El recurso humano dentro de una organización se considera uno de los más valiosos hoy en día, a diferencia de muchas décadas atrás, donde se consideraba más valioso los recursos como lo eran el capital y recursos materiales. Para Chiavenato (1999) el capital humano

representa a “las personas que ingresan permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea”. Siendo este último el capaz de mover, administra y hace producir a todos los demás recursos.

El capital humano aporta a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, desempeño. Sin importar el cargo que ocupen. Un buen plan de incentivos se debe de diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente interesa a la empresa ya que las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado.

Cuando el capital humano recibe este tipo de estímulos refuerza el compromiso con la organización. Lo cual genera en los empleados un sentimiento de pertenencia y proporciona estabilidad laboral, así mismo se promueve una cultura que se caracteriza por el espíritu del equipo, la confianza, y la participación de todos los niveles. Fruto de estos planes son:

- Con estos programas todos tienen la misma posibilidad de reconocimiento o promoción.
- Generan empleados leales: Si un buen trabajador ve recompensado su esfuerzo y su trabajo, se siente valorado y no busca otras alternativas.
- Contribuyen a aumentar la productividad: Los incentivos se aplican al conseguir objetivos. Eso hace que los trabajadores se esfuercen más y que aumente su rendimiento.
- Atraen a personal cualificado: Si una empresa cuida y estimula a sus trabajadores, tiene mejor valoración entre los candidatos, lo que atraerá a profesionales valiosos.

Generalmente en la mayoría de las empresas es en la parte operativa es donde más rotación existe por lo tanto es necesario incentivar al empleado de manera eficaz a fin de que exista la suficiente motivación de trabajar en la organización conjuntamente con su equipo de trabajo. Es importante mencionar que cada uno de los incentivos ya sea económicos o no económicos, parten principalmente de las necesidades de los empleados; las cuales deben relacionarse equitativamente con las necesidades de la institución.

#### 1.2.4.4 CRITERIOS AL ELABORAR UN PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.

Para implementar un plan de incentivos eficaz, es algo que requiere de serios estudios y de una implementación adecuada. La empresa debe comprometerse con el plan que se escoja y esto depende de la situación de la empresa.

El plan de incentivos que una empresa establece debe ser relacionado a su rubro (actividad económica) y a sus necesidades esto es de suma importancia, porque los incentivos no funcionan si la forma de concretizarlos no es la correcta.

- Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas. El plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas, requeridas. De esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.



- El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados, es decir, ellos deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.
- Establezca criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para los trabajadores. Deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.
- Garantice sus criterios. Considere el criterio como un contrato con sus empleados. Una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.
- Garantice un salario base por hora. Particularmente para el personal de planta, en general es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados. Por consiguiente, ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base garantizado.

#### 1.2.4.5 ASPECTOS IMPORTANTES EN LA ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES.

Para que un plan de incentivos y compensaciones laborales tenga éxito es necesario conocer dos aspectos muy importantes: El tipo de organización y la forma correcta de canalizar este tipo de incentivo para que logre motivar a todo el personal de la organización.

Todo comienza en la estructura y elaboración, si no hemos diseñado un plan integral difícilmente tendremos un resultado positivo. Dicho esto, se deben tener los programas de asignación y seguimiento de tal forma que pueda evaluarse su nivel de alcance en el tiempo.

Para establecer un plan de incentivos, esto permite tener un control de los lineamientos de convivencia ente el patrono y trabajador.

- Garantizar que el esfuerzo y las recompensas estén asociadas.

El plan de incentivos debe compensar a los empleados según el aumento de su productividad. Las tareas deben ser alcanzables y la empresa debe proporcionar las herramientas, capacitaciones necesarias para desarrollar las tareas.

- El plan debe ser fiable y fácil de calcular para los empleados.

Cada uno de los empleados debe ser capaz de calcular las recompensas que recibirán por sus diferentes niveles de esfuerzo.

- Fijar criterios efectivos.

Los criterios deben ser claros para los trabajadores y las metas específicas.

- Respalde sus criterios.

Establezca criterio como un contrato con sus empleados, para que el plan funciones.

- Garantice un salario base.

Es recomendable asignar un sueldo base a los empleados, por si no se cumple las tareas asignadas por lo menos recibirán su salario base garantizado

## 2. CAPITULO II: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

### 2.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

#### 2.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método científico, apoyándonos de sus métodos auxiliares: Análisis y Síntesis, en vista que proporcionan la observación de las

características o rasgos encontrados, para su formulación, procesamiento, interpretación, y explicación posterior. A continuación, se describen los métodos auxiliares utilizados:

### **Método Analítico.**

En la investigación se utilizó el método analítico, con la finalidad de sustraer todos los elementos que originan la rotación del personal.

### **Método Sintético.**

Este método tiende a reconstruir el todo con los elementos distinguidos por el análisis, es decir, la integración de todas las partes encontradas, para el desarrollo de la propuesta.

## 2.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

### 2.2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Debido a la naturaleza del estudio, el tipo de investigación es descriptiva, por consiguiente, se realizó un diagnóstico de la empresa en cuestión, donde se especifican las características de la empresa, en la que se encontraron las correlaciones existentes entre variables a través de encuesta y entrevista a realizar dando como resultado una propuesta de plan integral con diversos incentivos y compensaciones.

- Encuesta: Es la acción de obtener datos o información referentes o que interesen al tema de estudio.

- Entrevista: Comunicación establecida entre el investigador y un individuo que posee información relevante al estudio usualmente es cara a cara, puedes dividirse en: Entrevistas Estructuradas, y No Estructuradas.

### 2.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación el tipo de diseño es no experimental, debido a que no se manipularon variables, y, esta se basó en la observación de los hechos y el efecto que produce.

### 2.2.3 OBJETO DE ESTUDIO.

Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. constituye una razón, por la cual se considera el objeto de análisis en esta investigación, siendo el personal conformado por 292 colaboradores los que conforma la organización, el tema principal de estudio al cual se analizara.

### 2.2.4 UNIDADES DE ANÁLISIS POBLACIÓN Y MUESTRA.

La unidad de análisis de esta investigación se centró en el universo de empleados que forman parte de dicha institución, incluyendo personal operativo ya administrativo estos se toman por la insatisfacción que existe de los incentivos y compensaciones con el que la empresa cuenta estos suman en total 292 empleados detallados en el siguiente cuadro:

## Distribución del personal

Tabla 2

Nombre del puesto	Cantidad de empleados
Empleados Administrativos	46
Empleados de planta 1	136
Empleados de planta 2	110
<b>Total</b>	<b>292</b>

Fuente: Información proporcionada por departamento de Recursos Humanos de la empresa

### Selección de muestra.

n : ?

N : 292

Z : 95% = 1.96

P : 0.5

q : 0.5

E : 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(292)}{(0.005)^2(292-1) + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3.8416 \cdot 0.50 \cdot 0.50 \cdot 292}{0.0025 (292 - 1) + 3.8416 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = 166.1453877599384$$

n = 167 Se aproxima al siguiente número

## 2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

### 2.3.1 PRIMARIAS.

Una fuente primaria es aquella que provee información directa sobre el tema de investigación. Entre estas, se pueden citar. En la investigación, la información se obtuvo de manera directa, y se contó con el apoyo de personal de la empresa y encargados de Recursos Humanos quienes brindaron los insumos relevantes para la investigación relacionado al programa de incentivos y compensaciones laborales de la empresa, quienes dedicaron parte de su tiempo a contestar las preguntas de nuestra entrevista.

### 2.3.2 SECUNDARIAS.

Una fuente secundaria, es aquella que no trata el tema de manera directa, sino que se basan en información primaria. En la investigación se citaron libros de texto, leyes, revistas, trabajos de grado, información documentada por parte de la empresa y páginas web.

### 2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron de forma cuantitativa para recolectar la información que se detallan a continuación:

#### 2.4.1 ENCUESTA.

Esta técnica da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de cuestionarios previamente establecidos. En el estudio, los cuestionarios se realizaron con preguntas cerradas necesarias para la recolección de información, que permitió conocer la situación actual de la empresa en estudio. **Instrumento utilizado:** Cuestionario.

Dirigido a los empleados operativos y administrativos de la empresa. Se coordinó con el departamento de recursos humanos poder organizar grupos por jornada, para evitar aglomeraciones y poder cumplir con el llenado de los instrumentos.

#### 2.4.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA.

Dirigida al coordinador de recursos humanos. fue realizada vía zoom utilizando el instrumento de la Guía de entrevista, la cual fue enviada por correo con tres días de antelación

**Instrumento utilizado:** Guía de entrevista.

### 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.

#### **Operacionalización de variables**

Tabla 3

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación

<b>TEMA: “PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DE TODO EL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN DE COMPAÑÍAS AGROINDUSTRIALES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APOPA DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”</b>		
<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b><u>General:</u></b></p> <p>Realizar un diagnóstico de la motivación que posee el capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. en relación a los incentivos y compensaciones laborales vigentes.</p>	<p><b><u>Independiente:</u></b></p> <p>X1 Incentivos y Compensaciones.</p>	<p>X1 Tipos de incentivo y compensaciones.</p> <p>X1 Actualizaciones.</p> <p>X1 Evaluación.</p> <p>X1 Retroalimentación.</p> <p>X1 Comunicación.</p>
	<p><b><u>Dependiente:</u></b></p> <p>Y1 Diagnostico Motivacional.</p>	<p>Y1 Entrevista a personal de R.H.</p> <p>Y1 Encuesta a personal administrativo y operaciones.</p>
<p><b><u>Específicos:</u></b></p> <p>1. Conocer el programa de incentivos y compensaciones laborales que implementa la empresa para la motivación del capital humano.</p>	<p><b><u>Independiente:</u></b></p> <p>X1 Programa de incentivos y compensaciones laborales.</p>	<p>X1 Tipos de Incentivo laboral.</p> <p>X1 Tipos de compensaciones laborales.</p> <p>X1 Comunicación.</p> <p>X1 Actualización.</p> <p>X1 Periodicidad.</p> <p>X1 Evaluación.</p> <p>X1 Seguimiento.</p> <p>X1 Retroalimentación.</p>
	<p><b><u>Dependiente:</u></b></p> <p>Y1 Motivación del capital humano.</p>	<p>Y1 Autorrealización.</p> <p>Y1 Reconocimiento.</p> <p>Y1 Seguridad.</p>

		Y1 Comunicación. Y1 Satisfacción.
2. Investigar si los incentivos y compensaciones laborales vigentes logran incrementar la motivación de todo el capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador.	<b><u>Independiente:</u></b> X1 Incentivos y Compensaciones laborales vigentes.	X1 Conocimiento. X1 Percepción. X1 Evaluación. X1 Tipos de incentivo. X1 Comunicación. X1 Evaluación. X1 Retroalimentación.
	<b><u>Dependiente:</u></b> Y1 Incremento en la motivación de todo el capital humano.	Y1 Diagnostico. Y1 Evaluación. Y1 Compromiso. Y1 Auto realización. Y1 Seguridad.
3. Analizar conclusiones y recomendaciones que sustenten la propuesta de un plan integral de incentivos y compensaciones laborales.	<b><u>Independiente:</u></b> X1 Conclusiones y Recomendaciones.	X1 Análisis de datos. X1 Interpretación de datos.
	<b><u>Dependiente:</u></b> Y1 Propuesta de plan integral de incentivos y compensaciones laborales.	Y1 Diagnostico resultante de la investigación.



## 2.6 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO.

### 2.6.1 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS.

La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y fue dirigida a los 167 empleados resultantes de a muestra obtenida del universo de empleados en la empresa.

### 2.6.2 Entrevista realizada a Coordinador de Recursos Humanos.

En la empresa objeto de estudio, se llevó a cabo la entrevista con el coordinador de recursos humanos, el cual posee amplia trayectoria en la empresa y conoce todo lo relacionado al programa de incentivos y compensaciones laborales. Uno de sus roles es ejecutar dicho programa por lo que su aporte fue de gran valor en nuestra investigación.

En la entrevista realizada algunos de los temas que se mencionaron fueron:

- Programa vigente de incentivos y compensaciones laborales.
- Actualizaciones, evaluación de efectividad en la motivación del personal.
- Comunicación.
- Retroalimentación.

## 1. DIAGNOSTICO

Para la investigación se realizaron un cuestionario con opción múltiple para el personal operativo y administrativo de la empresa. Así también una entrevista con la coordinadora de Recursos Humanos de la empresa. De esta forma obtuvimos importante información e insumos para el diagnóstico de la información un ejemplo claro de ello fueron las preguntas estratégicas del cuestionario de selección múltiple:

- ¿Conoce sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?

- ¿Conoce las formas de acceder a los incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los incentivos y compensaciones laborales vigentes actualmente?
- ¿Le gustaría que la empresa implementara espacios para dar opiniones respecto a los niveles de satisfacción con los programas de incentivos y compensaciones vigentes

Ninguna empresa por ser grande está exenta de una mejora continua ya que es de estar constante con las actualizaciones del ambiente y entorno que se desarrolla para esto es importante que se realicen evaluaciones que permitan identificar áreas de oportunidad y convertirlas en fortalezas bajo un enfoque de mejora continua, identificando esta parte importante con las siguientes preguntas:

- ¿Por cuales medios de comunicación por los que recibe información de los incentivos y compensaciones laborales de la empresa?
- En lo personal, ¿Le gusta que motiven con incentivos laborales?
- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los incentivos y compensaciones laborales vigentes actualmente?
- ¿Le gustaría recibir otros tipos de incentivo y compensación adicionales a los que posee la empresa actualmente?
- ¿Alguna vez la empresa ha consultado su opinión sobre los incentivos laborales que son de más interés para usted?

Ante los resultados destacamos por su importancia con la problemática y solución destacamos lo siguiente

Conocimiento programa actual, el personal administrativo y operativo destacó tener conocimiento de los programas de incentivos y compensaciones vigentes (se identificó en la parte dos preguntas uno del cuestionario ver anexo). Reciben comunicación de forma periódica y conocen las formas de alcanzar los incentivos y compensaciones del programa (ver en anexo cuestionario segunda parte pregunta dos y cuatro). Sin embargo, manifiestan su descontento debido a que el programa no se adapta a la realidad de todas las áreas y departamentos de la empresa. Adicional a ello, la propuesta de incentivos y compensaciones actual no cumple con las expectativas de la mayoría del personal. Los resultados de la investigación reflejan el descontento y el poco interés del departamento de Recursos humanos para escuchar las sugerencias y aportes para un programa más integral, medible y alcanzable para todas las áreas de la empresa (ver análisis de resultados en anexos).

En referencia a la motivación laboral, los resultados obtenidos colocan a la planta de vegetales con los niveles más bajos de motivación (ver análisis de cuestionario segunda parte pregunta ocho) y no es para menos, ya que es el área que menos presupuesto recibe de la compañía ya que este último actualmente se mide por los resultados que obtiene por año. Sin embargo, es debido a una estrategia comercial de la compañía que sus resultados se ven afectados colateralmente, impidiendo a esta planta el alcance de uno de los principales incentivos de la empresa: El Bono anual por resultados.

Adicional a la insatisfacción por las métricas actuales, los empleados en su totalidad concuerdan que es necesario ampliar la oferta de incentivos y compensaciones que

actualmente tiene la empresa. Y, además, diversificarlos en incentivos económicos y no económicos. Para esto consideran importante que se tome en cuenta su opinión y se conozca de primera mano aquellos incentivos que logren tener un impacto en la motivación de todo su personal. Lo anterior tomando como referencia los resultados que afirman que un poco más del 50% del personal no perciben una motivación para el desarrollo de su trabajo y el compromiso con los resultados.

Es necesario establecer canales y espacios de opinión de comunicación adecuados para conocer la opinión de los empleados sobre su nivel de satisfacción, para externar sugerencias y a partir de estos insumos realizar las actualizaciones que sean factibles de implementar.

En relación con la autorrealización que genera alcanzar una meta u obtener un resultado. Los empleados en su totalidad manifiestan sentirse motivados cuando trabajando en equipo alcanzan una meta propuesta (ver anexo cuestionario análisis de preguntas). Lo cual reafirma que, al incrementar su motivación laboral, es posible lograr el mismo efecto en su rendimiento, nivel de compromiso y productividad.

Al no tener un programa de incentivos y compensaciones laborales alcanzable y que no impacta directamente en la motivación del personal. En algún momento esto deriva en la Insatisfacción laboral del capital humano de la organización y su productividad se reduce a cumplir únicamente con un horario, bajo nivel de desempeño, falta de interés por el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

## 2.7 CONCLUSIONES:

- De acuerdo con el diagnóstico realizado los empleados son más motivados si se les otorga una gama de incentivos y compensaciones laborales que sean justas para todo el personal.
- La empresa combina incentivos financieros y no financieros para reconocer el esfuerzo y dedicación de todos aquellos colaboradores que alcancen los objetivos planteados por la empresa.
- De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta los empleados consideran conveniente que se les reconozca mensualmente y están de acuerdo con la incorporación de otros incentivos y compensaciones laborales al programa de incentivos que se encuentra vigente actualmente.

## 2.8 RECOMENDACIONES:

- Tener incentivos y compensaciones para ambas áreas de manera equitativa.
- Contar con Incentivos y compensaciones ya sean financieros y no financieros y explicarle al personal de qué manera funcionara cada uno.
- Tener esta interacción donde el capital humano exprese sus necesidades esto de manera que será una mejora continua.

3. **CAPITULO III: PROPUESTA DE UN PLAN INTEGRAL DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES LABORALES QUE INCREMENTE LA MOTIVACION DE TODO EL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA CORPORACIÓN DE COMPAÑÍAS AGROINDUSTRIALES DE EL SALVADOR S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE APOPA, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

3.1 **OBJETIVOS.**

3.1.1 **GENERAL**

- Implementar un plan integral de incentivos y compensaciones laborales que incrementen la motivación de todo el capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V.

3.1.2 **ESPECÍFICOS**

- Motivar a los empleados a trabajar bajo un esquema de incentivos y compensaciones laborales que incremente su desempeño y la satisfacción por los beneficios recibidos.
- Fidelizar el talento humano a través de una propuesta integral de incentivos y compensaciones laborales.

3.2 **DESCRIPCIÓN.**

La presente propuesta de un plan integral de incentivos y compensaciones es motivar a todo el capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. Para que su desempeño sea mayor en las tareas asignadas y esto

produce importantes beneficios para el cumplimiento de objetivos de manera individual y grupal.

### 3.3 CARACTERISTICAS

**Equidad:** Crear programas que fomenten y estimulen la motivación laboral en condiciones favorables, medibles y alcanzables para todos los trabajadores por igual.

**Sinergia:** Que la implementación de este plan beneficiará de forma bilateral y continua tanto a la compañía como los empleados en general.

**Objetividad y Transparencia:** En el establecimiento de los criterios empleados como parámetros para la asignación de los nuevos incentivos y compensaciones laborales.

**Comunicación:** Establecer los medios de comunicación adecuados para informar de forma asertiva y con claridad todo alrededor del plan integral de incentivos y compensaciones laborales.

### 3.4 ALCANCE

Con la presente propuesta estimamos beneficiar a un total de 292 empleados distribuidos entre administrativos y de operación. La misma tiene como finalidad tener un mayor impacto en incentivos y motivación laboral en las áreas operativas de planta de vegetales y carnes.

### 3.5 IMPORTANCIA.

Los incentivos y compensaciones laborales son un factor de estímulo que los empleados reflejan en su bienestar, identidad con la organización e incluso en sus niveles de producción y su desempeño laboral. Para la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. es muy importante contar con personal altamente motivado esto encamina al logro de sus objetivos personales y organizacionales.

Es por ello que la empresa debe manejar un esquema de incentivos y compensaciones más allá de la remuneración económica o no económica, hacer que el capital humano se sienta satisfecho con las condiciones de trabajo, el entorno laboral y con el tipo de tareas que realiza, Corporación de Compañías Agroindustriales S.A. de C.V. debe de invertir de manera eficiente y efectiva esto hará que el capital humano sea más competente al realizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se tiene un reto dentro de la organización y es eliminando la brecha que solo el departamento administrativo es el beneficiado con ciertos tipos de incentivos quedando excluido el departamento operativo.

Por lo que con este plan integral de incentivos y compensaciones todo el capital humano tendrá las mismas oportunidades de ganar incentivos ya sea económicos o no económicos y haciendo énfasis en la importancia que ambos departamentos tienen para la organización.

La importancia de este plan de incentivos y compensaciones laborales es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, tratando de motivarlos a tener un desempeño de productividad exitoso. Estas son iniciativas que pone en marcha la empresa con el objetivo de tener resultados más rápidamente y con mayor calidad.

Este tema radica que si el personal no se siente motivado trabaja con menos efectividad, calidad y compromiso, perjudicando los intereses de la empresa tanto de producción como para atender pedidos y por ende la rentabilidad de esta.



### 3.6 LISTA DE INCENTIVOS NO FINANCIEROS.

Incentivo por antigüedad.

Cada cinco años de servicio en la empresa todo colaborador tendrá derecho a un pavo a fin de año, los responsables en verificar el tiempo y dar cumplimiento será el departamento de Recursos Humanos.

Se entregará la segunda semana del mes de diciembre cuando se tenga el dato exacto de cuantas personas cuentan con el requisito esto para realizar una compra exacta.

Desarrollo laboral.

A todo el personal que cuente con una estabilidad no menor a dos años y que tenga la disponibilidad para crecer dentro de la organización se tomará en cuenta para plazas vacantes siempre y cuando cumplas con los requisitos definidos por cada puesto de esta parte será encargada el departamento de Recursos Humanos, con el fin de generar una selección efectiva.

La cuarta semana del mes de enero y junio se hará una revisión de plazas disponibles, si fuese el caso que existe una renuncia o despido se realizará una convocatoria extraordinaria para los aspirantes a la vacante.

Planes de capacitación.

A partir de los seis meses todos los colaboradores serán tomados en cuenta para recibir capacitaciones de acuerdo con las tareas asignadas, áreas de mejora, sana convivencia o ya sea situaciones de personalidad como la toma de decisiones, mejora continua, entre otras.

Identificar los cargos críticos y fortalecer su desarrollo en la empresa generando interés del capital humano por cada una de las capacitaciones a asignárseles haciéndolos atractivo ya que tendremos bases de respaldo para el cual haremos énfasis porque la importancia de estas capacitaciones. La sugerencia es que se implementar primero un programa de evaluación del desempeño.

Con ayuda de INSAFORP daremos continuidad a los planes de capacitación, estos se llevarán a cabo la segunda semana del mes de febrero y julio se realizará en estos meses considerando también la adaptación si es que fuera el caso de las plazas asignadas.

Reconocimiento de los logros.

Todo colaborador que realice un buen trabajo se le felicitará y se le dará el reconocimiento del empleado del mes y se entregara una tarjeta agradeciéndole por el esfuerzo y dedicación al buen desempeño y resultados. Esto nos ayudara que el colaborador sienta que su esfuerzo vale la pena y que es un integrante clave para la empresa. Este reconocimiento se hará la primera semana del siguiente mes.

Día libre por cumpleaños.

El empleado tendrá derecho al día libre en su cumpleaños. El tiempo libre se considera en forma de gratitud que la organización tenga con el capital humano, se concede este tiempo remunerado para que el empleado goce de sus 24 horas.

Este beneficio estará activo los 365 días del año, sin embargo, tendrá una restricción si fueran más de tres empleados cumpliendo la misma fecha estos deberán de organizarse y coordinar días de descanso alternos, o si la fecha fuera domingo de descanso este se organizará para tomar un día de la semana siguiente, en ningún momento será afectado el beneficio.

#### Compra de pastel para los cumpleaños del mes

Se comprará un pastel cada mes para poder celebrar con un pequeño convivio el último día hábil esta será una manera de celebrar todos juntos y transmitir la alegría que sentimos por sus cumpleaños haciéndolos sentir de manera especial.

Si en el mes no existe ninguno que celebrar este presupuesto se ocupara para el mes próximo que cuente con cumpleaños.

#### Evento social.

Cada tres meses se llevará a cabo un desayuno con los primeros seis empleados sobresalientes se seleccionarán mediante cumplan con los objetivos establecidos en el mes concluido y serán considerados tres del departamento de administración y tres del departamento de operación, donde se les dará una medalla por el cumplimiento de metas.

Beneficio vigente contando desde el mes de enero cada tres meses y se realizara los primeros diez días del siguiente mes si por alguna justa razón no se lleva a cabo este evento

social se identificará la causa y se implementará plan de acción si fuera necesario de igual manera el presupuesto que no se ocupe será considerado para el próximo evento social.

Entorno laboral agradable.

Un buen ambiente laboral y sin conflictos, en el que todos los empleados se sientan parte de la empresa, para ello es de trabajar en el clima organizacional y trabajo en equipo para que cada día el empleado se sienta feliz en su trabajo.

Implementar un programa calidad de vida en el trabajo, este constara de los siguiente, relaciones interpersonales, bienestar emocional, desarrollo personal y derechos, su principal objetivo sea el reconocimiento, balance de vida y participación. Dicho programa se llevará a cabo la última semana de mayo y octubre.

Felicitaciones en privado y en público.

Cada jefe o supervisor de área es responsable de llevar un control del colaborador sobresaliente de cada mes, el cual se le brindara una felicitación en privado y se destacara el trabajo bien hecho en presencia del resto de los compañeros en una reunión de 15 minutos a 20 minutos por la tarde en la cual podemos compartir, esto aumenta la satisfacción del empleado y ayuda a la motivación del resto. Estas reuniones se realizarán la última semana de mes.

Tangibles.

Los objetos como camisas, gorras, squiz, son regalos que recursos humanos otorgara a los mejores equipos anualmente, esto permite que haya una competencia sana en ser los mejores. Dichos regalos se entregarán la cuarta semana del mes de diciembre.

#### Transporte.

Este tipo de beneficio se otorgará a cada empleado que su jornada exceda a la establecida por situaciones que se salgan de control o tiempo que se realice tiempo extra por cierres u otras situaciones justificables laboralmente.

Este incentivo estará activo los 365 días del año claro está que el personal que cuente con su medio de transporte no podrá gozar el beneficio al menos que ese día no cuente con su medio de transporte.

#### Alimentación.

Este tipo de beneficio se otorgará a todo el personal que su jornada exceda a la establecida por situaciones que se salgan de control por situaciones debidamente justificadas y aprobadas. Aplica solo en una opción de desayuno, almuerzo o cena que no excede los cinco dólares. Este incentivo estará activo los 365 días del año.

#### Línea móvil.

Proporcionar un teléfono de escritorio para que los empleados tengan acceso a reportar cualquier tipo de incidente, esto ayuda a que haya una mejor comunicación entre los departamentos. Este beneficio estará activo los 365 días del año.

### 3.7 TIPOS DE INCENTIVOS FINANCIEROS.

#### Comisiones.

Los trabajadores recibirán un porcentaje de una comisión del tres por ciento cuando este cumpla con la meta proyectada mensualmente. Dicha comisión se pagará los quince días del siguiente mes al que cumpla con su meta final.

#### Méritos.

Conceder aumento de salarios en función de los logros de cada empleado y en como a lo largo de cada año este se integra a los demás beneficios o compensaciones, al capital humano se le generará el compromiso con la organización de manera indirecta teniendo en cuenta que si cumple la evaluación será acertada.

Sin embargo, este incentivo genera un impacto directo que se diluye en el tiempo al considerarse parte de la retribución del contrato. Cada fin de año el departamento de Recursos Humanos evaluará a cada empleado si a merita un aumento salarial y si surge que este no lo ameritara se les generaran palabras de motivación en una reunión haciendo énfasis en la importancia de aumentar su salario y el trabajo bien elaborado.

#### Bonos.

Todo empleado que acumule cada mes el ciento veinte por ciento de la meta se le otorgara un bono de \$50.00, este tipo de actividad se desarrollara de febrero a octubre.

Para el departamento operativo se tomará en cuenta cierto nivel de ordenes colocadas ya que la dinámica de mercado afecta directamente a este departamento.

Para el área Administrativa se considerará, el manejo del tiempo y su rendimiento ante la entrega de reportes al final de cada mes.

#### Giftcards.

Entre un orden de un mes sí y otro no así sucesivamente se hará una rifa de diez giftcards a los empleados sobresaliente del mes, esta estará valorada con un monto de cuarenta dólares. Se llevará a cabo de febrero a septiembre.

Se coordinará cinco giftcards para el área administrativa y cinco para el área operativa siempre buscando un equilibrio entre ambos departamentos para una justa compensación.

#### Compensaciones.

Conjunto de elementos que la empresa podría proporcionar a sus empleados tomando en cuenta su tiempo, talento y esfuerzo, compensaciones que se acuden a las necesidades de cada empleado entre ellas tenemos.

#### Restituir el aguinaldo

Brindado el 100% de salario a cada uno de los empleados tanto de oficina como operarios.

Brinda una canasta familiar a cada empleado de oficina y operativos

Cada semestre de la siguiente manera en el primer semestre al área de operación y en el segundo semestre al administrativo esto queda a opción si se pudiese rotar con el fin que ambos departamentos consideren una igualdad.

Evento de fin de año con formato de almuerzo o cena.

Para todo el personal de la empresa, dicha celebración se llevará a cabo la tercera semana de diciembre justo antes de las fechas festivas se les incentivara a que pueden intercambiar regalos con un mínimo de cinco dólares para poder compartir un momento ameno haremos conciencia que lo importante es el valor de compartir.

Flexibilidad horaria días feriados

Con jornadas hasta mediodía para todos los empleados tanto administrativos y operativos en los siguientes días feriados: Navidad y Año nuevo.

Entrega de uniformes

Anualmente se entregará a todo el personal activo tres camisas y tres pantalones aplica para personal administrativo y operativo, dicha entrega se hará la segunda semana de febrero.

Asistencia funeraria.

Consiste en una ayuda económica para cubrir gastos funerarios de los familiares directos padre, madre, hijo (a) y esposo (a) del empleado esto se realizará mediante un convenio con una prestigiosa funeraria con la cual se negociará un precio accesible para la cobertura de la asistencia.



La empresa tiene este beneficio activo los 365 días del año donde brinda un respaldo económico directamente al empleado.

#### Arreglos florales (coronas funerarias)

Beneficio otorgado por la empresa que cubre el gasto total. Este beneficio esta activo los 365 días del año.

#### Becas para hijos (as) de empleado

Consiste en una ayuda monetaria para el pago parcial de la educación hasta el nivel secundario. Ayuda será otorgada la segunda semana del mes de enero y la selección de los beneficiarios se realizará los primeros días de diciembre.

Para aplicar a esta beca el beneficiario no debe de bajar de un 80% en sus notas.

#### Tiempo para estudio

Si el empleado está cursando estudios universitarios o técnicos, estos deberán ser justificados con una constancia y se ajustara el horario con el fin de cumplir cuarenta y cuatro horas laborales que establece el código de trabajo. Esta modificación podría ser de la siguiente manera:

- Hora de entrada: 7:00 AM Hora de Salida 4:00 PM
- Hora de entrada: 9:00 AM Hora de Salida: 6:00 PM

Se llegará a un convenio por escrito con el empleado según la decisión que se tome.

### Regalos navideños

Para los hijos menores de doce años de los empleados, se entregará un juguete a cada hijo esta nomina la realizara recursos humanos ellos deberán contar con esta información actualizada.

La época navideña nos permite sorprender a los reyes del hogar brindando un juguete a cada niño esto nos ayuda a fortalecer las relaciones con los empleados y familia. Esta actividad se realizará la segunda semana de diciembre.

### Convivio del día de la familia.

Corresponde cada segundo domingo de mayo celebrando el día de la familia en este se contará con un refrigerio, rifas, juegos, reflexión, quiebra de piñatas, entrega de juguetes a los niños menores de doce años, dulces, espectáculo de payasos entre otras sorpresas.

Para Corporación de Compañías Agroindustriales S.A. de C.V. es clave este tipo de actividad porque se pone de manifiesto la importancia que hoy en día tiene las familias como unidades básicas de la sociedad.

### Entrega de obsequio para día festivos, día de la madre, día del padre.

Su principal objetivo es reconocer el trabajo, esfuerzo y dedicación de cada uno de los padres que se ocupan día a día de la crianza de sus hijos. Esta actividad se realizará la segunda semana de mayo y la tercera semana de junio.

Para el día de las madres se les entregara una rosa roja y para el día del padre unos chocolates ambos irán acompañados de una tarjeta agradeciendo el buen trabajo que cumplen como padres de familia.

3. Guías de acción a desarrollar con base a los elementos estructurados en el diagnóstico.

Reestructuración de la estructura y métricas de beneficios para asociados

Bono anual

Consideramos necesario realizar una reingeniería de las métricas de bono para las áreas de operaciones, específicamente para las áreas de operaciones de Plantas de Carnes y Hortifruti. Nuestra propuesta es llevar las métricas nivel de servicio, cumplimiento de metas de departamento, para no limitarlo a Utilidad Operativa y metas de costo presupuestadas para el periodo.

Presupuesto de fiesta navideña y día de la familia.

De la forma en que funciona hasta el día de hoy, los presupuestos asignados para fiesta navideña y día de la familia se asignan en función del presupuesto de gastos por cada unidad de negocio. La unidad con más presupuesto es Planta de Carnes debido a su rendimiento en utilidades, el cual le permite tener un mayor margen de gastos operativos. Nuestra propuesta es que el presupuesto se asigne como un gasto de compañía y no como unidad de negocio.

### 3.8 PLAN DE CAPACITACIÓN.

Para que la implementación del plan integral de incentivos y compensaciones laborales sea un éxito. Es necesario acompañarlo de un plan de capacitación orientado en dos vías. Una de ellas principalmente en el departamento de recursos humanos. Este departamento será el encargado de trasladar la información a cada departamento y área de la organización. Para que todos los empleados conozcan el plan de incentivos y compensaciones laborales, las métricas y formas de lograr alcanzarlos.

Una vez capacitado el personal de recursos humanos. Tendrá la responsabilidad de trasladar este conocimiento a todas las áreas de la empresa- La finalidad será garantizar que toda esta información se traslade a cada empleado y que cada consulta se aclare para que todos conozcan las formas de alcanzarlos. Se deberán establecer los canales de comunicación necesarios para trasladar esta información. Adicional a ello, se debe garantizar que las nuevas incorporaciones de capital humano reciban y conozcan esta información.

Los aspectos relevantes para la capacitación se detallan a continuación:

1. Los tipos de Incentivos.
2. La periodicidad.
3. Métricas por área y departamento.
4. Formas de acceder a ellos.

## 3.9 PRESUPUESTO.

Tabla 4

PRESUPUESTO				
Actividad	Recurso	Unidad	Precio Unitario	Total de Costo
Incentivo por antigüedad.	Pavo	292	\$ 15.00	\$ 4,380.00
Desarrollo laboral.	Entrenamiento	292	\$ 95.00	\$ 27,740.00
Planes de capacitacion.	Capacitaciones	292	\$ 30.00	\$ 8,760.00
Reconocimiento de logros.	Reconocimiento	5	\$ 3.00	\$ 15.00
Dia libre por cumpleaños.				
Pastel de cumpleaños	Pastel	12	\$ 20.00	\$ 240.00
Evento social.	Desayuno	6	\$ 10.00	\$ 60.00
	Medalla	6	\$ 15.00	\$ 90.00
Entorno laboral agradable.	Diseño de plan	1		\$ -
Regalos.	Camisas	6	\$ 8.00	\$ 48.00
	Gorra	6	\$ 6.00	\$ 36.00
	Squiz	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Transporte tiempo extra	taxi ejecutivo	146	\$ 12.00	\$ 1,752.00
Alimentacion por tiempo extra	comida rapida	292	\$ 5.00	\$ 1,460.00
Comisiones.		3%		\$ -
Meritos.		5%		\$ -
Bonos por meta.	Bono \$50.00	292	\$ 50.00	\$ 14,600.00
Bono por resultado.	Un salario mensual	292		\$ 201,734.00
Giftcards.	Giftcards \$50.00	10	\$ 50.00	\$ 500.00
Restitucion de aguinaldo.	1 Salario 100%			
Canasta familiar.	Canasta	292	\$ 20.00	\$ 5,840.00
Evento de fin de año.	Almuerzo	292	\$ 10.00	\$ 2,920.00
	Cena	292	\$ 10.00	\$ 2,920.00
Flexibilidad horaria (navidad-año nuevo)				
Entrega de uniformes.	3 camisas	876	\$ 7.50	\$ 6,570.00
	3 pantalones	876	\$ 8.50	\$ 7,446.00
Asistencia funeraria.	Asistencia	292	\$ 11.00	\$ 3,212.00
Arreglos florales (coronas funerarias.)	Coronas funerarias	5	\$ 45.00	\$ 225.00
Becas para hijos de los empleados.	Apoyo Economico	5	\$ 3,000.00	\$ 15,000.00
Regalos navideños.	Juguetes	584	\$ 5.00	\$ 2,920.00
Entrega de obsequios dias festivos (dia de la madre y padre.)	Regalos	292	\$ 8.00	\$ 2,336.00
Convivio del dia de la familia	Refrigerio	1500	\$ 5.00	\$ 7,500.00
	Rifa	20	\$ 10.00	\$ 200.00
	Piñatas	6	\$ 15.00	\$ 90.00
	dulces	6	\$ 36.00	\$ 216.00
	Payasos	1	\$ 95.00	\$ 95.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 318,965.00</b>



## BIBLIOGRAFIA.

### TESIS.

Bello Toribio J.V. Bustamante Maslucan Y. 2019. Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Tesis Julio 2019 “Diagnóstico y elaboración de un manual de incentivos no económicos que favorezca la motivación del personal que labora en el hospital nacional santa gertrudis de la ciudad de san Vicente” Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias y Humanidades.

### REVISTA.

Mariano Mateo Soriano, Universidad de Zaragoza, 2001, Revista Dialnet Plus: La Motivación, pilar básico de todo tipo de esfuerzo.

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, vigésima Primera edición, Editorial Espasa Calpe, España (1992).

### LIBROS DIGITALES.

Othón Juárez, Ericka Carrillo, PRIMERA EDICION (2014) Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.

Idalberto Chiavenato, QUINTA EDICION (2003) Gestión del Talento Humano.

Patricio Frías. PRIMERA EDICION (2001) Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales.

Hellriegel y John Slocum. DOCEAVA EDICION (2004) Comportamiento Organizacional.

Idalberto Chiavenato, CUARTA EDICION (2002) Gestión del Talento Humano

Stephen Robbins. DECIMA EDICION (1977) Comportamiento Organizacional.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, NOVENA EDICION (2005) Administración de Recursos Humanos.

Ricardo A. Varela Juárez, SEGUNDA EDICION (2013) Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.

Ricardo A. Varela Juárez, PRIMERA EDICION, (2006) Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.

Constitución de la República de El Salvador diciembre 1983, edición N.234

Código de trabajo de la Republica de El Salvador, 2010 Edición rubricada y concordada con las Normas Internacionales del Trabajo.



## Anexos.

## Anexo.1



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**



Código: 01

**SOLICITUD DE COLABORACIÓN:** Somos egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, solicitamos su colaboración para responder las siguientes interrogantes, que serán utilizadas con fines académicos para la elaboración de nuestro trabajo de graduación denominado: Plan integral de incentivos y compensaciones laborales para incrementar la motivación de todo el capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en el municipio de apopa, departamento de San Salvador. La información que proporcione se maneja confidencialmente.

**Objetivo:** Conocer la opinión del capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales vigente a la fecha.

**Indicación:** Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda a cada una de ellas con la mayor sinceridad posible.

**PARTE I - DATOS PERSONALES Y DE EMPLEO**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ años. Género: a) Masculino  b) Femenino   
 Área de trabajo en la empresa: a) Administración  b) Planta I  Planta II   
 Antigüedad de años en la empresa:  
 a) 0 – 06 Meses  b) 01 – 03 Años  c) Más de 06 Años   
 d) 07 – 12 Meses  e) 04 – 06 Años

**PARTE II – PREGUNTAS SOBRE EL PROGRAMA DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES VIGENTE**

1. ¿Conoce sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?  
 a) Sí  b) No
2. ¿Con que frecuencia recibe comunicación de actualizaciones de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?  
 a) 1 a 2 meses  b) 2 a 4 meses  c) 5 a 6 meses   
 d) Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_
3. Indique los medios de comunicación por los que recibe información de los incentivos y compensaciones laborales de la empresa  
 a) WhatsApp   c) Correo Electrónico  e) Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_
4. ¿Conoce las formas de acceder a los incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?  
 a) Sí  b) No
5. En lo personal, ¿Le gusta que motiven con incentivos laborales?  
 a) Sí  b) No  c) ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo laboral?  
 a) 2 meses  b) 6 meses  c) 1 año   
 d) Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_
7. ¿Con que frecuencia le gustaría recibir incentivos laborales?  
 a) 1 meses  b) 6 meses  c) 1 año   
 d) Otro (Por favor especifique) \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los incentivos y compensaciones laborales vigentes actualmente?  
 a) Muy Satisfecho  b) Satisfecho  c) Indiferente   
 d) Insatisfecho  e) Muy insatisfecho
9. Indique el nivel de motivación con el que se identifica al realizar sus actividades laborales  
 a) Bajo  b) Muy bajo  c) Alto  d) Muy Alto



## Anexo 2.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**



Código: 01

**SOLICITUD DE COLABORACIÓN:** Somos egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, solicitamos su colaboración para responder las siguientes interrogantes, que serán utilizadas con fines académicos para la elaboración de nuestro trabajo de graduación denominado: Plan integral de incentivos y compensaciones laborales para incrementar la motivación de todo el capital humano en la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. ubicada en el municipio de apopa, departamento de San Salvador. La información que proporcione se maneja confidencialmente.

**Objetivo:** Conocer la opinión del capital humano de la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales vigente a la fecha.

**PARTE I - DATOS PERSONALES Y DE EMPLEO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ años. Género: a) Masculino  b) Femenino 

Antigüedad de años en la empresa:

- a) 0 – 06 Meses       b) 01 – 03 Años       c) Más de 06 Años   
 d) 07 – 12 Meses       e) 04 – 06 Años

**PARTE II – PREGUNTAS SOBRE EL PROGRAMA DE INCENTIVOS Y COMPENSACIONES VIGENTE**

Objetivo 1: Conocer sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales vigente a la fecha.

1. ¿Puede comentarnos sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales que posee a la empresa?

Objetivo 2: Determinar las investigaciones previas sobre el comportamiento de los incentivos y compensaciones laborales.

2. ¿Cuáles son los estudios que se han realizado para conocer la efectividad de los incentivos y compensaciones laborales vigentes?

Objetivo 3: Determinar de qué forma la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. brinda información relativa a sus incentivos y compensaciones laborales.

3. ¿Cuáles han sido los resultados que ha podido observar en el capital humano con el programa de incentivos y compensaciones laborales vigente?

Objetivo 4:

4. ¿De qué manera la empresa Corporación de Compañías Agroindustriales de El Salvador S.A. de C.V. está dando a conocer el programa de incentivos y compensaciones laborales?

Objetivo 5: Determinar si la elaboración de un Plan Integral de Incentivos y Compensaciones incide a modificar el comportamiento de los empleados.

5. ¿Considera importante la elaboración de un Plan Integral de Incentivos y Compensaciones Laborales? ¿Por qué?

Objetivo 6: Identificar las actividades que se desarrollan para incentivar a los empleados.

6. ¿Qué tipo de actividades o programas se ejecutan en la empresa que incentiven a sus empleados?

Objetivo 7: Identificar los resultados obtenidos de actividades realizadas para incentivar a los empleados.

7. ¿Cuáles han sido los resultados que se han obtenido de las actividades o programas implementados a la fecha?

Objetivo 8: Determinar la importancia que tienen los incentivos no económicos en los empleados.

8. ¿Considera importante la asignación de incentivos no económicos a los empleados?

Objetivo 9: Identificar los tiempos prudentes para incentivar a los empleados.

9. ¿Cada cuánto tiempo considera prudente que se incentive a los empleados?

## Anexo 3

## TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

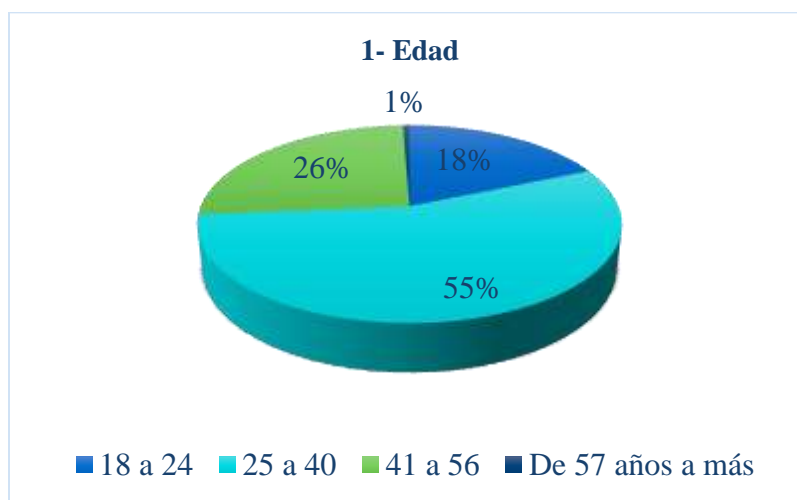
**Datos Generales****1. Rango de edad**

**Objetivo:** Identificar por grupo de edad el estadístico de generaciones existente en el capital humano de la empresa.

CUADRO DE DATOS 1

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24	31	18.56%
25 a 40	92	55.09%
41 a 56	43	25.75%
De 57 años a más	1	0.60%
Total	167	100.00%

GRAFICO 1

**Análisis:**

El rango de edades y generación que más representatividad posee es entre los 25 y 40 años, con un 55%. Seguido por un 26% por el rango de edad entre 41 y 56 años. La menor representatividad es del 1% comprendida desde los 57 años en adelante.

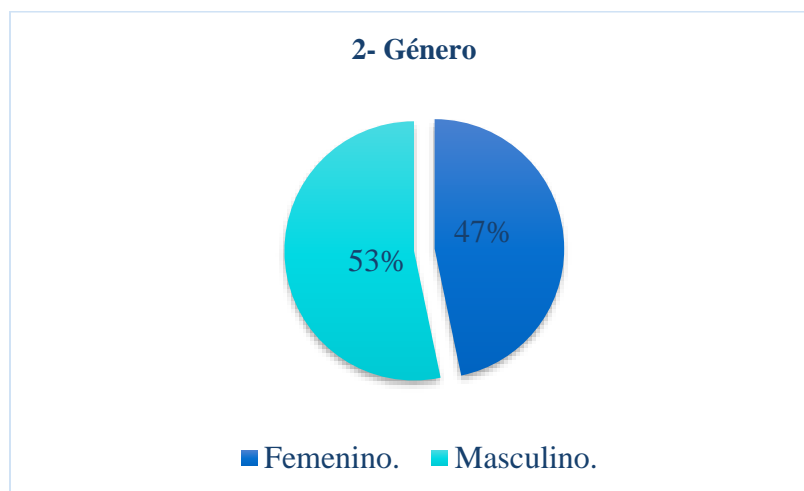
## 2. Género

**Objetivo:** Conocer el balance de empleados por tipo de género que labora en la empresa.

CUADRO DE DATOS 2

Género	Frecuencia.	Porcentaje
Femenino.	78	47%
Masculino.	89	53%
Total	167	100%

GRAFICO 2



### Análisis:

El sexo masculino está representado por un 53% del total de empleados. Mientras que un 47% está conformado por el género femenino. Si bien existe una diferencia, esta no es tan marcada debido a políticas de compañía relativas a equidad de género e inclusión; las cuales apuestan a mantener un número balanceado entre trabajadores de sexo femenino y masculino.

### 3. Área de trabajo en la empresa

**Objetivo:** Identificar las áreas de trabajo donde laboran los empleados encuestados.

CUADRO DE DATOS 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	11	7%
Operaciones.	156	93%
Total	167	100%

GRAFICO 3



#### Análisis:

Dentro de los resultados obtenidos podemos identificar que un 51% de los encuestados labora en la planta uno, mientras que un 43% de los encuestados labora en la planta número dos. Solamente un 7% de los encuestados labora en el área administrativa. Esto se debe a que las áreas de producción son las que más personal operativo posee la empresa debido a su tipo de giro y actividad económica.

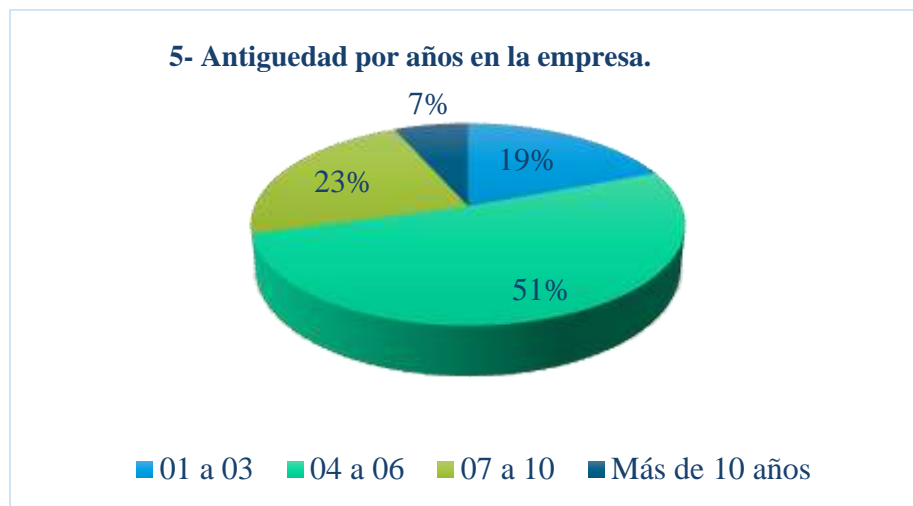
## 5. Antigüedad de años en la empresa

**Objetivo:** Conocer la antigüedad de años que los empleados tienen de laborar en la empresa.

CUADRO DE DATOS 4

Opciones	Frecuencia	porcentaje
01 a 03	32	19.16%
04 a 06	86	51.50%
07 a 10	38	22.75%
Más de 10 años	11	6.59%
Total	167	100.00%

GRAFICO 4



### Análisis:

El 51% de los empleados posee como antigüedad de empresa entre 4 y cinco años, seguido de un 23% y 19% con antigüedad en años de 7 a 10 y 1 a tres, respectivamente.

**6. ¿Conoce sobre el programa de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?:**

**Objetivo:** identificar si los empleados conocen del programa de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa.

*CUADRO DE DATOS 5*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	100.00%
No	0	0.00%
Total	167	100%

*GRAFICO 5*



**Análisis:**

El 100% de los empleados de la empresa conoce del programa de incentivos y compensaciones laborales. En parte porque la compañía incluye este tipo de comunicación en los procesos de contratación de personal.



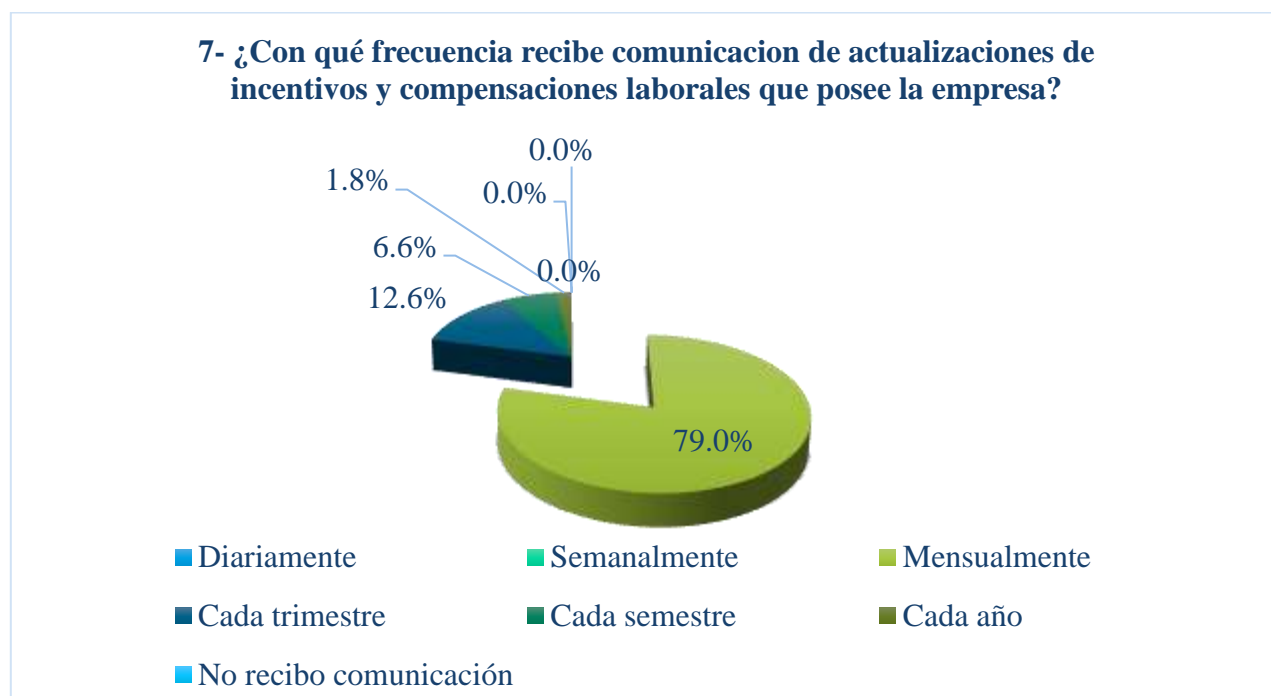
**7. ¿Con que frecuencia recibe comunicación de actualizaciones de incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?**

**Objetivo:** Conocer la periodicidad con la que los empleados reciben comunicación relacionada a las actualizaciones del programada de incentivos y compensaciones laborales vigentes por la empresa.

CUADRO DE DATOS 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0.0%
Semanalmente	0	0.0%
Mensualmente	132	79.0%
Cada trimestre	21	12.6%
Cada semestre	11	6.6%
Cada año	3	1.8%
No recibo comunicación	0	0.0%
Total	167	100%

GRAFICO 6



**Análisis:**

Respecto a la periodicidad con la que los empleados reciben información de incentivos y compensaciones laborales, un 79% manifestó recibirla de forma mensual mientras que un 13% indica que es de forma trimestral.

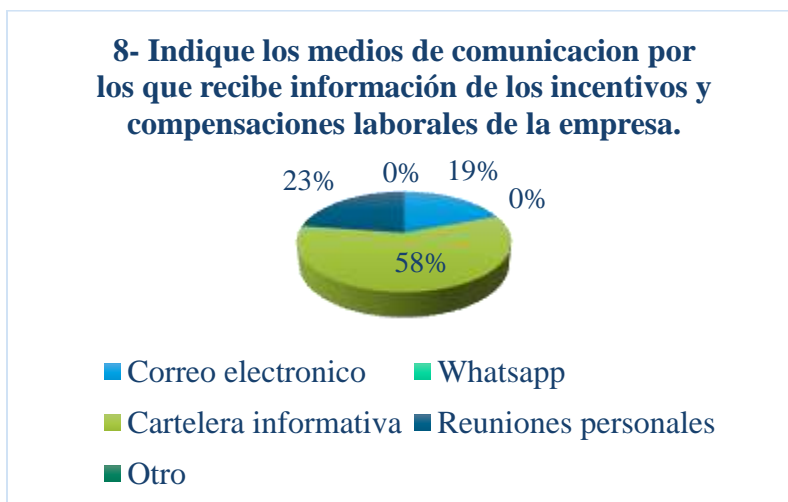
**8.** Indique los medios de comunicación donde recibe información de los incentivos y compensaciones laborales de la empresa.

**Objetivo:** Identificar los medios de comunicación donde los empleados reciben información del programa de incentivos y compensaciones laborales.

*CUADRO DE DATOS 7*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	32	19%
Whatsapp	0	0%
Cartelera informativa	97	58%
Reuniones personales	38	23%
Otro	0	0%
Total	167	100%

*GRAFICO 7*



**Análisis:**

El 58% de los empleados manifiesta que es por medio de cartelera informativa el medio donde recibe comunicación relativa a incentivos y compensaciones laborales. Con un 23% de representatividad, las reuniones de personal es la segunda forma de comunicación por medio de la cual los empleados se informan de los incentivos y compensaciones laborales. Esto se debe a que la mayoría del personal no posee correo electrónico y las carteleras informativas son su medio principal de comunicación en la compañía. De igual forma, las reuniones de personal que se llevan a cabo cada mes con la segunda fuente de información de los empleados.

**9.** ¿Conoce las formas en las que puede acceder a los incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa?

**Objetivo:** Medir el nivel de conocimiento que los empleados tienen para poder recibir algún tipo de incentivo y compensación laboral.

*CUADRO DE DATOS 8*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	100%
No	0	0%
Total	167	100%

*GRAFICO 8*



**Análisis:**

El 100% de los empleados conoce las formas en las que puede acceder a los tipos de incentivo y compensación laboral que posee la empresa. Esto se debe a que la empresa incluye este tipo de comunicación en el momento de la contratación y en las reuniones de personal.

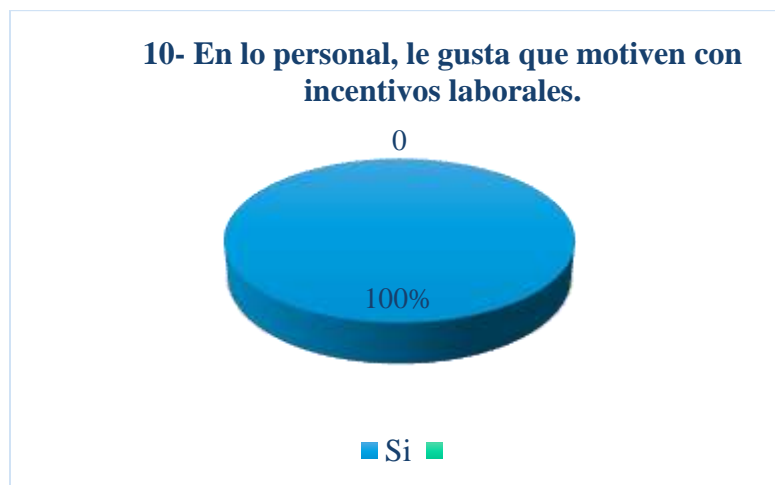
**10. En lo personal, ¿Le gusta que le motiven con incentivos laborales?**

**Objetivo:** Identificar si los incentivos y compensaciones laborales impactan directamente en la motivación de los empleados.

*CUADRO DE DATOS 9*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	100%
No	0	0
Total	167	100%

*GRAFICO 9*

**Análisis:**

En relación a los incentivos laborales, el 100% de los empleados manifiesta que son una fuente de motivación en su ámbito laboral.

### 10. ¿Cuándo fue la última vez que recibió un incentivo laboral?

**Objetivo:** Conocer la periodicidad con la que los empleados están recibiendo algún tipo de incentivo laboral.

CUADRO DE DATOS 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
2 meses	15	9%
6 meses	49	29%
1 año	89	53%
No ha recibido a la fecha	14	9%
Total	167	100%

GRAFICO 10



#### Análisis.

El 53% de los empleados encuestados afirma que fue hasta hace un año la última vez que recibió un incentivo laboral. Un 29% manifiesta que fue hasta un poco más de seis meses y un 9% hace un mes.

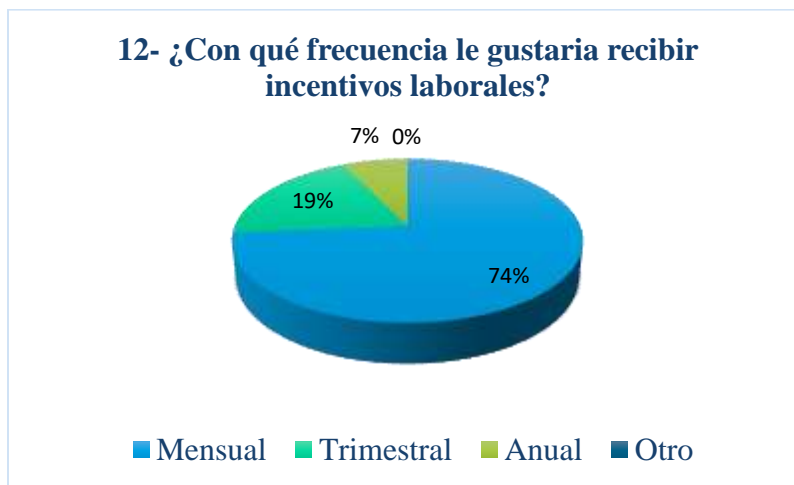
### 11. ¿Con que frecuencia le gustaría recibir incentivos laborales?

**Objetivo:** Conocer la percepción del empleado respecto a la periodicidad con la que le gustaría recibir incentivos.

CUADRO DE DATOS 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	123	74%
Trimestral	32	19%
Anual	12	7%
Otro	0	0%
Total	167	100%

GRAFICO 11



#### Análisis:

El 74% de los empleados está de acuerdo en que le gustaría recibir incentivos laborales de forma mensual. Mientras que un 19% le gustaría que fuese de forma trimestral.

**12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los incentivos y compensaciones laborales vigentes actualmente?**

Objetivo: Conocer la satisfacción del personal en relación a los incentivos y compensaciones laborales vigentes a la fecha.

CUADRO DE DATOS 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	14	8%
Satisfecho	53	32%
Indiferente	0	0%
Insatisfecho	97	58%
Muy insatisfecho	3	2%
Total	167	100%

GRAFICO 12



**Análisis:**

La respuesta ideal para esta pregunta debería ser Muy Satisfecho, refiriéndose al nivel de satisfacción con la propuesta actual de incentivos laborales. Sin embargo, solamente un 8% manifestó

estar en este nivel de satisfacción. Un 32% indica sentirse satisfecho, mientras que un 58% expresó sentirse insatisfecho con los incentivos y compensaciones laborales vigentes.

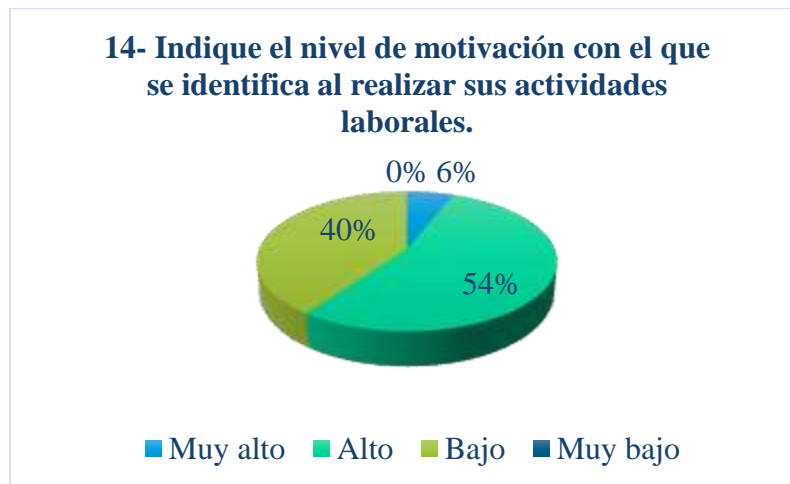
### 13. Indique el nivel de motivación con el que se identifica al realizar sus actividades laborales

**Objetivo:** Conocer si los empleados se sienten motivados al momento de desempeñar sus labores.

CUADRO DE DATOS 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	10	6%
Alto	90	54%
Bajo	67	40%
Muy bajo	0	0%
Total	167	100%

GRAFICO 13



#### Análisis:

Un 5% de los encuestados siente un nivel de motivación muy alto al momento de realizar sus labores. Un 54% manifestó sentir niveles altos de motivación y un 40% indicó sentir niveles de motivación bajos.



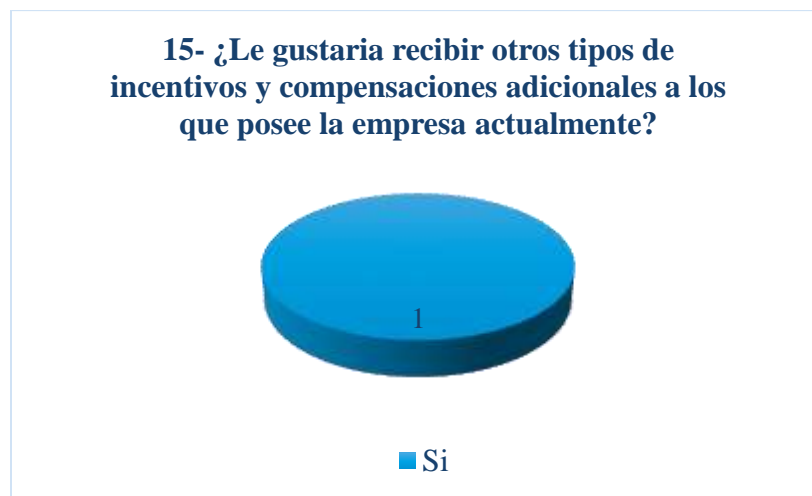
**14. ¿Le gustaría recibir otros tipos de incentivo y compensación adicionales a los que posee la empresa actualmente?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados respecto a la incorporación de nuevos incentivos y compensaciones laborales.

*CUADRO DE DATOS 14*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	167	100%
No	0	0%
Total	167	100%

*GRAFICO 14*



**Análisis:**

El 100% de los empleados manifiesta que está de acuerdo con la incorporación de otros tipos de incentivo y compensación laboral al programa que se encuentra vigente actualmente.

**15. ¿Qué tipos de incentivo le motivan más?**

**Objetivo:** Investigar el tipo de incentivo y compensación laboral que más impacta en la motivación de los empleados.

CUADRO DE DATOS 15

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Económicos	72	43%
No económicos	12	7%
Indiferente	83	50%
Total	167	50%

GRAFICO 15



**Análisis:**

El 50% de los encuestados expresó que es indiferente el tipo de incentivo, siempre y cuando se reconozca de alguna forma. Un 43% indicó que prefiere incentivos económicos y solamente 12 encuestados comentó preferir incentivos de tipo no económico.

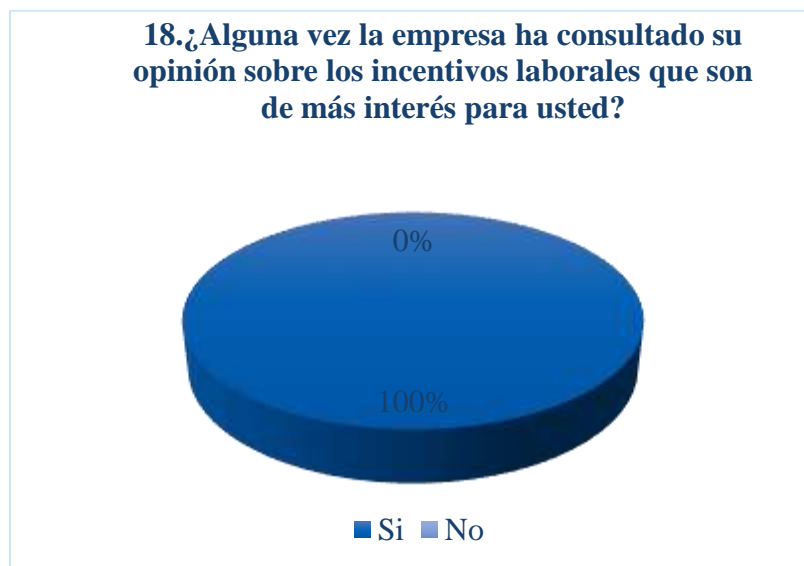
**16. ¿Alguna vez la empresa ha consultado su opinión sobre los incentivos laborales que son de más interés para usted?**

**Objetivo:** Conocer si la opinión del empleado respecto a los incentivos de más interés es tomada en cuenta por la empresa.

*CUADRO DE DATOS 16*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	167	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

*GRAFICO 16*



**Análisis:**

De los empleados encuestados, un 14% manifestó que su opinión sí es tomada en cuenta, mientras que un 86% manifestó que su opinión no es tomada en cuenta.

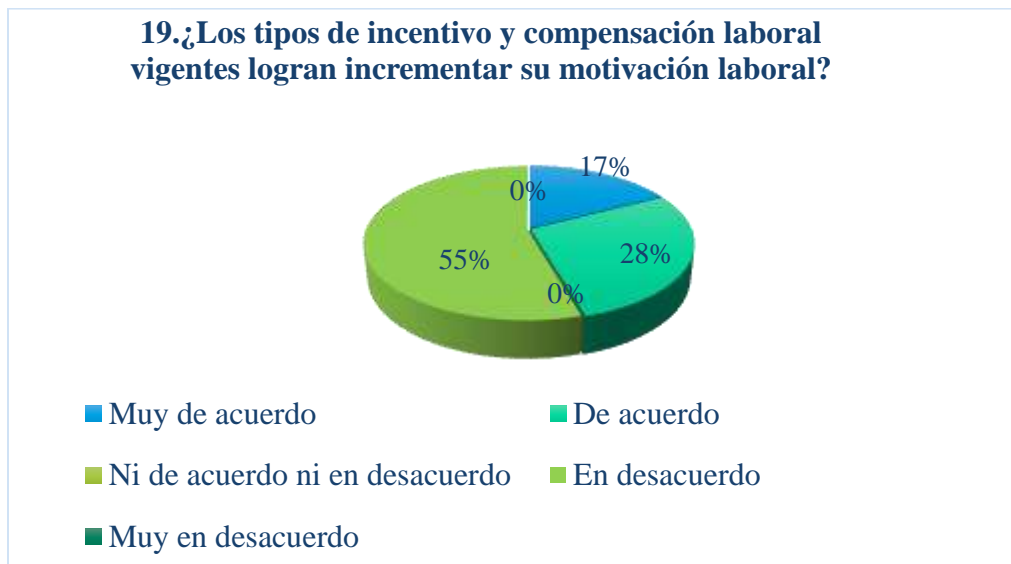
**18. ¿Los tipos de incentivo y compensación laboral vigentes logran incrementar su motivación laboral?**

**Objetivo:** Conocer si los tipos de incentivo y compensación laboral vigentes logran mantener motivados a los empleados.

CUADRO DE DATOS 17

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Muy de acuerdo	29	17%
De acuerdo	47	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	91	54%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 17



**Análisis:**

El 54% de los empleados manifiesta que los incentivos y compensaciones laborales vigentes no incrementan su motivación laboral. Un 28% considera estar de acuerdo y un 17% afirma estar muy de acuerdo en que su motivación laboral incrementa con los incentivos laborales vigentes.

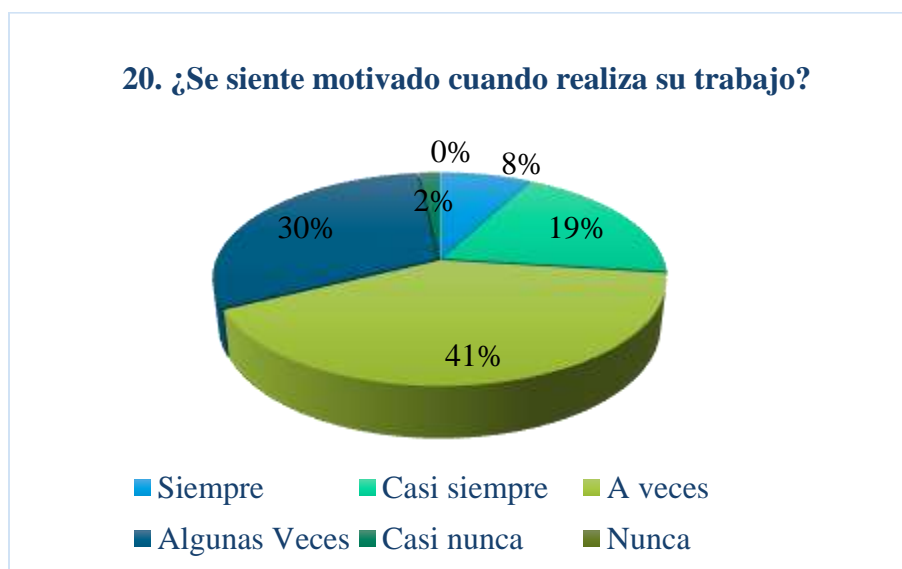
### 19. ¿Se siente motivado cuando realiza su trabajo?:

**Objetivo:** Conocer si el capital humano se siente motivado al realizar sus labores diarias.

CUADRO DE DATOS 18

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Siempre	13	8%
Casi siempre	32	19%
A veces	68	41%
Algunas Veces	51	31%
Casi nunca	3	2%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 18



### Interpretación de datos

En relación a la motivación laboral que los empleados sienten al realizar su trabajo, un 41% manifestó que solamente algunas veces se siente motivado. El 31% algunas veces, y el 19% indicó que casi siempre. Esta distribución refleja que más del 50% no siente los niveles de motivación necesaria al momento de realizar su trabajo.

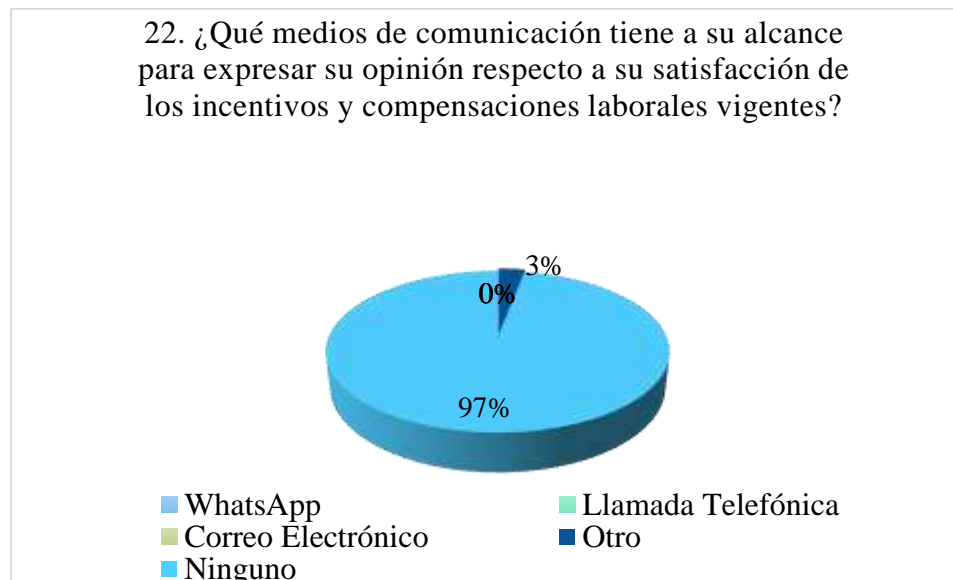
**20. ¿Qué medios de comunicación tiene a su alcance para expresar su opinión respecto a su satisfacción de los incentivos y compensaciones laborales vigentes?**

**Objetivo:** Conocer las formas de comunicación que los empleados tienen a su alcance para expresar su opinión respecto a los tipos de incentivo y compensación laboral vigentes.

*CUADRO DE DATOS 19*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
WhatsApp	0	0%
Llamada Telefónica	0	0%
Correo Electrónico	0	0%
Otro	5	3%
Ninguno	162	97%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

*GRAFICO 19*



**Análisis:**

El 97% de los empleados respondió que no posee medios de comunicación para expresar su satisfacción sobre los tipos de incentivo y compensación laboral vigentes. El resto de los empleados

manifiesta que en reuniones de personal con sus jefes directos. Este resultado muestra que es necesario establecer los medios de comunicación necesarios para conocer la opinión de los empleados y sus niveles de satisfacción con la oferta de incentivos y laborales que posee la empresa.

**21. ¿Le gustaría que la empresa implementara espacios para dar opiniones respecto a los niveles de satisfacción con los programas de incentivos y compensaciones vigentes**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados en relación a tomar en cuenta su opinión de satisfacción con los incentivos laborales.

*CUADRO DE DATOS 20*

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	167	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

*GRAFICO 20*



**Análisis:**

EL 100% de los empleados encuestados manifiesta estar de acuerdo en que la empresa brinde espacios para expresar su opinión y satisfacción respecto a los tipos de incentivo y compensación que posee la empresa.

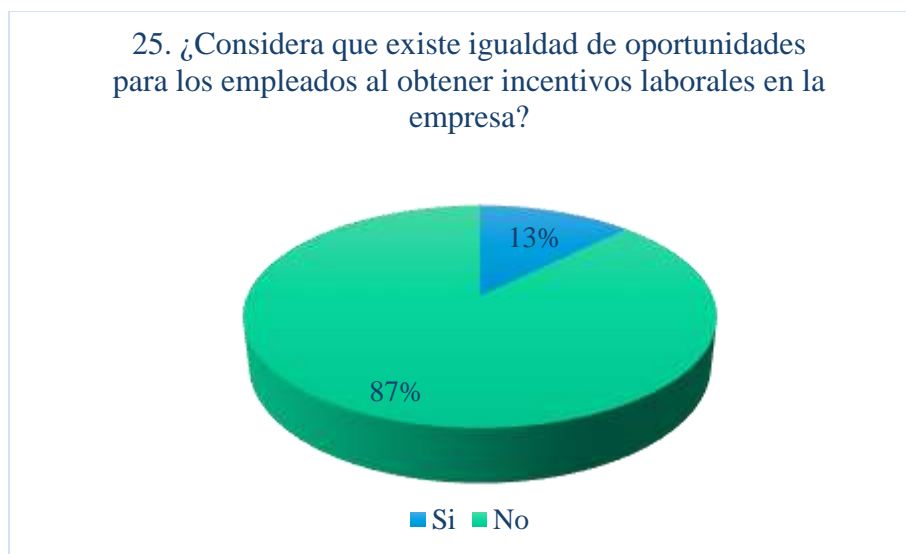
**22. ¿Considera que existe igualdad de oportunidades para los empleados al obtener incentivos laborales en la empresa?**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los empleados respecto a la igualdad de condiciones para acceder a los incentivos laborales.

CUADRO DE DATOS 21

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	21	13%
No	146	87%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 21



**Análisis:**

EL 87% de los encuestado manifiesta que no existe igualdad de condiciones para poder recibir algún tipo de incentivo y compensación laboral. Solamente un 13% manifiesta estar de acuerdo en



que si existe igualdad de oportunidades. Esta información es muy importante ya que se debe revisar las bases que miden el alcance de los incentivos y compensaciones laborales que posee la empresa.

### 23. ¿Se siente motivado cuando alcanza una meta propuesta?

**Objetivo:** Conocer si lo empleados sienten espíritu de superación y realización al lograr cumplir con una meta propuesta.

CUADRO DE DATOS 22

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	167	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 22



#### Análisis:

El 100% de los empleados encuestados manifiesta que se siente motivado cuando logra alcanzar una meta propuesta. Este dato confirma que, al ser motivados a alcanzar una meta u objetivo, es posible incrementar su rendimiento y productividad.

#### 24. ¿Le gusta recibir incentivos por un logro alcanzado?

**Objetivo:** Conocer si los incentivos son fuente de motivación para el cumplimiento de metas y objetivos.

CUADRO DE DATOS 23

Opciones	Frecuencia	Porcentajes
Si	167	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>

GRAFICO 23



#### Análisis:

EL 100% de los empleados encuestados manifiesta que le gusta recibir incentivos por alcanzar un logro en su trabajo. Por tanto, es posible inferir que al reforzar el plan de reconocimientos es posible que los empleados se sientan comprometidos al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.