

PROGRAMA DE INCENTIVOS EN TOP MARKETING

LINA MARCELA URREGO GRACIANO

LINA MARCELA ESCOBAR VALENCIA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2003

PROGRAMA DE INCENTIVOS EN TOP MARKETING

LINA MARCELA URREGO GRACIANO

LINA MARCELA ESCOBAR VALENCIA

Trabajo de aplicación de Diplomado en Gestión y Desarrollo del Talento
Humano para optar al título de Psicólogas

Asesor

JUAN CARLOS GONZALEZ URIBE

Psicólogo Organizacional

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

MEDELLÍN

2003

DEDICATORIAS

Este proyecto lo quiero dedicar a Dios, a mi Madre por su apoyo, comprensión y amor. A mi Hermano por su apoyo continuo. A mi Esposo por su constante amor y paciencia, y especialmente a **Esteban**: mi hijo, quien es mi motor diario, por su amor y ternura permanente.

Lina Marcela Urrego Graciano

Este proyecto esta dedicado a mi familia y en especial a Maria Eucaris (mi Madre), por su apoyo constante y tolerancia continua en mi diario vivir.

Lina Marcela Escobar Valencia

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Juan Carlos González, nuestro asesor, por su colaboración constante en el desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN -----	7
1. TÍTULO -----	9
2. JUSTIFICACIÓN -----	10
3. OBJETIVOS -----	13
3.1 GENERAL-----	13
3.2 ESPECIFICOS-----	13
4. MARCO TEORICO -----	14
4.1 EL DINERO Y LA MOTIVACION: ANTECEDENTES -----	14
4.2 CÓMO MOTIVAR Y SATISFACER A LAS PERSONAS EXCELENTES--	15
4.3 IMPORTANCIA DE LA RETRIBUCIÓN -----	16
4.4 EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN-----	17
5. ESTIMULOS -----	22
5.1 EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS -----	22
5.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS-----	23
5.3 TIPOS -----	24
5.3.1 <i>Compensación basada en unidades</i> -----	24
5.3.2 <i>Bonos de producción</i> -----	24

5.3.3 Comisiones-----	25
5.3.4 incrementos por méritos -----	25
5.3.5 Compensación por experiencia y conocimientos -----	26
5.3.6 Incentivos no monetarios-----	26
5.3.7 Incentivos laborales-----	27
6. PROPUESTA DE INCENTIVOS -----	30
6.1 PAGO POR MERITO-----	30
6.2 REFERIDOS -----	30
6.3 ANTIGÜEDAD -----	31
6.4 LOGROS DE METAS -----	31
6.5 MEJOR GESTIÓN EN GRUPO-----	32
6.6 PAGO POR MERITO: (ÁREA ADMINISTRATIVA)-----	32
6.7 LOGROS DE METAS: (ÁREA ADMINISTRATIVA)-----	33
6.8 RENTABILIDAD -----	33
7. CONCLUSIONES -----	34
8. RECOMENDACIONES -----	35
PARA LA EMPRESA-----	35
BIBLIOGRAFÍA -----	37

INTRODUCCIÓN

El tema de la remuneración y los diferentes estímulos (monetarios y no monetarios) para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos es un tema que se está analizando desde hace más de un siglo.

Para algunos no hay premio comparable a un cheque. Para otros, nada supera a una amigable palmada en la espalda. Hay quienes se sienten halagados con obsequios simbólicos. Y están aquellos que harían cualquier cosa por un ascenso. Las opciones son múltiples y, según el caso, todas pueden resultar válidas cuando se trata de incentivar a los integrantes de la empresa. Pero, ¿qué sentido tienen esas recompensas? Un oportuno reconocimiento no sólo intensifica el valor de un logro en particular, sino que promueve una mejora del rendimiento en general. Así lo demuestran las ricas experiencias acumuladas desde la década de los 50's hasta nuestros días. Y así lo entienden las empresas que, sin distinción de rubro, apelan a la motivación para aumentar la productividad y el nivel de eficiencia de su personal.

Es así como las viejas prácticas y los viejos sistemas de retribución que funcionaron bien en las corporaciones con enfoque nacional, burocráticas,

intensivas en uso del capital, jerárquicas, estables y casi monopolíticas sencillamente no encajan con las realidades del ambiente empresarial de hoy.

Se necesita un cambio dramático, y no es difícil identificar cuál debe ser el tema fundamental de los sistemas actuales de remuneración: **lo esencial es premiar la excelencia**. Son muchos los factores a favor de que la excelencia sea el centro de cualquier sistema de retribución, entre ellos la capacidad de atraer y conservar a los mejores, y motivar la clase de desempeño que una organización necesita a fin de triunfar en la nueva economía.

1. TÍTULO

Programa de incentivos en Top Marketing

2. JUSTIFICACIÓN

A la hora de preguntarnos los motivos del por qué trabajar, que es lo necesario de tener un puesto de trabajo, el qué se persigue con la relación laboral, que hace que la no obtención de trabajo se convierta en una desgracia y un sin fin de preguntas que se podrían efectuar, se han visto siempre ligadas a una relación para la obtención del salario como incentivo, pero los trabajadores pueden tener otros alicientes diversos para trabajar que responden a objetivos o metas que ellos mismos se proponen conseguir mediante el trabajo.

Las personas son diferenciadas por sus formas de hacer, pensar, tienen en general aspectos diferenciadores entre ellos que hacen de cada individuo un ser distinto. Por lo tanto, las diferencias entre el desempeño entre la gente que efectúa el mismo trabajo reflejan las diferencias en la motivación. La gente varía en el grado en que está dispuesta a dirigir sus energías hacia la obtención de los objetivos de la organización. Así a más necesidades satisfechas por medio del trabajo conseguirán más lealtad y que la organización sea una fuente de importantes recompensas para los trabajadores.

Es así como al estructurar un programa de incentivos para una organización se busca hallar estrategias que beneficien ambas partes de ella, ya que los empleados tendrán una mayor satisfacción en su labor y puede demostrarse considerablemente en el rendimiento de su trabajo, igualmente la organización tendrá una menor rotación y por ende un menor grado de pérdidas por vinculación constante de empleados.

De igual forma el beneficio será reflejado en las autoras por la experiencia y los conocimientos adquiridos durante la realización de dicho proyecto, puesto que en la vida profesional se cuenta ya con las herramientas necesarias para estructurar nuevos proyectos que sean encomendados acerca de este tema.

Dicho proyecto también servirá a la Fundación Universitaria y a su comunidad estudiantil, en la investigación y consulta acerca de los tipos de incentivos que se pueden aplicar a la hora de recompensar la excelencia, como estructurarla, y estrategias base para la implementación en las diferentes empresas a las cuales pueden llegar a pertenecer.

Es así como nuestro propósito es aportar estrategias para mejorar las condiciones laborales, para obtener mejores resultados, mayores niveles de

satisfacción de los empleados y mayores oportunidades para que las personas se desarrollen.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

- Crear un sistema de retribución centrado en la excelencia del personal que labora en la empresa TOP MARKETING LTDA.

3.2 ESPECIFICOS

- Establecer un sistema de retribución al personal, con el fin de lograr una mayor productividad en la organización.
- Lograr que el sistema de retribución sirva para motivar un comportamiento excelente y para satisfacer a empleados excelentes.
- Alcanzar la satisfacción del personal no solo a nivel monetario sino también en aspectos necesarios para su bienestar tanto personal y laboral.

4. MARCO TEORICO

4.1 EL DINERO Y LA MOTIVACION: ANTECEDENTES

A finales del siglo pasado, Frederick Taylor popularizó los incentivos financieros- recompensas que se pagan a los trabajadores cuya producción supera un nivel predeterminado. Como empleado de supervisión estaba preocupado por lo que llamaba "engaño sistemático": la tendencia de los empleados a trabajar al ritmo más bajo posible y producir al nivel mínimo aceptable. Lo que le intrigaba particularmente era el hecho de que algunos de estos mismos trabajadores todavía tenían la energía de correr a trabajar en sus hogares, inclusive después de un día de 12 horas de trabajo. Taylor sabía que si pudiera encontrar alguna manera de encauzar esta energía al trabajo, podría lograr enormes incrementos en la productividad.

En esa época ya se utilizaban sistemas primitivos de trabajo a destajo, pero en general eran ineficientes. Se pagaba a los trabajadores una tarifa por cada pieza que producían según cuotas establecidas de manera informal. Sin embargo, el recorte en la tarifa por parte de los patronos era flagrante, y los trabajadores sabían que si sus ingresos se tornaban excesivos, les reducirían

el pago por pieza. Como resultado, la mayoría de los empleados producía apenas lo suficiente para obtener un salario decente, pero no tanto como para que su tarifa por pieza fuera reducida. Uno de los más grandes logros de Taylor fue ver la necesidad de un punto de vista aceptable y uniforme del día de trabajo justo. Para él, el día de trabajo justo debería depender no de las poco precisas estimaciones de los supervisores, sino de un proceso científico, formal y cuidadoso de inspección y observación. Fue precisamente esta necesidad de evaluar científicamente cada puesto lo que condujo a lo que se llegó a conocer como el movimiento de la administración científica.

4.2 CÓMO MOTIVAR Y SATISFACER A LAS PERSONAS EXCELENTES

En un mundo cada vez más competitivo y capitalista, pocos niegas que las personas que más contribuyen deben recibir retribuciones mayores. También es aceptado universalmente que la motivación es crucial para la eficacia de la organización y que un sistema eficaz de remuneración basada en el desempeño puede acrecentar la motivación.

Los psicólogos se dedicaron durante buen parte del siglo XX a crear las teorías de la motivación y a estudiar la motivación en el trabajo. La investigación estuvo sembrada de polémica, teorías antagónicas y, en algunos casos, resultados contradictorios. Algunos sostenían que el trabajo de Abraham

Maslow, teórico reconocido en el campo de las necesidades durante los años 60 y 70, demostraba que el dinero no motivaba una vez que las personas lograban un nivel mínimo de seguridad económica. Muchos todavía sostienen este punto de vista, pese a que Maslow no hiciera nunca tal afirmación y a que no existe evidencia para sustentarla.

Otros argumentaron que el trabajo de Fredrick Herzberg demostraba que la remuneración y otras retribuciones intrínsecas nunca pueden ser factores de motivación, sino fuente de insatisfacción.

4.3 IMPORTANCIA DE LA RETRIBUCIÓN

Las organizaciones pueden conceder directamente diversas retribuciones tales como reconocimiento, incentivos, efectivo, títulos y muchas otras cosas más.

El punto de partida para la mayoría de las teorías de la motivación es el concepto de la importancia de la retribución. El argumento es que, para ser factor de motivación, la retribución debe ser importante para quien la recibe. Se dice que la importancia de una retribución específica depende, a su vez, de por lo menos dos determinantes fundamentales: (1) el valor que la persona le atribuye al tipo de retribución ofrecida y (2) la cantidad de la retribución ofrecida. Mientras más valore una persona el tipo de retribución y mientras más cantidad de ella se ofrezca, mayor el potencial de motivación que encierra.

La naturaleza y la cuantía de la retribución son sólo una parte de la ecuación que determina su importancia para una persona en particular. También son importantes las necesidades y los deseos de la persona. Buena parte de los primeros estudios sobre motivación tuvo por objeto determinar las necesidades de las personas e influir sobre ellas. Es así, como Maslow las identificó bastante bien cuando presentó su teoría, argumentando que las personas tienen ciertas necesidades de interacción social, respeto de los demás, autoestima, crecimiento y desarrollo personales. También señaló, como lo han hecho otros teóricos, que la intensidad de las necesidades varía enormemente de una persona a otra.

Son varios los factores que influyen sobre las necesidades y los deseos de las personas. Maslow señaló que mientras no se satisfagan las necesidades fisiológicas básicas de seguridad, alimento y agua, es poco probable que cobren forma las necesidades de orden superior (crecimiento, estima, realización personal).

4.4 EXPECTATIVAS Y MOTIVACIÓN

La teoría más aceptada en la actualidad sobre la motivación en el trabajo es la teoría de la expectativa. Hace hincapié en el hecho de que las personas se

comportan según como creen que puedan lograr las retribuciones que valoran. La teoría de la expectativa sostiene que las personas toman decisiones racionales pensando en las consecuencias de sus actos, y que actúan para favorecer sus intereses. La teoría no niega que a veces las personas tienen una percepción equivocada de la realidad, cometen errores de cálculo con respecto a la probabilidad de que algo suceda o interpretan erróneamente la realidad de las situaciones. Sin embargo, afirma que las personas tratan de manejar racionalmente el mundo tal como lo perciben y de orientar su comportamiento de tal manera que puedan satisfacer sus necesidades. En ese sentido ve a las personas como seres proactivos, orientados hacia el futuro y motivados para comportarse de una cierta manera cuando sienten que tienen una buena oportunidad de alcanzar las retribuciones más preciadas.

La teoría de la expectativa sugiere que las retribuciones concedidas por las organizaciones deben estar vinculadas con los comportamientos necesarios para apoyar la estrategia básica de negocios y las necesidades de desempeño. En esencia, dice que la remuneración por desempeño es un factor viable de motivación cuando el desempeño se puede medir y cuando una remuneración de cuantía apreciada va ligada a él. Algo, tácitamente implícito y que vale la pena recordar es que cuando la organización no premia un determinado comportamiento, probablemente obtendrá muy poco de él.

La teoría de la expectativa también sirve para explicar por qué la gente elige ciertos trabajos. Es especialmente útil en este sentido por que lleva a una

conclusión sencilla pero válida: la gente opta por vincularse a una organización y permanecer en ella cuando ésta le ofrece la mejor mezcla de las retribuciones que valora. Así, la cuestión de atraer y conservar a los empleados se convierte en un asunto relativamente "simple". Las organizaciones deben ofrecer una mezcla de retribuciones muy atractivas a las personas que aspiran vincular y conservar.

Es claro que la teoría de la expectativa no afirma que las retribuciones extrínsecas sean las únicas que motivan a las personas. Todo lo contrario. Sostiene que las personas se premian por ciertos tipos de desempeño porque sienten haber logrado algo que vale la pena, alcanzando una meta personal, aprendiendo una nueva destreza o experimentando estímulo o emoción intelectual. Así dentro del marco de la teoría de la expectativa, las personas se pueden motivar por medio de las retribuciones de la organización y también de las retribuciones intrínsecas que se dan así mismas. Además, no considera que los dos tipos de retribuciones se anulen o interfieran entre sí. En realidad, sostiene que el grado de motivación es máximo cuando las personas realizan actividades que le generan una retribución intrínseca cuando las realizan bien y que les traen retribuciones económicas importantes y reconocimiento por su desempeño.

La teoría de la expectativa pone mucho énfasis en la importancia de las metas. Cuando las personas se comprometen con una meta, desarrollan un alto grado de motivación para alcanzarla porque ligan su amor propio y su sentido de

valor personal con el cumplimiento de esa meta. También pueden sentirse motivadas a cumplir con la meta cuando ésta va ligada a una retribución económica.

La teoría sostiene que cuando la dificultad de una meta es excesiva, las personas ven poca probabilidad de alcanzarla. Esto destruye a su vez la conexión entre su esfuerzo y la consecución de su premio , pero no significa que las personas no se esfuercen nunca por alcanzar metas difíciles. Sin embargo, sugiere que a fin de sentir la motivación para alcanzar metas difíciles es preciso que se cumplan dos condiciones: primera, debe haber una conexión clara entre la retribución y el cumplimiento de la meta. Segundo, debe ser grande la cantidad de la retribución, ya sea intrínseca o extrínseca, asociada con el cumplimiento de la meta. Cuando hay pocas probabilidades de alcanzar una meta o las retribuciones son pequeñas, es casi seguro que las personas no harán el esfuerzo para lograrla.

La motivación está en función de la importancia de la retribución y de la medida en que ésta vaya ligada a un tipo en particular de desempeño o comportamiento. Esto implica que las organizaciones pueden motivar a las personas a desempeñarse de cierta forma si desarrollan una línea de visión entre las retribuciones importantes y la clase concreta de desempeño deseado. Entre las clases de desempeño que se pueden motivar de esta forma están el aprendizaje de nuevas destreza y habilidades, el desarrollo de competencias nuevas, el trato cortés con los clientes, la producción de un cierto numero de

bienes por hora, el aumento del volumen de ventas, en pocas palabras, cualquier comportamiento que se pueda medir y que, por lo tanto, se pueda relacionar con las retribuciones otorgadas por la organización.

5. ESTIMULOS

5.1 EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS

Extrínsecos

Externos a la tarea.

Ejemplos:

- Salario.
- Incentivos monetarios.
- Promoción.
- Evaluación de desempeño.
- Beneficios.
- Castigos y reprimendas.
- Felicitaciones.

Intrínsecos

Relacionados con el diseño del trabajo

Ejemplos:

- Trabajo.
 - Tarea interesante.
 - Investigación desafiante.
 - Pertenencia a un equipo.
 - Sentido de realización personal.
 - Interacción con la alta gerencia.

- Responsabilidad y Autoridad.
 - Posición.
 - Autoridad para ejecutar.
 - Control de presupuesto.
 - Libertad de acción.

5.2 SISTEMAS DE INCENTIVOS: Pueden ser el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque mas tradicional de sueldos y salarios.

5.3 TIPOS

5.3.1 Compensación basada en unidades

Se conceden incentivos en base al número de unidades producidas (este debe ser establecido en un ambiente de emulación y competencia), se puede intentar la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado, siempre que se combinen con un sistema de remuneraciones fijas y las prestaciones determinadas por ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño.

5.3.2 Bonos de producción

Se pagan por exceder ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea. Otra variante combina los incentivos sobre unidades de

producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora más un incentivo por cada unidad producida.

5.3.3 Comisiones

Generalmente se plantea en los puestos enfocados a la venta, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de la venta de cada uno de los artículos que logre vender, manteniendo un porcentaje de sueldo fijo que permita que las comisiones sean menores o a la inversa, con una disminución del fijo pero un aumento en el porcentaje de las comisiones.

5.3.4 incrementos por méritos

Constituyen aumentos en el nivel de la **compensación** otorgado a las personas en base a su evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración, referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser esto para estas personas. Se debe tener cuidado con los favoritismos, y con la entrega de aumentos a todos por igual,

sin hacer distinción de méritos relativos de los integrantes de los equipos de trabajo.

5.3.5 Compensación por experiencia y conocimientos

Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que **puede hacer**, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar mas personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

5.3.6 Incentivos no monetarios

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

A estos también se le pueden sumar los cambios en el puesto o el entorno laboral, manteniendo la moral alta y reduciendo la rotación. Así como la entrega de **seguros de salud** para la familia o programas para **cubrir gastos de estudios** al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar. Otros ejemplos pueden ser:

- Adición de tareas y enriquecimiento del puesto.
- Incrementos en el nivel de responsabilidad.
- Autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral, etc.

5.3.7 Incentivos laborales

5.3.7.1 Justo salario recibido por la labor realizada (Fair wage compensation)

▶ **Más que un incentivo**, es una **responsabilidad de la empresa** el abonar un salario equitativo acorde al nivel de vida del país donde esta se encuentre ubicada, y que sea equilibrado (justo) a lo largo de la escala de poder. También debemos entender que el **“salario es sagrado”** y nunca debemos, por ningún concepto, desembolsar los salarios tardíos, o reducir salarios arbitrariamente o simplemente no pagarlos.

5.3.7.2 Reconocimiento por la labor cumplida (Recognition)

▶ Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación.

5.3.7.3 Vacaciones y tiempo personal (Personal Time)

▶ Las vacaciones son una necesidad absoluta y en la mayoría de los países son parte de las leyes laborales. Estas deben de ser de no menos de una semana, sin interrupción, el primer año y llegar paulatinamente hasta 2 - 4 semanas en los primeros 5 años. Pero eso no es todo, el tiempo personal es un requerimiento. Por esto no nos referimos a tiempo por enfermedad, el cual es un derecho del empleado. El tiempo personal es una necesidad que toda persona tiene para poder solucionar asuntos de índole personal en horas laborables. La mayoría de las empresas organizadas establecen parámetros justos para lo mencionado.

5.3.7.4 Aumentos salariales (Wage Raises)

▶ **Estos deben de cumplirse al pie de la letra.** Lo mínimo que una empresa esta en él deber de aumentar es igual o mayor al por ciento de inflación en el país donde este ubicada. Ahora bien, este incremento no es un incentivo es otro requerimiento. Se convierte en incentivo cuando el aumento salarial es significativamente mayor que él por ciento de inflación, pudiésemos decir que se debe duplicar como regla grosso modo. Es de suma importancia el mencionar que si se enfrenta una recesión o depresión el salario no debe, por ningún concepto ser reducido. En varios casos de estudio ha sido lo opuesto. La empresa ha buscado la manera, en los momentos difíciles, de incrementar los incentivos y mantener los salarios, esto las conlleva a sobrepasar los malos tiempos y, más aun, ser lideres en los mercados cuando la recesión o depresión llevo a su final.

6. PROPUESTA DE INCENTIVOS

6.1 PAGO POR MERITO

En este incentivo se plantea la ejecución de una evaluación del desempeño, en donde de acuerdo con los resultados obtenidos serán entregados unos estímulos a los mejores resultados de dicha evaluación de la siguiente manera:

- PRIMER PUESTO: Electrodoméstico.
- SEGUNDO PUESTO: Bono en determinado almacén por valor (\$40.000=)
- TERCER PUESTO: Bono en determinado almacén por valor (\$20.000).

6.2 REFERIDOS

Este incentivo consta en que el personal que adquiera nuevos clientes para la organización TOP MARKETING, se le dará un porcentaje adicional del mes en el al que vincule el nuevo proveedor.

6.3 ANTIGÜEDAD

TOP MARKETING es una empresa relativamente nueva, ya que solo lleva siete años en el medio. Sin embargo cuenta con personal que le acompaña desde hace más de cinco años. **Por esto la persona que cumpla o en meses anteriores hayan cumplido con la organización cinco años recibirán como estímulo un electrodoméstico.**

De igual forma el personal que cumpla cada año, a partir de los tres (3) años en adelante recibirán como estímulo un día compensatorio remunerado, como muestra de la gratitud por el tiempo laborado en la empresa, la cual se hará por escrito.

6.4 LOGROS DE METAS

Para este incentivo se estipulará un periodo de dos (2) meses, en los cuales al personal que no le sean facturados pago de productos por averías y/o devoluciones por falta de mala gestión, **le serán otorgados pases para parques y sitios recreativos para disfrutar con su núcleo familiar por valor de (\$50.000).** Para el buen desarrollo de dicho proceso se requiere la

colaboración constante y oportuna de las respectivas **coordinadoras operativas**, quienes son las jefes inmediatas de los mercaderistas.

6.5 MEJOR GESTIÓN EN GRUPO

Esta retribución consiste en que la ruta de la coordinadora que demuestre menor índice de quejas por parte los diferentes proveedores y mejor gestión en un periodo de tres (3) meses recibirá cada mercaderista asignado a esta coordinadora un bono por (\$20.000) en determinado almacén.

6.6 PAGO POR MERITO: (ÁREA ADMINISTRATIVA)

En este incentivo se plantea la ejecución de una evaluación del desempeño, en donde de acuerdo con los resultados obtenidos serán entregados unos estímulos a los mejores resultados de dicha evaluación de la siguiente manera:

- **PRIMER PUESTO:** Electrodoméstico más un bono.
- **SEGUNDO PUESTO:** Bono en determinado almacén por valor (\$60.000=)
- **TERCER PUESTO:** Bono en determinado almacén por valor (\$30.000).

6.7 LOGROS DE METAS: (ÁREA ADMINISTRATIVA)

Para este incentivo se estipulará un periodo de tres (3) meses, en los cuales al personal del área administrativa que en **la gestión con los clientes de la organización se hayan destacado por su efectividad, servicio al cliente y solución de problemas** le será entregado por la empresa un bono de **(\$40.000=)** en determinado almacén.

6.8 RENTABILIDAD

Este incentivo es para el **GERENTE** de la organización. Será determinado por un periodo de cuatro (4) meses, en donde de acuerdo a la rentabilidad que tenga la empresa en dicho tiempo le será otorgado un bono de (\$100.000) en determinado almacén. Al mismo tiempo la publicación de dicha gestión en la cartelera de la empresa.

7. CONCLUSIONES

- Las empresas deben reconocer el esfuerzo del mayor número posible de gente porque, si no, se queda como algo lejano, inalcanzable, y pierde su carácter motivador.
- Las relaciones con los empleados siempre están dispuestas a mejorarse, tomando como método una buena política con respecto a ello, así sería posible aumentar en tal caso la productividad, ya que es natural que los empleados pertenecientes a una organización se esfuercen más cuando reciben de la misma los incentivos y motivaciones necesarias.
- La forma más segura de lograr que las personas actúen de manera deseable es recompensarlas por hacerlo, en otras palabras, darles incentivos.

8. RECOMENDACIONES

PARA LA EMPRESA

- Implementar el proyecto de manera eficiente, constante y supervisada por personal capacitado para la ejecución efectiva de dicho programa.

- Darle la continuidad necesaria al programa de incentivos, ya que es de gran importancia para el beneficio bilateral de la organización en la motivación y satisfacción.

- Renovar el programa de incentivos de manera periódica para que no se dé en él una monotonía y estancamiento en dichos procesos, debilitando el objetivo primordial de este.

- Actualizarse de manera constante en dicho tema, para el mejoramiento continuo y fortalecimiento de este dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

LAWLER III, Edward. Cómo recompensar la excelencia: estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2000

www.monografias.com/trabajos6/moem/

www.monografias.com/trabajos11/admop

www.paymesdominicanas.com/cursos/gdscv.htm

www.cualityconsultant.com/gerentica/gerentica_0124.htm