

ANEXO X-2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: Plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale and marketing services C.A.

Realizado por el (la) Br. Jesús Martín

C.I. N° 18528801 cursante de la carrera de Relaciones Indust

hace constar después de analizar su contenido y oída la exposición oral, considera que el Informe Final o Trabajo de Grado ha obtenido la calificación de: 20

APROBADO

NO APROBADO

Juan Carlos...  
Tutor Académico (Coordinador)  
Nombre: MARUJA LOAIZA  
C.I.: 10610324

El Jurado

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Dorela Jiménez  
C.I.: 10227464

[Signature]  
Jurado  
Nombre: Angie Samayoa  
C.I.: 14575650

Fecha: 14/10/2022





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN DE INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL  
PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA  
WHOLESALE AND MARKETING SERVICES C.A**

Autor: Jesús Maitin

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**PLAN DE INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL PERSONAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA WHOLESALE AND  
MARKETING SERVICES C.A**

Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales

**Autor:** Jesús Maitin  
C.I. 18528801

**Tutora:** Lcda. Maruja Molina

San Diego, septiembre del 2022



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA LA  
PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL TRABAJO DE GRADO**

Quien suscribe, Maruja Molina, portadora de la cédula de identidad No. V-10.610.324, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por la ciudadana Gabriela Coromoto Rangel Rea, titular de la cédula de Identidad No. V-27.856541, titulado **“PLAN DE INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA WHOLESALE AND MARKETING SERVICES C.A** presentando como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San diego, a los cinco (05) días del mes de septiembre del año dos mil veintidós (2022).

---

Tutora Académica  
Lcda. Maruja Molina  
C.I. V-10.610.324  
Cel.0412.492.14.50  
E-mail: marujamolina77@gmail.com

## **Agradecimiento**

Le agradezco a Dios por darme salud para poder recorrer mi camino, y por darme mucha paciencia para resolver de mejor manera los contra tiempos y seguir avanzando.

Les agradezco a mis padres que con poco me dieron todo y hoy poder ser la persona que soy, logrando metas y celebrándolas junto a ellos. A mi tía Lupe por ser mi tutora académica de por vida y gran ejemplo a seguir, a mi esposa por apoyarme las 24 horas los 365 días del año.

Agradecido con toda mi familia por aportarme su grano de arena en todo momento, por estar en los altos y bajos a pesar de la distancia.

# ÍNDICE GENERAL

## CONTENIDO

pp.

<b>RESUMEN INFORMATIVO</b> .....	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1. Planteamiento del Problema.....	2
1.2. Formulación del Problema.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación .....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. Justificación de la Investigación .....	4
1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación .....	5
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	6
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	6
2.2. Bases Teóricas .....	8
2.3. Definición de Términos Básicos.....	12
2.4. Reseña Histórica.....	13
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	14
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	14
3.2. Nivel de la Investigación.....	14
3.3. Población y Muestra .....	14
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	14
3.5. Técnica de Análisis de los Datos .....	15
3.6. Fases Metodológicas .....	15
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b> .....	17
4.1. Cuestionario y Análisis .....	17
4.2. Análisis Global.....	29

## **CAPITULO V**

<b>LA PROPUESTA</b> .....	41
5.1 Objetivo de la Propuesta.....	42
5.2 Factibilidad de la Propuesta.....	42
5.3 Recursos Humano.....	42
5.4 Recurso Financiero.....	42
5.5 Incentivos no Monetarios.....	43
5.6 Incentivos Monetarios.....	46
CONCLUSION.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFIAS.....	50

## INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1.....	18
Tabla Nro. 2.....	18
Tabla Nro. 3.....	19
Tabla Nro. 4.....	20
Tabla Nro. 5.....	21
Tabla Nro. 6.....	22
Tabla Nro. 7.....	23
Tabla Nro. 8.....	24
Tabla Nro. 9.....	25
Tabla Nro. 10.....	26
Tabla Nro. 11.....	27
Tabla Nro. 12.....	28
Tabla Nro. 13.....	29
Tabla Nro. 14.....	30
Tabla Nro. 15.....	31
Tabla Nro. 16.....	32
Tabla Nro. 17.....	33
Tabla Nro. 18.....	34
Tabla Nro. 19.....	35
Tabla Nro. 20.....	36

Tabla Nro. 21.....37

Tabla Nro. 22.....38

Tabla Nro. 23.....39

Tabla Nro. 24.....42

Tabla Nro. 25.....43

Tabla Nro. 26.....44

Tabla Nro. 27.....44

Tabla Nro. 28.....44

Tabla Nro. 29.....45

Tabla Nro. 30.....45

Tabla Nro. 31.....46

Tabla Nro. 32.....47

## INDICE DE GRAFICOS

Grafico Nro. 1.....	20
Grafico Nro. 2.....	21
Grafico Nro. 3.....	22
Grafico Nro. 4.....	23
Grafico Nro. 5.....	24
Grafico Nro. 6.....	25
Grafico Nro. 7.....	26
Grafico Nro. 8.....	27
Grafico Nro. 9.....	28
Grafico Nro. 10.....	29
Grafico Nro. 11.....	30
Grafico Nro. 12.....	31
Grafico Nro. 13.....	32
Grafico Nro. 14.....	33
Grafico Nro. 15.....	34
Grafico Nro. 16.....	35
Grafico Nro. 17.....	36
Grafico Nro. 18.....	37
Grafico Nro. 19.....	38



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAÉZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE MERCADEO**

**PLAN DE INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO OPERATIVO DEL PERSONAL  
EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA WHOLESALE AND  
MARKETING SERVICES C.A**

**Autores:** Jesús Maitin

**Tutor:** Lic. Maruja Molina

**Fecha:** Agosto 2022

**RESUMEN INFORMATIVO**

El presente trabajo de investigación se ejecutó con la finalidad de proponer un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A. En la empresa tomamos en cuenta aspectos relevantes para el desarrollo del proyecto que más adelante vamos a estructurar con el fin de mejorar la condición de la misma y de los trabajadores. Para la elaboración de esta investigación se utilizaron diferentes instrumentos y estrategias que condujeron con éxito al logro de los objetivos.

Para lograr los objetivos se realizaron análisis a los trabajadores con respecto a su conformidad con la empresa y su retribución monetaria y como esto afecta en las ventas, para así determinar los objetivos de la investigación. También, se realizaron investigaciones a diferentes empresas del mismo ramo de repuestos automotor, ubicadas en Venezuela para verificar la factibilidad de este plan de incentivos. En cuanto al análisis y recolección de datos, se consideró que lo más directo para medir la situación y condición de la empresa era el cuestionario aplicado a una muestra dirigida a empresas del rubro. Este plan de incentivos representa una posibilidad para que la empresa Wholesale and Marketing Services C.A, contribuya al mejoramiento del personal generando así un mejor ambiente laboral y un mejor desempeño de los trabajadores hacia la empresa.

**Palabras Clave:** Plan de incentivos, motivación

**Líneas de Investigación:** Provisión, mantenimiento y desarrollo del capital humano

## INTRODUCCION

El personal de las organizaciones representa el capital humano o activo principal de la misma, tanto que la empresa depende en gran medida del desempeño de sus trabajadores, es por ello que esta requiere mantener un plan de incentivos que aumente su eficiencia y competitividad, particularmente en el personal del área de ventas quienes contribuyen de manera directa al ingreso del recurso económico.

En la actualidad se han desarrollado muchos estudios y teorías que demuestran la relación entre la motivación y el desempeño del ser humano, esto con el propósito de lograr el desarrollo de las capacidades y desempeño de su función en el ámbito laboral. También es importante señalar que las personas buscan una oportunidad de trabajo que además de un buen salario ofrezcan incentivos que le resulten atractivos en la satisfacción de sus necesidades.

Dentro de la organización es a la administración de Recursos Humanos a quien le corresponde desarrollar dicho plan de incentivos para promover el desempeño eficiente del personal. En el caso de los incentivos a las ventas, éstos resultaran especialmente provechosos ya que la motivación permitirá que acelere su ritmo en el logro de sus metas tanto laborales como personales. Los incentivos dependen de cada institución y abarcan aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración del personal.

En el presente trabajo se plantea recomendar un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A. Este informe se ha estructurado en cinco (5) capítulos donde se explica de manera detallada el propósito y los elementos que lo integran de manera congruente.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### **1.1) Planteamiento del problema.**

A nivel mundial, las organizaciones invierten grandes recursos en el desarrollo y capacitación de su personal ya que constituye uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales. En nuestros días las grandes empresas consideran a su personal como un activo valioso como parte de su capital, Un capital a la vanguardia intelectual que se ha convertido en una de las combinaciones para que una organización se mantenga competitiva dentro del entorno, y sea capaz de soportar los cambios violentos que se está viviendo en los actuales momentos.

Dentro de las gerencias de empresas públicas y privadas en Venezuela al igual que otros países se está asumiendo cambios en lo concerniente a optimizar el manejo del recurso humano con respecto a su desempeño, rendimiento y procedimientos técnicos que garanticen un buen desarrollo organizacional por esta misma razón la mayor preocupación es encontrar la manera de motivar al personal para que aumente la satisfacción e interés en el trabajo logrando dar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno y en esa tarea la gerencia de recursos humanos es un pilar fundamental ya que brinda soporte en el cumplimiento de estas exigencias.

Sin un mínimo de conocimiento acerca de la motivación es imposible comprender el comportamiento de las personas de manera amplia, por ello podemos decir que el motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Goleman (2005) define que: La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad, sistema de creencias, cultura y la cultura organizacional. La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de la organización (p.13). Sin embargo la motivación en el campo laboral es muy compleja y variada por ello existe una gran variedad de opiniones, experiencias y teorías, siendo este un factor interno que requiere mayor atención.

Incentivo del latín incentivo, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Para la

economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

Chiavenato (2003), señala que un incentivo es: .....la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hace 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)

Un plan de incentivos es un programa que se diseña como bonificaciones adicionales al pago del sueldo base. Cuando un empleado cumple con las metas establecidas en el plan de incentivos laborales, recibe un premio o recompensa por ello.

En la empresa Wholesale and Marketing Services, C.A, organización objeto de estudio se observó que el personal que labora en el departamento de ventas, aun cuando la empresa tiene políticas de reconocimiento, se siente desmotivado principalmente por no contar con un plan de incentivos que satisfaga sus expectativas económicas de acuerdo a sus metas de ventas. Situación que se evidencia en: ausencias recurrentes, incumplimiento del horario, conflictos entre trabajadores. Por lo tanto se plantea realizar un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa.

## **1.2) Formulación del problema.**

En la investigación que se realizó en la empresa Wholesale and Marketing Services C.A, se determinó en primer lugar que hay un rendimiento deficiente en el cumplimiento de las metas de ventas y en segundo lugar que no cuentan con un plan de incentivos que motive al personal de ventas al logro de las metas empresariales de manera eficaz y eficiente.

Dadas estas observaciones se plantea el siguiente problema: ¿cómo repercutirá en los trabajadores del departamento de ventas de la empresa Wholosale and Marketing Services C.¿A, un plan de incentivos para el mejoramiento operativo de los mismos?

### **1.3) Objetivos de la Investigación.**

#### **1.3.1) Objetivo General.**

- Proponer de un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal del departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A

#### **1.3.2) Objetivos Específicos**

- 1.- Diagnosticar la situación problemática que presenta la gestión del personal que labora en el departamento de ventas.
- 2.- Determinar las Fortalezas y Debilidades del personal del Ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A
- 3.- Diseñar un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal del departamento de ventas.

### **1.4) Justificación de la Investigación**

La investigación tiene como propósito determinar la relación de los incentivos laborales y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Wholesale and Marketing Services C.A., ya que la percepción de los trabajadores respecto a los incentivos recibidos no es del todo alentador ya que estos no están enfocados a la realidad de los trabajadores, siendo que un solo tipo de incentivo no estimula a todos los empleados, es por ello que se debe identificar que motiva a cada trabajador para así dirigir un programa de incentivos ajustado a la realidad de cada trabajador. Ya que se percibe trabajadores cansados de la rutina laboral, que tienen como único incentivo el monetario, no hay reconocimientos psicológicos a los empleados por sus logros, así convergen uno que otro factor que incide en el bienestar de los empleados de la empresa. La investigación es relevante porque permitirá conocer que factores afectan la motivación de los empleados, para que en razón a eso se dirija un plan de incentivos lo cual permita tener empleados motivados y felices en sus puestos de trabajo, logrando las metas y objetivos de la organización. Esto permitirá tener trabajadores felices en sus puestos de trabajo, lo que redundará en mejor servicio al cliente y finalmente mayor rentabilidad para la compañía.

## **1.5) Alcance y Limitaciones de la Investigación**

Al crear un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación permite crear un ambiente organizacional agradable para todos los que conforman la empresa, además, se intentará motivar a la gran mayoría de trabajadores, lograr un compromiso con la empresa, una mayor fidelización y empoderamiento de cada uno de los integrantes de la misma.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1) Antecedentes de la Investigación.**

Para la elaboración de este informe de proyecto de grado se realizaron algunas revisiones bibliográficas con la finalidad de recopilar información sobre las investigaciones previas relacionadas con la problemática a estudiar.

Otavo (2019) en su tesis “percepción de los estímulos laborales y su impacto en la motivación de los colaboradores de la compañía de industrias del estado,”. Tiene como propósito la investigación describir la percepción de los colaboradores respecto a los incentivos y su impacto en la motivación del grupo el piloto, la metodología utilizada es un estudio descriptivo relacional, la población inmersa en la investigación es 297 funcionarios y la muestra es 141 funcionarios, la técnica utilizada es una encuesta y el instrumento es el cuestionario tipo Likert, se concluye que, a nivel general, el tema de los incentivos se maneja en la empresa desde una perspectiva asociada a la retribución económica y monetaria. Sin embargo, el punto de vista de los colaboradores, se han abandonado la preponderancia de otras formas de compensaciones aun no necesariamente sea calificada como incentivo monetario, estos incentivos son significativos para ellos, como el crecimiento profesional y laboral, crecimiento académico horarios flexibles, y premios por sus logros. El autor menciona la importancia de establecer los incentivos económicos en una empresa u organización para los colaboradores siempre y cuando se vea el reconocimiento de sus labores destacadas yendo con las perspectivas económicas de la empresa. Otavo (2019)

Leal & Salamanca (2018) en su tesis “Propuesta de un modelo de incentivos para el alineamiento de personas dentro de una organización”, tuvo como objetivo proponer modelo de incentivos para el alineamiento de personas dentro de una organización, la metodología del estudio fue descriptiva propositiva de corte transversal, la población estuvo conformada por 34 colaboradores de la empresa y la muestra fue censal la técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento es el cuestionario, se concluye que la propuesta establece una remuneración fundamentado en el presente y en el futuro, teniendo como fin que el empleado este motivado a desarrollar de forma más óptima las actividades asignadas. Es menester mencionar que

este diseño es flexible y se puede adaptar para cada compañía, además, los factores y parámetros establecidos en este estándar son los pilares claves que debe tener, dándole la posibilidad a la empresa acuñar otros criterios que crea conveniente. Lo preponderante es identificar los propósitos direccionales de la empresa e identificar a cada trabajador que lo constituye, en referencia a los que hace y ejecuta para retribuirlo de forma más justa y equitativa posible. La motivación al incentivo económico que les puedan dar a sus trabajadores depende de cada empresa siempre y cuando cumplan los criterios de calificación y expectativas de la organización que espera de los colaboradores o trabajadores. Leal & Salamanca (2018)

Salazar (2017) en su tesis “asociación entre la gerencia de remuneraciones y el grado de rendimiento de los colaboradores de la empresa Iron Mountain Perú s.a. Lima2017”, la investigación tiene como propósito conocer la asociación entre la gerencia de remuneraciones y el grado de rendimiento de los colaboradores La metodología utilizada es un estudio descriptivo relacional, el diseño es no experimental, la población está conformada por 253 colaboradores y la muestra está constituida por 133 trabajadores, la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario, se concluye que existe asociación directa alta según el coeficiente del Rho de Spearman al 0.826, el cual indica que si las compensaciones son correctas mayor será el grado de rendimiento laboral de los colaboradores de Iron Mountain Perú S.A. Lima-2017. Remarca el desempeño de sus colaboradores con el incentivo laboral que ellos pueden obtener; según la investigación de este estudio se da la correlación entre estas dos variables entre gestión de compensaciones y el nivel de desempeño organizacional. Salazar (2017)

Vilca (2018) en su tesis “propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en el área de limpieza pública de una municipalidad provincial de Chepén, 2018”, tuvo como objetivo Diseñar una propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el desempeño laboral en el área de limpieza pública en la Municipalidad Provincial de Chepén, 2018, la metodología utilizada es un estudio descriptivo con diseño no experimental, la técnica utilizada para recolectar los datos es la encuesta, y el instrumento utilizada para recoger los datos es el cuestionario, la población inmersa en el estudio está conformada por 28 colaboradores, la muestra es censal, se concluye que se llegó a determinar que tanto la motivación como el desempeño laboral se encuentran en un nivel regular. Los indicadores más bajos de motivación laboral identificados

en el área de limpieza pública según la teoría Bifactorial de Herzberg, fueron: relaciones interpersonales, condiciones laborales, realización, trabajo y reconocimiento, sobre las cuales se diseñó la presente propuesta. Se debe de aplicar estrategias motivacionales según a la teoría Bifactorial de Herzberg, lo cual reconoce el trabajo, la realización, las relaciones interpersonales y las buenas condiciones laborales. Vilca (2018)

Laura (2017) en su tesis “incentivos laborales y nivel de desempeño de los Trabajadores operativos de la empresa compartamos Financiera s.a. - agencia puno 2016”, tuvo como objetivo, determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A, agencia puno 2016. La metodología utilizada es descriptiva correlacional, el diseño es no experimental, la población inmersa en el estudio está conformada por 27 trabajadores y la muestra es censal, se concluye que existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un 59,26% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a 15 que piensan que la remuneración, comisiones, etc. que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivas. Mantiene a su personal contentos porque las comisiones y remuneraciones que percibe por parte de la empresa son bastantes atractivas lo que motiva para que sus trabajadores cumplan con las metas establecidas que la empresa se proyecta. Laura (2016)

## **2.2) Bases Teóricas.**

Podemos decir que las bases teóricas es un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas.

### **2.2.1) Plan de Gestión**

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos

Para Andrés E. Miguel el plan regional es el conjunto de actividades previstas en un documento por medio del cual un sujeto busca actuar sobre la región para cambiarlo de acuerdo con ciertos propósitos (Zenón 1991); o bien se considera el conjunto de procesos coordinados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes a un desarrollo equilibrado y coherente de la región. Según el mismo autor el plan se compone de varias etapas, las cuales son: justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnostico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan, las cuales se recomiendan para que las actividades previstas en el plan resulten lo más completas posibles.

### **2.2.2) Incentivos.**

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Adam Smith profundizó el estudio de los incentivos. “Los salarios del trabajo dependen del contrato que se celebra entre estas dos partes, cuyos intereses de ningún modo son idénticos. El trabajador desea recibir cuanto más sea posible y los patronos dar cuanto menos sea posible” (Smith, 1776, lib. 1, cap. 8, 110).

Para Taylor, el incentivo no se limitaba al dinero y adoptaba diferentes formas: la esperanza de un ascenso, un sistema generoso de pago por pieza, primas de diverso tipo por la rapidez y calidad del trabajo, menos horas de trabajo, mejores condiciones de trabajo que las normales, incluidas la consideración y la amistad entre los trabajadores y la gerencia (Taylor, 1984, 41).

### **2.2.3) Tipos de Incentivos**

Existen al menos cuatro tipos de incentivos:

- Incentivos monetarios o financieros: son los utilizados más ampliamente y seguramente uno de los más efectivos. Los incentivos monetarios pueden incluir un mayor salario, pago de comisiones de ventas, precios en dinero o acciones, etc.

- Incentivos morales: tratan de empujar a las personas a hacer lo que se supone es correcto o bueno en una determinada sociedad. Los incentivos morales son más complejos de aplicar que los monetarios ya que los valores morales varían entre distintas culturas y además es la persona el que finalmente decide si está de acuerdo o no con una determinada convención moral.

- Incentivos naturales: se basan en la propia naturaleza humana. Así por ejemplo, las personas en general son naturalmente curiosas por lo que se les puede motivar a hacer ciertas cosas con el fin de saciar estas necesidades naturales.

- Incentivos coercitivos: se basan en enfatizar las consecuencias negativas o castigos que tendrá no llevar a cabo una determinada conducta o comportamiento. Se trata de incentivos que se basan en lo negativo y por ende no suelen motivar internamente a los sujetos, sólo actúan por temor.

#### **2.2.4) Objetivo de los Incentivos.**

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

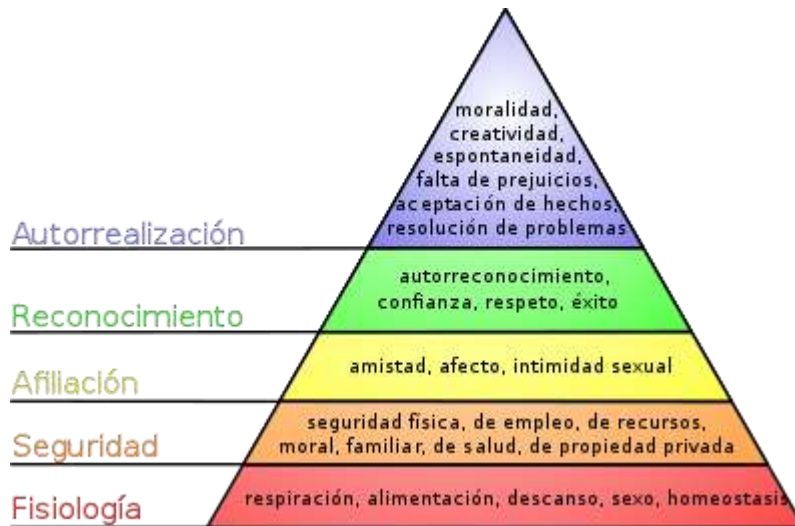
El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características

#### **2.2.5) Motivación.**

Chiavenato (2.000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Abraham Maslow, psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrollo una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”. Según Maslow un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

**Figura 1.** Pirámide de Maslow



Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si detallamos la definición vemos que hay aspectos que se destacan, ya sea de forma explícita o implícita, ellos son:

- Esfuerzo, energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral.
- Necesidades (carencias), que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas.
- Deseos (impulsos intencionales), originados por las necesidades.
- Metas, hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades.

Los principales factores de motivación:

- Los resultados: resultados exitosos = trabajador más motivado.
- La participación: cuando el trabajador participa en la planeación de las tareas se estimula su desarrollo personal y profesional.

- El conocimiento de objetivos: el trabajador que conoce a fondo los objetivos de la organización, de su área y de su cargo resulta estar más motivado que aquel que los desconoce o apenas lo hace superficialmente.
- La tarea: una tarea bien hecha (un servicio prestado con excelencia, un producto de máxima calidad, etc.) es lo que más motiva al trabajador porque es su mayor satisfacción y recompensa.
- La retribución: el salario, aunque no basta para asegurar un buen rendimiento, es un factor de motivación que suma para que el empleado se sienta más valorado.
- Las recompensas: el incentivo ante el trabajo bien hecho resulta ser motivante en la mayoría de las ocasiones.
- El reconocimiento: el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas y otros tipos de reconocimiento favorecen la motivación positiva del trabajador.

### **2.3) Definición de Términos Básicos**

#### **Venta.**

Venta es una acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. Las ventas pueden ser por vía personal, por correo, por teléfono, entre otros medios.

La venta puede ser de diferentes maneras, estas, de acuerdo de la capacidad que tenga el vendedor de recibir su ganancia y de posibilidad del cliente de pagar, la más común es la que se realiza de inmediato, un consumidor compra un producto y este lo cancela de inmediato, finiquitando la relación en el momento, la otra, un poco más compleja y que amerita que la relación sea más estrecha y larga es la venta que se realiza por cuotas, el cliente decide pagar el producto que desea en cómodas cuotas y a su vez el vendedor recibe dinero extra aunque de una manera escalonada. Este tipo de ventas se le llaman créditos, son una alternativa práctica a la hora de adquirir productos en tiempos de crisis

#### **Departamento de ventas.**

El departamento de Ventas es el representante del cliente dentro de la empresa. Su función radica en maximizar, satisfacer y motivar al consumidor para elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. El departamento de ventas juega un rol importante para el éxito de la empresa. Comprender y atender sus funciones será de mucha ayuda cuando se realice el plan de ventas de la empresa.

#### **2.4) Reseña Histórica:**

La empresa Wholesale and Marketing Services C.A fue constituida el 21 de abril del año 2000 por Carlos Alberto Castellano Ibarra y Diana Amelia Maggiolo Calabria, quienes inspirado en las necesidades del mercado en relación a la demanda de repuestos y equipos para la industria automotriz decidieron formar dicha organización.

El objeto principal de Wholesale and Marketing Services C.A es realizar todo tipo de actividades relaciona con la compra, venta y distribución de herramientas eléctrica o manuales de la industria automotriz tal como consta en su acta constitutiva. En la actualidad sus socios continúan siendo sus fundadores.

La empresa se encuentra ubicada en la Av. Bolívar vieja, No.195-75, edif. Sta. Rita local 4, Naguanagua, edo. Carabobo.

Su visión es ser una empresa líder en ventas de repuestos para vehículos, tener altos índices de servicio y calidad, para así satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Su misión es brindar a todos nuestros clientes productos de calidad a precios competitivos, cantidad, lugar y momentos requeridos a través de una atención personalizada y un excelente servicio.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1) Tipo y Diseño de la Investigación**

Según los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014) el tipo de investigación es cuantitativa ya que sus resultados se caracterizan por ser estadísticos descriptivos con explicación numérica. Supo (2014) El estudio no se estimula para generar un efecto en ella es decir de diseño no experimental, tan solo se limitará a describirlo y caracterizarlo en su estado natural, conociéndose como en forma transversal.

#### **3.2) Nivel de la Investigación**

Descriptiva: porque se busca describir analizar y caracterizar un fenómeno social dentro un contexto según como lo menciona Hernández, Fernández & Baptista (2014)

#### **3.3) Población y Muestra**

Población Tamayo (2003) refiere que: “Población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluso la totalidad de unidades o totalidades que integran dichos fenómenos”. (pág. 176) La población de la investigación está conformada por 20 trabajadores de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A. La muestra Según Tamayo (2003), afirma que la muestra “es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (p.38). La muestra es censal ya que toda la población, es decir los 20 trabajadores están siendo considerados como muestra

#### **3.4) Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Técnica Vilca & Gonzales (2011) “La encuesta, se estriba en un formato o conjunto de ítems que se elaboran con el fin de filtrar información de la muestra” La técnica utilizada es la encuesta personal con preguntas cerradas y abiertas Instrumento Valderrama (2017) “Los instrumentos son los medios materiales que aplica el investigador para tomar datos y recolectar información”. El instrumento utilizado es el cuestionario tipo Likert.

#### **3.5. Técnica de Análisis de los Datos**

Se aplicó para la obtención de información referente a las variables para determinar el género, edad y estado civil de los participantes. La información fue obtenida en colaboración con el departamento de recursos Humanos de la empresa, por lo que se obtuvieron datos importantes

sobre el tiempo que labora cada uno de los trabajadores en la empresa y el nivel socioeconómico que tiene cada uno de ellos en sus hogares

### **3.6. Fases Metodológicas**

En el desarrollo de este capítulo, se explica de forma detallada las características del proyecto de investigación actual, así como las técnicas de recolección de datos a aplicar, cuya finalidad es la búsqueda de información útil para la presente investigación. Así mismo se presentan los pasos a seguir en la metodología conjuntamente con las actividades y recursos necesarios para cumplir con los objetivos del estudio.

Méndez (2001), se refiere al modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa

#### **3.6.1) Fase I. Revisión y evaluación del funcionamiento del departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A**

Para la realización de esta primera fase se utilizó la técnica de la observación directa, que según Zapata (2006, p 145) redacta que las técnicas de observación son procedimientos que utiliza el investigador para presenciar directamente el fenómeno que estudia, sin actuar sobre él en esto, sin modificarlo o realizar cualquier tipo de operación que permita manipular. Para (2009, p 251) la observación directa es el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previos y con base en ciertos propósitos, definidos generalmente por unas conjeturas que se quiere investigar. A través de esta técnica se recopilaron elementos y hechos correspondientes a nivel de motivación existente de los empleados del departamento de ventas.

Por otra parte se aplicó una encuesta, que de acuerdo a Avendaño (2006, p.36), plantea que esta es una estrategia oral o escrita propia de las ciencias sociales aplicadas, cuyo propósito es obtener información. La información obtenida es válida solo para el periodo en que fue recolectada, ya que tanto las características como las opiniones pueden variar con el tiempo.

Zapata (2006, p. 189) escribe que la encuesta puede definirse como un conjunto de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema o temas relativos a una población, a través de contactos directos o indirectos con los individuos o grupo de individuos que integran la población estudiada.

### **3.6.2) Fase II. Analizar la problemática que influyen en el desempeño operacional de los trabajadores del Departamento de ventas.**

Una vez realizada y finalizada la fase I, se determinó el diagnóstico de la situación actual de necesidades motivacionales a falta de un plan de incentivos, con la ayuda de los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron, fueron analizados los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de ventas.

### **3.6.3) Fase III. Elaborar un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A**

Luego de haber finalizado las fases I (Revisión y evaluación del funcionamiento del departamento de ventas) y II (Analizar la problemática que influyen en el desempeño operacional de los trabajadores), se procederá a la elaboración del plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas. Para iniciar la propuesta, se partió de los resultados obtenidos, para lograr la eficiencia en el desempeño laboral del departamento expuesto.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

El siguiente capítulo presenta el análisis de resultados adquiridos a través de la aplicación del cuestionario a los 20 participantes denominado “Incentivos laborales con énfasis en la motivación”. Como primer punto, para realizar el análisis e interpretación de resultados se recolecto la información obtenida en el cuestionario. Posteriormente crear una base de datos de los encuestados en el programa Excel y se añadió cada uno de los datos en dicho sistema para de esta manera obtener tablas de frecuencias y porcentajes que el mismo sistema genera automáticamente presentando los resultados con sus respectivas gráficas representativas.

Como punto inicial se tomará en consideración las fases de la investigación para este caso la Fase I. Revisión y evaluación del funcionamiento del departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A con la aplicación de la observación directa que es el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previos y con base en ciertos propósitos, definidos generalmente por unas conjeturas que se quiere investigar. A través de esta técnica se recopilaron elementos y hechos correspondientes a nivel de motivación existente de los empleados del departamento de ventas. Para este caso se tomó como parte de la observación, la descripción de los datos sociodemográficos, con datos aportados por la empresa. Seguido de este punto, se tomó como referencia a la primera parte del cuestionario, el mismo que consta de 19 ítems, con opciones de: 4) siempre; 3) casi siempre; 2) rara vez y 1) nunca, se obtiene el número de respuestas y el porcentaje de cada ítem.

#### **4.1. Cuestionario y análisis.**

##### **4.1.1) Características sociodemográficas**

Para el análisis de los resultados obtenidos a través del cuestionario, se enfocó en todo el personal de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A. Éste fue creado con el fin de conocer información sobre la motivación laboral de cada uno de los trabajadores de la empresa. A su vez, las características sociodemográficas que presentan los participantes del estudio permiten,

en general, caracterizar el grupo de trabajo de acuerdo a los criterios de: edad, género y nivel de instrucción. Los datos, que se observan en las siguientes tablas son muy minuciosos y precisos.

**Tabla 1: Edades de los participantes**

edad	frecuencia	porcentaje
18-25	7	35,00%
26-35	8	40,00%
36-45	4	20,00%
45-60	1	5,00%

**Fuente: Wholesale and Marketing Services C.A.**

En cuanto a la edad, el promedio de edad es de entre 26 a 35 años, con el 40% que corresponde a 8 personas del total de la población evaluada.

**Tabla 2: Sexo de los participantes**

sexo	frecuencia	porcentaje
masculino	14	70%
femenino	6	30%

**Fuente: Wholesale and Marketing Services C.A.**

En relación al género, predomina el género masculino con el 70% que corresponde a 14 personas, mientras que el género femenino con un porcentaje del 30% corresponde a 6 personas.

**Tabla 3: Nivel de instrucción del participante**

nivel de intruccion	frecuencia	porcentaje
educacion basica	1	5%
bachiller	14	70%
tecnico superior	2	10%
licenciado	3	15%

**Fuente: Wholesale and Marketing Services C.A.**

Respecto al nivel de instrucción en la Tabla 3, se observa que la gran mayoría cuentan con un nivel de instrucción de bachiller, se alcanza un porcentaje del 70%, seguido de licenciado con un porcentaje del 15 %, mientras que el 10% corresponde a técnico superior y únicamente el 1 % de la población evaluada cuenta con educación básica.

La población evaluada tiene las siguientes características que destacan como es el promedio de edad es entre 26 a 35 años, con el 40% que corresponde a 8 trabajadores. En cuanto al sexo, predomina el sexo masculino con un porcentaje del 70% que corresponde a 14 participantes. En nivel de instrucción la gran mayoría cuenta con un nivel de instrucción bachiller con un porcentaje del 70% que corresponde a 14 trabajadores.

#### **4.1.3) Cuestionario**

Cada uno de los datos obtenidos, a continuación, son los resultados del cuestionario aplicado a los 20 participantes. Para ello, se tomó como referencia solo a la primera parte del mismo, el cual consta de los primeros 19 ítems, detalladas en las siguientes tablas. Se utilizó para su representación respuestas en escala con la siguiente denominación: Nunca- Rara vez- Casi Siempre-Siempre, las cuales vinculan características de mejora del proceso de motivación del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale And Marketing Services C.A

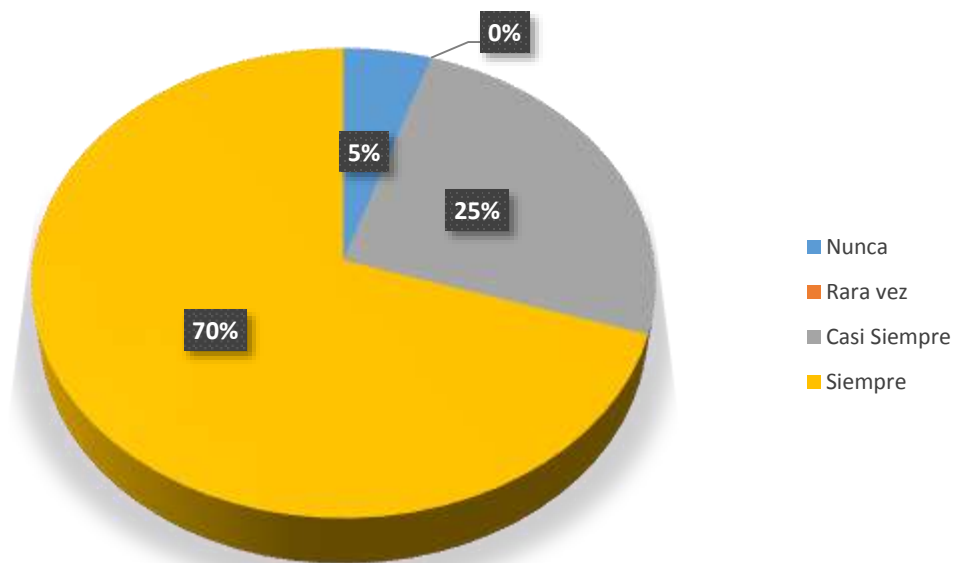
### Ítem 1: ¿Realiza su tarea con agrado?

**Tabla 4: Motivación para realizar tareas**

	respuesta	porcentaje
nunca	1	5%
rara vez	0	0%
casi siempre	5	25%
siempre	14	70%

**Fuente: Maitin, 2022**

**Gráfico 1 Motivación para realizar tareas**



**Fuente: Maitin, 2022**

**Análisis:** Con relación al ítem 1, que habla sobre que si realiza su tarea con agrado, solo el 5% respondió “nunca”. Pero, lo que sobresale es la opción de “siempre”, con el 70%. Esto significa que los trabajadores de la empresa si realizan su tareas con agrado y están motivados dentro de la misma.

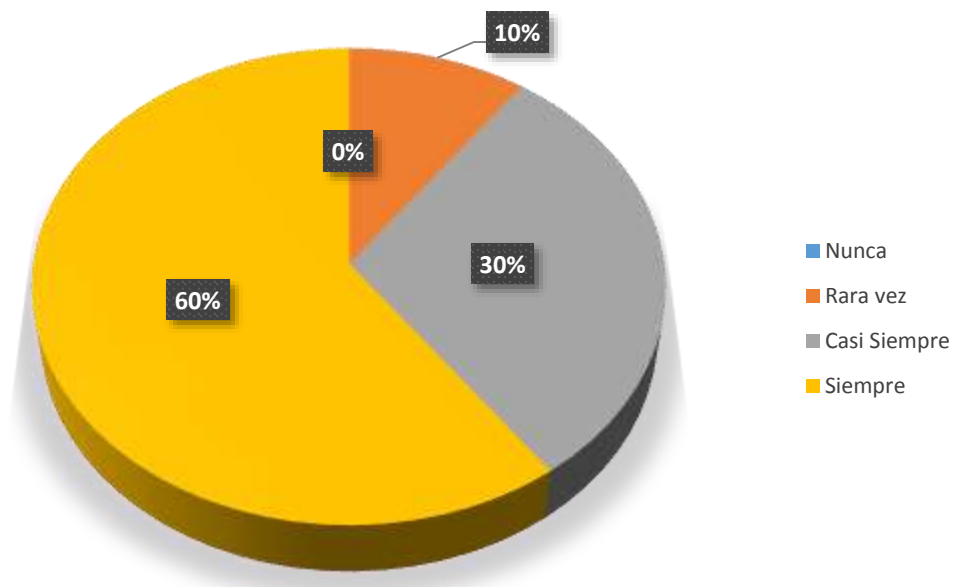
## Ítem 2: ¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?

**Tabla 5: Asistencia Diaria**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	2	10%
casi siempre	6	30%
siempre	12	60%

**Fuente: Maitin, 2022**

**Gráfico 2 Asistencia Diaria**



**Fuente: Maitin, 2022**

**Análisis:** En relación al ítem 2, sobre la motivación por asistir diariamente a su trabajo, el 60% escogió la opción de “siempre”. Mientras que, el 30% escogió la opción de casi siempre. Lo que significa que los trabajadores si, se sienten motivados para asistir a su trabajo diariamente sin ningún inconveniente.

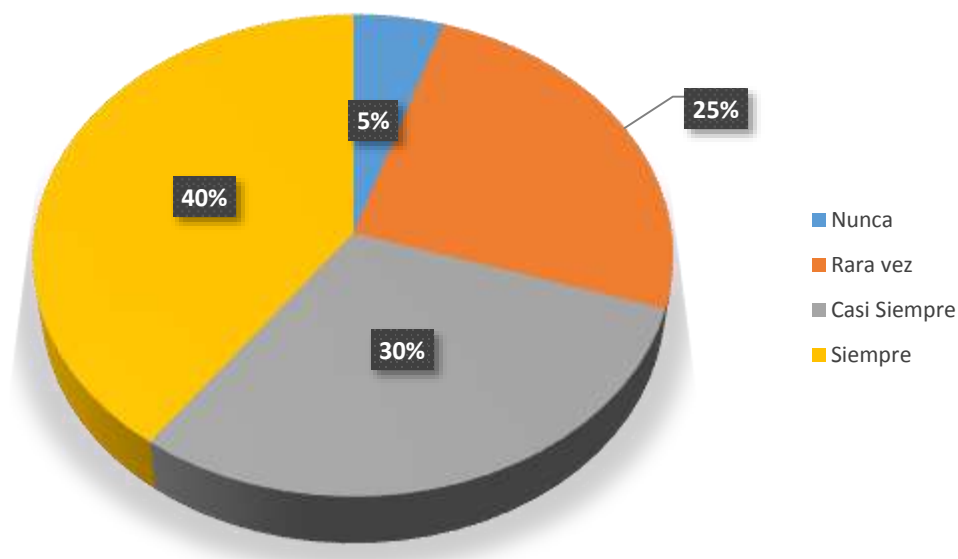
### Ítem 3: ¿Considera que los mejores momentos los pasa en el trabajo?

**Tabla 6: Conformidad con el ambiente laboral**

	respuesta	porcentaje
nunca	1	5%
rara vez	5	25%
casi siempre	6	30%
siempre	8	40%

**Fuente: Maitin, 2022**

**Grafica 3 Conformidad con el ambiente laboral**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** En cuanto al ítem 3, sobre los mejores momentos los pasa en el trabajo, el 25% respondió con la opción de “rara vez”. Por lo que sobresalen las opciones de “casi siempre” y “siempre”, con el 30% y 40% que corresponde a un total de los 20 trabajadores. Es decir, que la mayor parte de los trabajadores afirman que si están a gusto en la empresa y que en la misma pasan los mejores momentos de su vida.

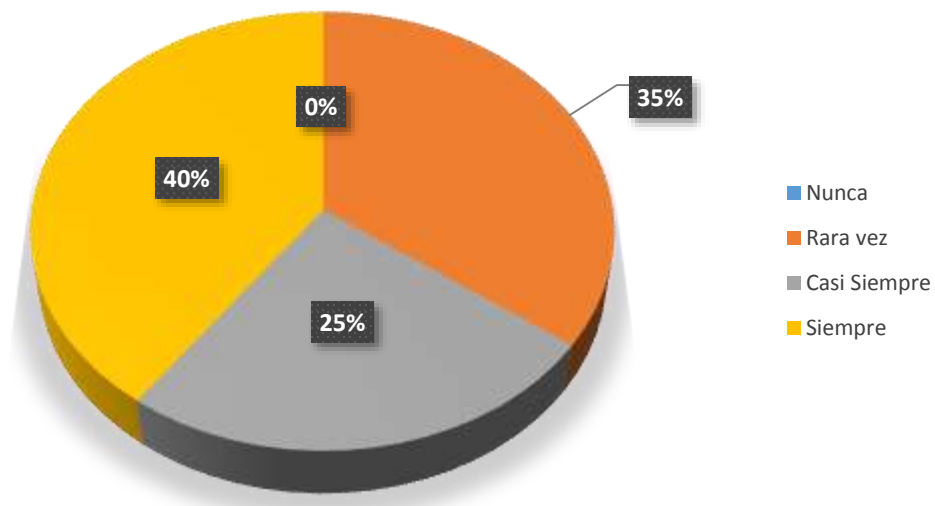
#### Ítem 4: ¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?

**Tabla 7: Valoración de buen desempeño laboral**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	7	35%
casi siempre	5	25%
siempre	8	40%

**Fuente: Maitin 2022**

**Gráfica 4 Valoración de buen desempeño laboral**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** En la tabla 7, se observa que el 25% y 40% respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre”. Por ende, los trabajadores, se sienten valorados.

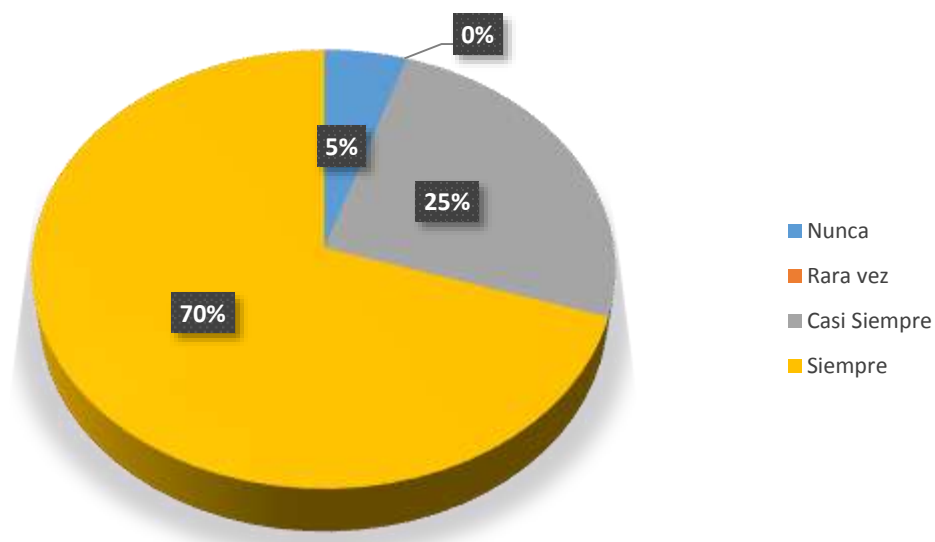
### Ítem 5: ¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?

**Tabla 8: Satisfacción laboral**

	respuesta	porcentaje
nunca	1	5%
rara vez	0	0%
casi siempre	5	25%
siempre	14	70%

**Fuente: Maitin 2022**

**Grafica 5 Satisfacción laboral**



**Fuente: Maitin 2022**

**Análisis:** En la tabla 8, acerca del ítem 5, sobre la ratificación del trabajo para cada individuo, el 5% respondió a la opción de “nunca”. Al igual que otra parte de la población que respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre” con el 25% y 70%. Esto significa que el trabajo si es gratificante para los trabajadores de la empresa y sirve como fuente de motivación.

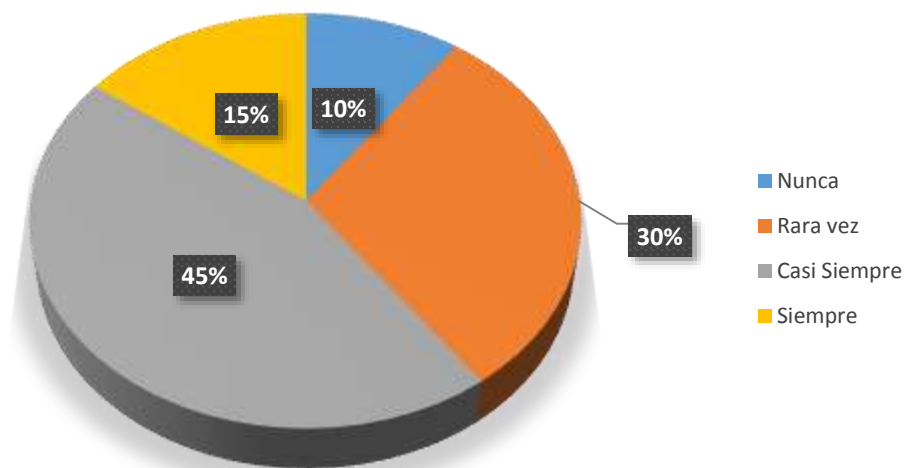
## Ítem 6: ¿Se siente cómodo con el salario que percibe?

**Tabla 9: Bienestar salarial**

	respuesta	porcentaje
nunca	2	10%
rara vez	6	30%
casi siempre	9	45%
siempre	3	15%

Fuente, Maitin 2022

**Grafica 6 Bienestar salarial**



Fuente, Maitin 2022

**Análisis:** En relación al ítem 6, acerca de, se siente cómodo con el salario que percibe, se observa que existen dos respuestas que tiene el 10% y 30% que son de “nunca” y “rara vez” lo que significa que no todos los trabajadores están de acuerdo con su salario. De igual manera, el 45% y 15% respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre”.

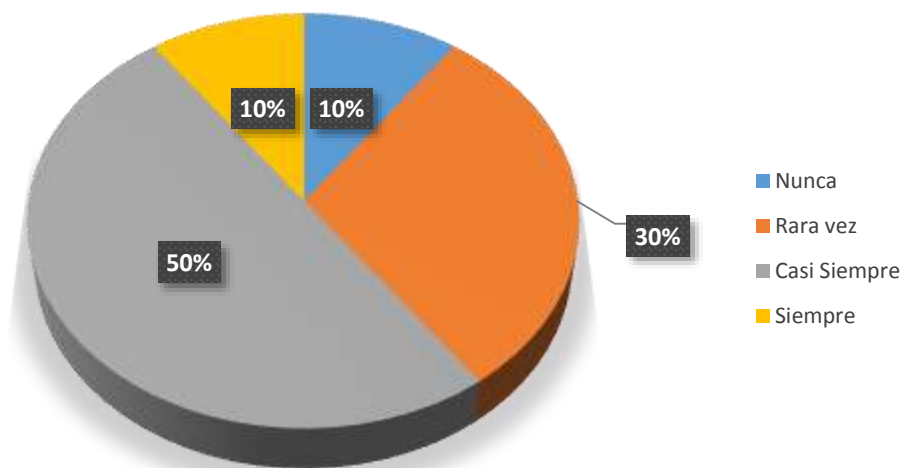
### Ítem 7: ¿El salario mensual que recibe le permite sustentar sus necesidades?

**Tabla 10: Satisfacción salarial**

	respuesta	porcentaje
nunca	2	10%
rara vez	6	30%
casi siempre	10	50%
siempre	2	10%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafica 7 Satisfacción salarial**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** En relación al ítem 7 sobre el salario mensual que recibe, indica que los participantes respondieron a la opción de “nunca” y “rara vez” con el 10% y 30%, dando a entender que no es suficiente el sueldo que reciben. En cambio, el 50% y 10% que corresponde a un total de 12 encuestados respondieron a la opción de “casi siempre” y “siempre”, Se entiende que en realidad su sueldo es lo suficientemente alto como para sustentar las necesidades que tienen cada uno de los trabajadores de la empresa.

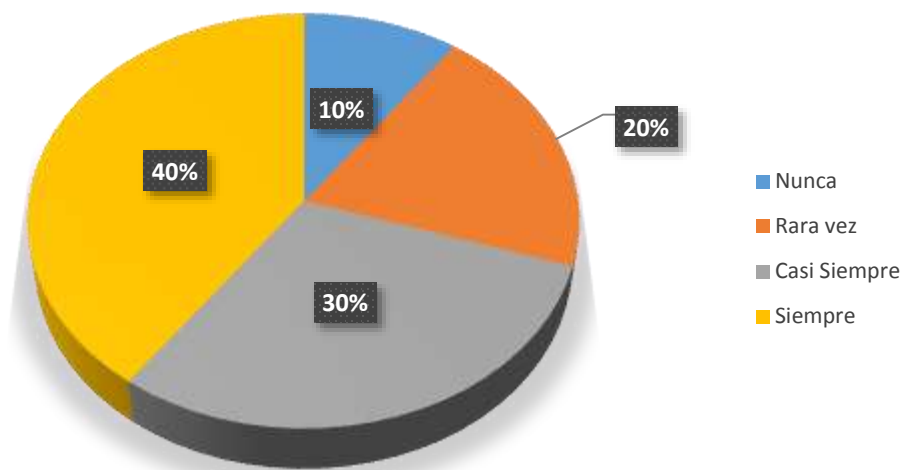
**Ítem 8: ¿La empresa donde trabaja, proporciona oportunidades de crecimiento económico y personal?**

**Tabla 11 Incentivo de crecimiento**

	respuesta	porcentaje
nunca	2	10%
rara vez	4	20%
casi siempre	6	30%
siempre	8	40%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 8 Incentivo de crecimiento**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Referente, al ítem 8 acerca de que si la empresa les proporciona oportunidades de crecimiento, el 10% y el 20% respondieron a la opción de “nunca” y “rara vez”. Mientras que, un total de 14 participantes con un porcentaje de 40% y de 30% respondieron a la opción de “siempre” y “casi siempre”. Esto significa que más de la mitad de la población, si siente que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

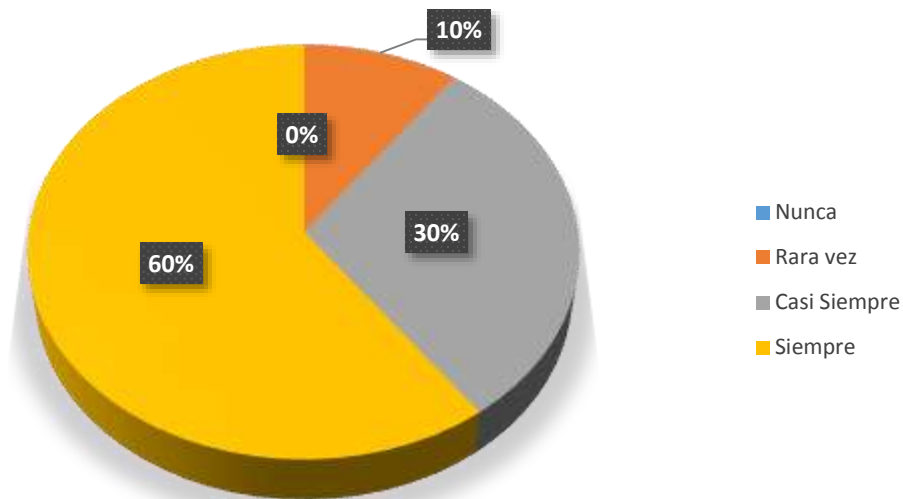
**Ítem 9: ¿Cuándo se cumple una meta establecida en el área de trabajo recibe premios asertivos o pertinentes?**

**Tabla 12 Incentivos laborales**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	2	10%
casi siempre	6	30%
siempre	12	60%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 9 Incentivos laborales**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** En la tabla 12, se observa que la mayoría de la población escogió la respuesta de siempre con un 60% que corresponde a que siempre les entregan el premio, si se cumple la meta establecida, por el contrario, al 10% que corresponde a 2 trabajadores escogieron en la respuesta de rara vez les entregan el premio por cumplimiento de la meta.

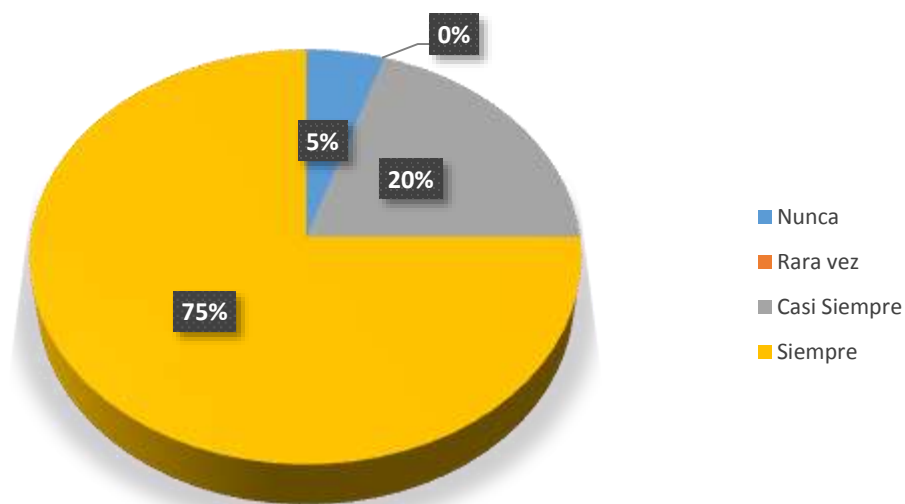
## Ítem 10: ¿Obtiene su salario y bonos adicionales como y cuando corresponde?

**Tabla 13 pagos puntuales**

	respuesta	porcentaje
nunca	1	5%
rara vez	0	0%
casi siempre	4	20%
siempre	15	75%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 10 pagos puntuales**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Respecto al ítem 10, sobre si obtengo mi salario y mis bonos como me corresponde, en la tabla 13., indica que el 75% de los participantes escogió la opción “siempre”, debido a que si fue entregado todos los bonos adicionales a los trabajadores de la empresa, en cambio el 5% escogió la opción de nunca que corresponde a 1 trabajador de la empresa lo cual probablemente no obtuvo su bono por no cumplir completamente la meta en su área de trabajo o por haber cometido alguna falta dentro de la empresa.

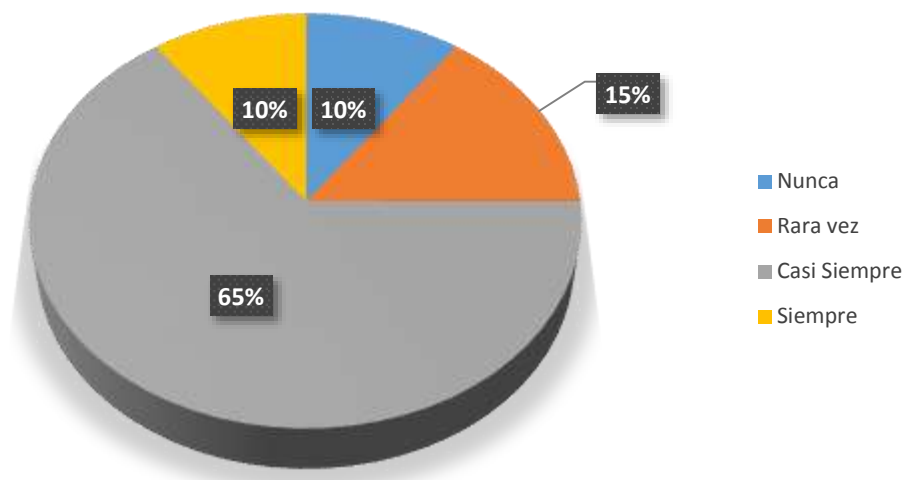
**Ítem 11: ¿Considera que el esfuerzo que pone en su trabajo está acorde con el pago que recibe?**

**Tabla 14 Relación trabajo / remuneración**

	respuesta	porcentaje
nunca	2	10%
rara vez	3	15%
casi siempre	13	65%
siempre	2	10%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 11 Relación trabajo / remuneración**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Al ítem 11 acerca del esfuerzo que ponen los trabajadores está acorde con el pago que reciben, en la tabla 14, se muestra que al 65% respondió con la opción de “casi siempre”, es decir, que se le reconoce el esfuerzo al grupo de trabajo, evidenciándose una diferencia del 10% que corresponde a 2 personas respondieron a la opción de nunca.

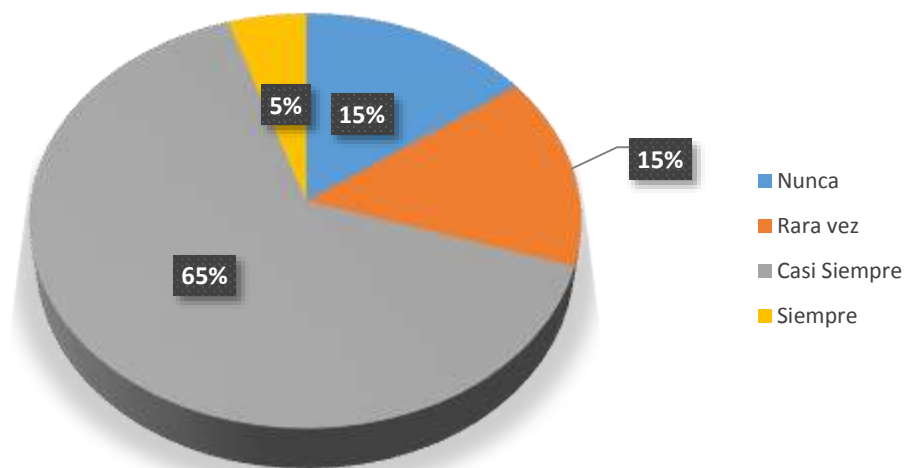
## Ítem 12: ¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?

**Tabla 15 Reconocimiento por metas logradas**

	respuesta	porcentaje
nunca	3	15%
rara vez	3	15%
casi siempre	13	65%
siempre	1	5%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 12 Reconocimiento por metas logradas**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Respecto al ítem 12, sobre es reconocido el aporte de los trabajadores, en la tabla 15., indica que el 65% de los participantes escogió la opción de casi siempre, debido a que, si es reconocido su aporte dentro de la empresa, en cambio el 15% escogió la opción de nunca, que corresponde a 3 participantes por lo cual la mayoría de los participantes si son reconocidos dentro de la organización.

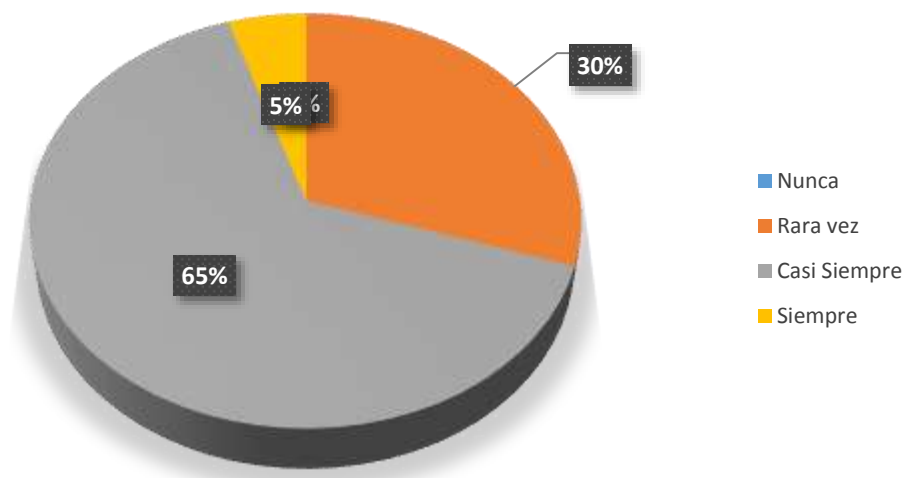
### Ítem 13: ¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?

**Tabla 16 Satisfacción de recompensas**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	6	30%
casi siempre	13	65%
siempre	1	5%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 13 Satisfacción de recompensas**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Respecto al ítem 13, sobre los beneficios y recompensas son satisfactorios, en la tabla 16, indica que el 65% de los participantes escogió la opción “casi siempre”, lo que indica que la gran mayoría de los participantes, si se encuentran satisfechos con los beneficios que son entregados por parte de la empresa, en cambio el 30% escogió la opción de “rara vez”, por lo que es notorio que corresponde a una minoría de toda la población que corresponde a la empresa.

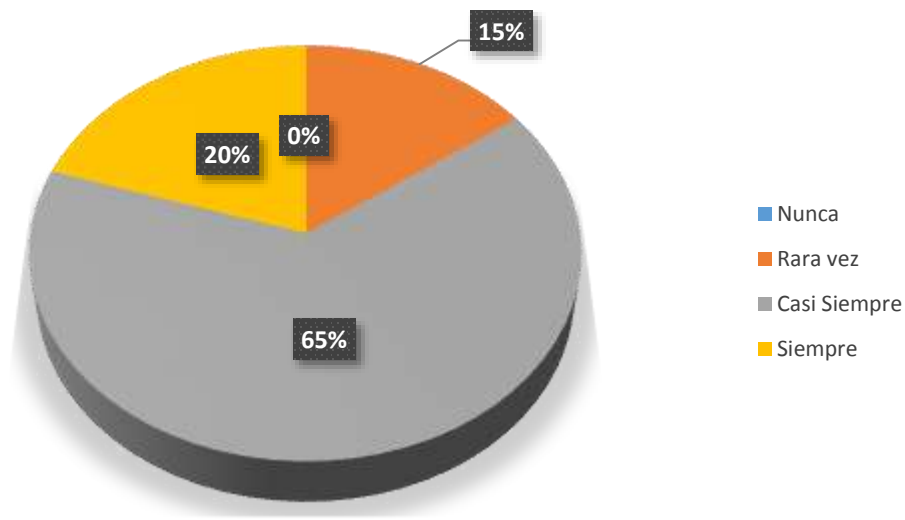
### Ítem 14: ¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?

**Tabla 17 Consideración de ingresos**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	3	15%
casi siempre	13	65%
siempre	4	20%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 14 Consideración de ingresos**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** En cuanto al ítem 14, sobre si los ingresos son justos y equitativos, en la tabla 17, indica que el 65% de los participantes escogió la opción de casi siempre, a que si consideran que todos los ingresos que perciben son justos y equitativos, en cambio el 15% escogió la opción de “rara vez”, lo cual corresponde a 3 participantes dentro de la empresa y es evidente que no es la mayoría de los trabajadores.

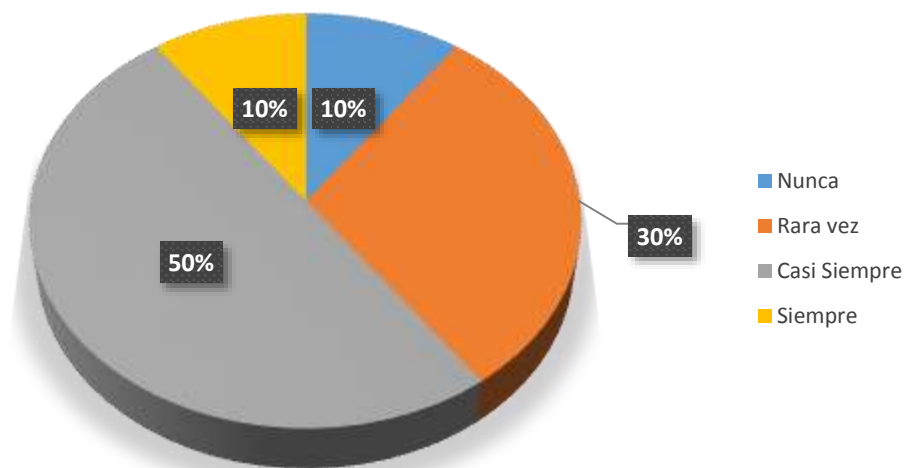
### Ítem 15: ¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?

Tabla 18 Motivación de ingresos

	respuesta	porcentaje
nunca	2	10%
rara vez	6	30%
casi siempre	10	50%
siempre	2	10%

Fuente, Maitin 2022

Grafico 15 Motivación de ingresos



Fuente, Maitin 2022

**Análisis:** En la tabla 18, acerca del ítem 15 sobre la el mejoramiento de los ingresos mediante su trabajo, indica que al 10% y el 50% de los participantes respondieron “siempre” y casi siempre lo cual corresponde a 12 trabajadores de la empresa , puesto que la misma les otorga siempre mejoras de ingresos tanto económicos como no económicos a sus trabajadores y su familia, en cambio el 10% respondió a la opción de “nunca”, se deduce que con esta parte de la población supone que sus ingresos no mejoran acorde al cargo que desempeñan.

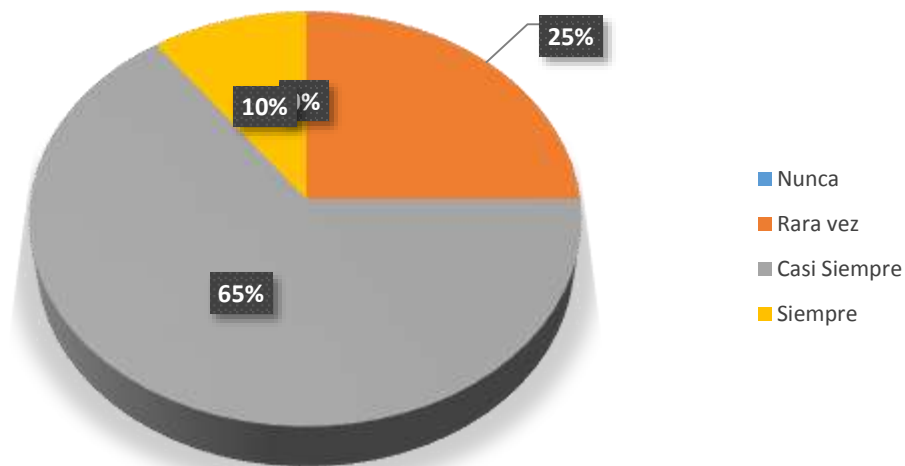
## Ítem 16: ¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?

Tabla 19 Satisfacción personal

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	5	25%
casi siempre	13	65%
siempre	2	10%

Fuente, Maitin 2022

Grafico 16 Satisfacción personal



Fuente, Maitin 2022

**Análisis:** Por lo que corresponde a la tabla 19, sobre el ítem 16 acerca de que si el salario le permite satisfacer sus necesidades, se observa que al 65% escogió la opción de casi siempre, debido a que en la empresa existen varios incentivos que permiten que sus necesidades sean satisfechas adecuadamente, por el contrario, al 25% de los participantes escogió la opción de “rara vez”, por lo cual a esta parte de población que corresponde a 5.

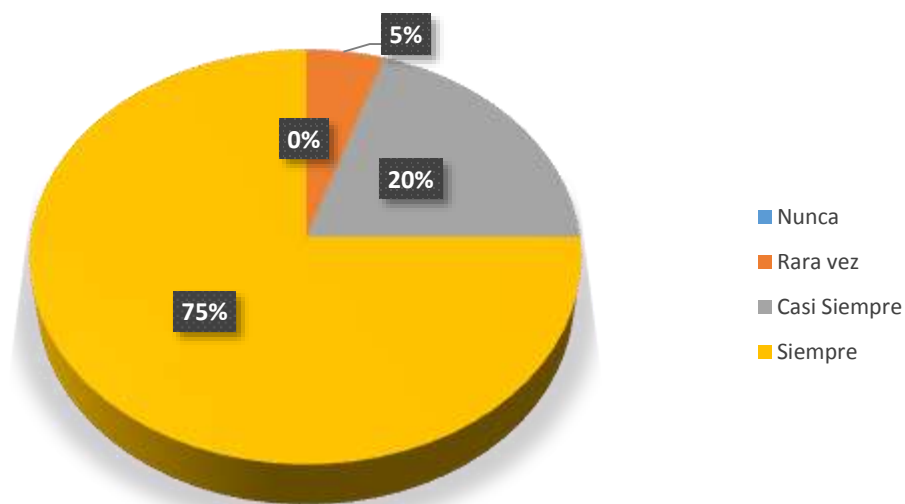
### Ítem 17: ¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?

**Tabla 20 Comunicación laboral**

	respuesta	porcentaje
nunca	0	0%
rara vez	1	5%
casi siempre	4	20%
siempre	15	75%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 17 Comunicación laboral**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Como se indica en la tabla 20, acerca del ítem 17 predomina la respuesta de “siempre” con el 75% y “casi siempre” un 20% en donde sus superiores mantienen una buena relación con el personal, mientras que el 5% de los participantes respondió “rara vez” da a entender que los supervisores no tienen una buena comunicación.

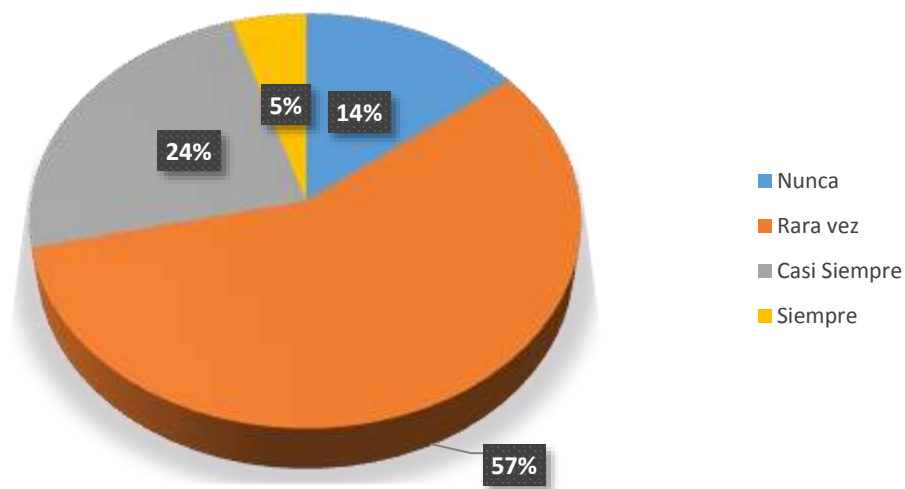
### Ítem 18: ¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?

**Tabla 21 Incentivos de Capacitación**

	respuesta	porcentaje
nunca	3	15%
rara vez	12	60%
casi siempre	5	25%
siempre	1	5%

**Fuente, Maitin 2022**

**Grafico 18 Incentivos de Capacitación**



**Fuente, Maitin 2022**

**Análisis:** Referente al ítem 18, sobre si la empresa les brinda oportunidades de capacitarse, se aprecia en la tabla 21, que el 25% respondió a la opción de “casi siempre” y 5% respondió a “siempre” para un total de 6 siendo una minoría quienes dicen recibir oportunidad de capacitarse, en cambio el 60% y el 15% para un total de 15, respondió a la opción de “rara vez” y “nunca”, se deduce por esto que la empresa probablemente no les brinda las suficientes oportunidades de capacitarse.

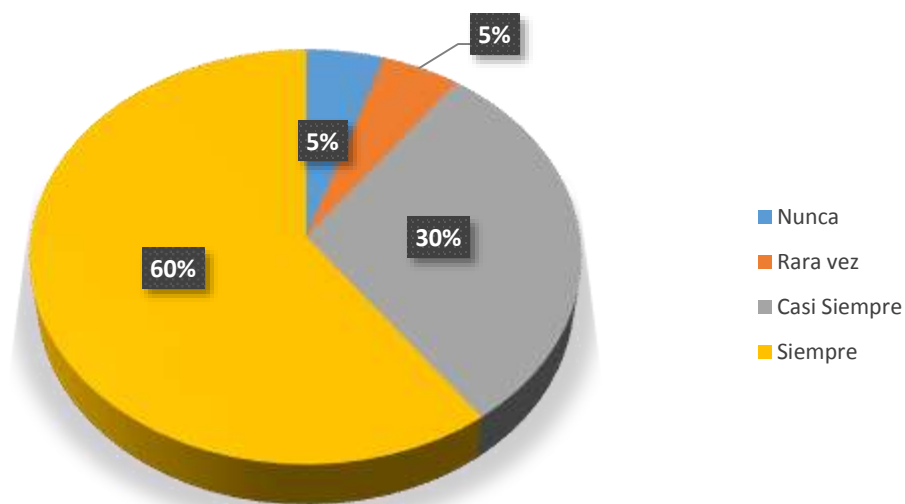
### Ítem 19: ¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?

Tabla 22 Apoyo laboral

	respuesta	porcentaje
nunca	1	5%
rara vez	1	5%
casi siempre	6	30%
siempre	12	60%

Fuente, Maitin 2022

Grafico 19 Apoyo laboral



Fuente, Maitin 2022

**Análisis:** Referente al ítem 19, sobre socializar las políticas relacionadas con las remuneraciones y prestaciones, se aprecia en la tabla 22, que el 60% respondió a la opción de “siempre”, es decir, que si los colaboradores de la empresa presentan alguna dificultad o problemas tanto en el ambiente laboral como familiar si tienen apoyo de la empresa, en cambio el 5% y el 5% respondió a la opción de “rara vez” y “nunca”, se considera de esta manera que no reciben apoyo alguno de alguna área ya sea del departamento técnico o administrativo.

## 4.2). Análisis global

Una vez realizada y finalizada la encuesta , se determinó el diagnóstico de la situación actual de necesidades motivacionales a falta de un plan de incentivos, con la ayuda de los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron, fueron analizados los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Departamento de ventas. Dando como resultado el desarrollo de la Fase II donde se analiza la problemática que influyen en el desempeño operacional de los trabajadores del Departamento de ventas, con lo que se concluye que existe un vínculo estrecho entre el salario y la motivación consecutiva la empresa en cada ítem presentado es el agente encargado de mantener esa motivación pero sus aportes son mantenidos bajo perfil, como por ejemplo en el ítem 18 respecto a la capacitación donde un 60% respondió que rara vez se ocupa de este indicador y mostrando la falta de incentivo respecto a este punto, o como el ítem 7 relacionado con la valoración del trabajador donde un 40% responde a la opción de siempre y un 25% de casi siempre indicándonos que un poco más de la mitad de los trabajadores se sienten valorados. Otro ejemplo a destacar es el ítem 12 donde nos demuestra la relación del esfuerzo laboral con respecto a la remuneración donde 5 trabajadores no estaban de acuerdo con la relación esfuerzo / remuneración.

Adicional a la encuesta que se les realizaron a los trabajadores de la empresa, se les formulo una pregunta fuera del cuestionario con la finalidad de indagar un poco sobre sus preferencia con respecto a los incentivos, la pregunta en cuestión fue: ¿Qué incentivos considera que son positivos en la empresa? Aquí se les permitía marcar más de una opción

**Tabla 23 Consideración de incentivos positivos en la empresa**

<b>tipo de incentivos</b>	<b>respuestas</b>
Elección y premiación del mejor trabajador por área cada año.	8
Premio mensual por asistencia.	19
Premio económico en el rol de pago mensual por destacarse en el trabajo (Otros premios).	12
Premio económico por cumplimiento de meta	18

Los resultados mencionados en dicha tabla., son importantes para el diseño del plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación es por esto que el de mayor puntaje es el premio

mensual por asistencia debido a que ese incentivos es considerado como el de mayor acogida por qué consisten en no llegar tarde y no tener autorizaciones de salida y obtendrán el premio que les corresponde, mientras que el de menor acogida es el de elección y premiación del mejor trabajador por área cada año.

Finalmente, analizados cada uno de los resultados anteriormente mencionadas en las tablas las cuales están debidamente detalladas, se identifica que es necesario mejorar el plan de incentivos que tiene la empresa, es fundamental que el trabajador tenga el impulso y las ganas de trabajar y cumplir tanto los objetivos personales como organizacionales, de esta manera, fomentan un sentimiento de pertenencia y compromiso con la empresa en la que trabajan día a día. Como parte de los aportes observados se estableció que los factores más importantes para la motivación a considerar son: la asistencia, la seguridad la capacitación continua y por supuesto el salario acorde y a tiempo.

En consecuencia, todos los trabajadores de la empresa estarían no solo satisfechos con su trabajo sino, también, motivados para continuar con la empresa y evitar que exista rotación de los mismos y alto índice de ausentismo laboral por faltas injustificadas en los trabajadores de la empresa, además, el nuevo plan de incentivos será claro y entendible para todos y de esta manera socializar el nuevo plan para que absolutamente todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades que los demás y sean merecedores de los incentivos que llegaran a implementarse de la misma manera en cuanto a cada uno de ellos cumplan, también, con las metas establecidas.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

El presente capítulo contiene el diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los trabajadores de una empresa, el cual parte de la información obtenida minuciosamente por medio de la aplicación de un cuestionario y el análisis e interpretación de resultados. El propósito de este documento es entregar a cada uno de los trabajadores un impulso extra para que los mantengan a gusto en su área de trabajo. El plan de inducción presentado a continuación, está dirigido a todo el personal que conforma la empresa Wholesale and Marketing services c.a, para entregar una solución viable sobre el problema planteado anteriormente, establecida para mejorar los niveles de motivación en todos los colaboradores para que cada uno de ellos desempeñen sus actividades que les corresponda y de esta manera alcanzar la meta deseada.

Fase III. Elaborar un plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas de la empresa Wholesale and Marketing Services C.A

Luego de haber finalizado las fases y II, se procederá a la elaboración del plan de incentivos para el mejoramiento operativo del personal en el departamento de ventas. Para iniciar la propuesta, se partió de los resultados obtenidos, para lograr la eficiencia en el desempeño laboral del departamento expuesto.

#### **5.1) Objetivos de la Propuesta:**

##### **General:**

- Desarrollar un plan de incentivos dirigidos al personal del departamento de ventas de la empresa Wholesale And Marketing Services C.A

##### **Específicos:**

- Mejorar la motivación en el departamento de ventas.
- Proporcionar incentivos acordes a la empresa y a las necesidades de los empleados del área
- Incentivar a la mejora continua del personal de Venta

## 5.2) Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad es un instrumento que nos sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de la propuesta. Esta factibilidad la formulamos en base a la información que recopilamos en cuanto a recursos técnicos, operativos y económicos para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación.

## 5.3) Recursos Humanos

En la realización de esta propuesta, debemos de disponer con herramientas no solo tecnológicas que nos ayuden en el análisis de los datos, si no también debemos contar con un personal dispuestos en temas de capacitación, e inducción sobre temas de ventas, manejo de clientes, inventarios, incluso sobre los productos que vende la empresa en este caso sobre piezas automotrices.

## 5.4) Recursos financieros

Tomando en cuenta el punto de vista económico presentamos la estimación financiera de gastos e inversión que consideramos pertinentes para la elaboración de esta propuesta la cual consideramos factible para su aplicación.

**Tabla 24 Recursos financieros**

<b>recursos</b>	<b>costo estimado</b>
personal de capacitacion en temas de interes de la empresa (ventas, actualizaciones del rugro de la empresa, inventarios, etc.)	140\$
personal de capacitacion sobre charlas y talleres motivacionales	60\$
certificados y reconocimientos	5\$
paquetes recreacionales	40\$
bonos en incentivos monetarios	100\$
<b>TOTAL</b>	<b>345\$</b>

**\*los costos estimados están basados por trabajador.**

**PLAN DE INCENTIVOS LABORALES PARA LA EMPRESA  
WHOLESALE AND MARKETING SERVICES C.A  
DEPARTAMENTO VENTAS**

**INCENTIVOS NO MONETARIOS:**

**Tabla 25 : Incentivo 1 CAPACITACIÓN EXTERNA**

incentivos	tipos	detalles del plan	accion	fecha de ejecucion	responsable	objetivos
Capacitación externa	Formación Desarrollo	Actualización de temas de interés para la empresa. Registro de las necesidades de los trabajadores	Solvencia económica de la Empresa. Disponibilidad de tiempo por parte del personal a ser capacitado. Indagar cursos que sean afines o de interés para la empresa	A consideración de gerencia. De acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Fomentar la enseñanza y la investigación

**Fuente: Maitin, 2022**

**Tabla 26: Incentivo 2 CAPACITACIÓN INTERNA**

incentivos	tipos	detalles del plan	accion	fecha de ejecucion	responsable	objetivos
Capacitación interna	Cursos Charlas Talleres	Indagar las necesidades de aprendizaje.	Contratación de personal capacitado en el tema. Disponibilidad de tiempo por parte de gerencia.	A consideración de gerencia. De acuerdo a las necesidades de la empresa	Gerencia Talento Humano	Mejorar el rendimiento o el desempeño.

Fuente: Maitin, 2022

**Tabla 27: Incentivo 3 RECONOCIMIENTO POR DESEMPEÑO**

incentivos	tipos	detalles del plan	accion	fecha de ejecucion	responsable	objetivos
Reconocimientos por trabajo	Certificados	No son emitidos a petición, solo serán obtenidos en base a su rendimiento	Calificación de desempeño	Una vez terminado sus servicios como trabajador de PICOSA	Talento Humano	Mejorar su CV

Fuente: Maitin, 2022

**Tabla 28: Incentivo 4 RECREACIÓN**

incentivos	tipos	detalles del plan	accion	fecha de ejecucion	responsable	objetivos
Eventos de recreación	Eventos deportivos Actividades Sociales	Desarrollar actividades tales como: fútbol, paseos, reforestación, integración social	Solvencia económica de la Empresa. Disponibilidad de tiempo por parte del personal.	De acuerdo a las fechas estipuladas por Gerencia	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Fortalecer las relaciones interpersonales en la empresa.

Fuente: Maitin, 2022

**Tabla 29: Incentivo 5 RECONOCIMIENTO SOCIAL**

<b>incentivos</b>	<b>tipos</b>	<b>detalles del plan</b>	<b>accion</b>	<b>fecha de ejecucion</b>	<b>responsable</b>	<b>objetivos</b>
Reconocimiento social	Tarjeta de regalo (entradas de cine, parques entre otros) al Trabajador destacado	Empleado del mes. Elección por metas cumplidas.	Selección de un trabajador por área de trabajo basado en su desempeño	De acuerdo a los diferentes desempeños laborales durante cada mes	Gerencia Talento humano	Aumentar los niveles de motivación de los trabajadores

**Fuente: Maitin, 2022**

**Tabla 30: Incentivo 6 OTROS INCENTIVOS**

<b>incentivos</b>	<b>tipos</b>	<b>detalles del plan</b>	<b>accion</b>	<b>fecha de ejecucion</b>	<b>responsable</b>	<b>objetivos</b>
Rifas	Objetos de primera necesidad	Todos los trabajadores	Solvencia económica de la empresa.	Trimestral. anual	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Incrementar la lealtad a la organización

**Fuente: Maitin, 2022**

## Incentivos Monetarios:

**Tabla 31: Incentivo 1 BONOS MONETARIOS**

incentivos	tipos	detalles del plan	accion	fecha de ejecucion	responsable	objetivos
Bonos de Dinero	Graduación Desempeño Laboral Puntualidad Horas extras Cumplimiento de meta	La culminación de estudios secundarios (personal operativo). En base al logro de los objetivos planteados en el desempeño. Tener un registro de horas.	solvencia económica de la empresa. Evaluaciones de desempeño. Tener en cuenta los aumentos decretados por gobierno.	Luego de un diagnóstico realizado por junta directiva. De acuerdo a los diferentes desempeños laborales durante cada mes.	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Mantener la motivación y satisfacción individual y grupal de los trabajadores de mejorar en la productividad y efectividad de los trabajadores de la empresa

**Fuente: Maitin, 2022**

**Tabla 32: Incentivo 2 AJUSTES DE SUELDOS O ASIGNACIONES**

<b>incentivos</b>	<b>tipos</b>	<b>detalles del plan</b>	<b>accion</b>	<b>fecha de ejecucion</b>	<b>responsable</b>	<b>objetivos</b>
Mayores sueldos o asignaciones de puestos de trabajo	Ascensos Carga laboral	Analizar los años de servicios en la empresa. Remuneración basada en la carga de trabajo.	Requerimiento en áreas de trabajo. Solvencia económica de la Empresa.	De acuerdo a las necesidades de la empresa. Al realizar un diagnóstico por la juta directiva.	Gerencia Talento Humano Departamento Financiero	Estimular a los empleados a realizar sus trabajos de mejor manera Mayor compromiso por parte de los trabajadores

**Fuente: Maitin, 2022**

## CONCLUSION

Al momento de discutir la temática de la motivación laboral, se establece que es un elemento esencial por desarrollar dentro de las organizaciones. Si bien existe una gran variedad de modelos motivacionales, es de gran importancia la combinación de estos con el fin de contar con un personal de trabajo que labore en circunstancias donde se encuentre constantemente motivado. Para la correcta aplicación de los modelos de motivación, es indispensable el reconocimiento de las necesidades de los individuos pertenecientes a una organización. De este modo, se logra la implementación de directrices que promueven la motivación generada dentro de un ambiente laboral.

Los incentivos laborales cumplen un papel protagónico cuando se quiere generar motivación. Si bien existen los de naturaleza monetaria y, en su defecto, los de naturaleza no monetaria, se concluye que debe existir la combinación de los dos tipos de incentivos con el fin de obtener los mejores resultados. En cuanto a los incentivos laborales no económicos se destaca su bajo costo de implementación mientras que la ventaja encontrada en los incentivos laborales económicos reside en su fácil administración y control. Los incentivos laborales son un factor motivacional que debe ser apropiado por cualquier empresa.

Por medio de la revisión sobre los fundamentos teóricos encontrados en la lectura de Ivancevich (2012) y Melenciano (2010) en cuanto a los incentivos no monetarios y la motivación, se logró conocer que, al implementar un adecuado plan de incentivos, generaría en la empresa un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y lograría una mayor operatividad tanto personal como grupal al cumplir con las actividades. Con relación al diagnóstico situacional actual, se determinó el conocimiento del personal sobre el plan de incentivos laborales y su importancia en la empresa. Una vez realizada la aplicación del cuestionario a todo el personal de ventas, los resultados recalcan que el plan de incentivos es aceptable, con predisposición a mejora; es así, que se procedió al diseño de un plan de incentivos no monetarios con énfasis en la motivación. La propuesta del plan de incentivos fue diseñada en base a diversas teorías de los autores Cruelles, (2010) y Dessler, (2001), los cuales, contribuiría con un mejor manejo y conocimiento de los beneficios monetarios y no monetarios, que se llegaría a obtener al realizar correctamente las funciones que requiere el puesto de trabajo.

## RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda a la empresa que al momento de implementar el plan de incentivos, este sea participado a todo el personal para que cada uno de ellos esté al tanto de los nuevos y mejores beneficios que van a tener si cumplen y realizan correctamente las actividades que les corresponde.
- 2) Se sugiere enfatizar con los supervisores de cada área de producción sobre los incentivos no monetarios, que se realizará si su grupo de trabajo alcanza la meta propuesta o algún integrante del mismo haya sobresalido del resto en algo positivo respecto a su área laboral.
- 3) Se recomienda examinar e indagar periódicamente el contenido del plan de incentivos propuesto en caso que requieran realizar algún cambio dependiendo de las necesidades de la empresa.
- 4) Para futuras investigaciones sobre la influencia de los incentivos laborales sobre la productividad laboral se recomienda también realizar el respectivo análisis en diferentes casos de empresas del mismo ramo. Esto con el fin de corroborar la información aquí contenida y a su vez establecer una tendencia nacional sobre la implementación de incentivos laborales.
- 5) Por último se recomienda el uso combinado de diferentes incentivos laborales para desarrollar las actividades de cualquier empresa que desee potenciar el sector de ventas. De esta manera se logra incrementar el efecto de la motivación sobre la meta deseada.

## BIBLIOGRAFIA

Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y Sociedad*, s.d.(26), 5-22. Recuperado de [goo.gl/Ddqbll](http://goo.gl/Ddqbll)

Gómez, Oscar & Oviedo, Johana (2009) *Diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha, S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga: Colombia.

Aguiar, M. Pérez, D. Madriz, R. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicios en las empresas de rubro farmacias. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3(9):33-48. Recuperado de: [goo.gl/trtF21](http://goo.gl/trtF21)

Fernández, J. (2009). Los modelos de los incentivos de los administradores en un contexto oligopólico. *Análisis Económico*, XXIV (57), 105-121. Recuperado de [goo.gl/61KW](http://goo.gl/61KW)

Pinochet, P., Ponce, M., Avilés, C., & Vallejos, Ó. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. *Maderas. Ciencia y Tecnología*, 17(1), 117-128. Recuperado de [goo.gl/bFpDRS](http://goo.gl/bFpDRS)