



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEMA: “AUMENTAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN, MEDIANTE LA ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN FISE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015”.

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

AUTOR: RODRÍGUEZ VARGAS PAÚL ANDRÉS

TUTOR: PSIC. FABIÁN JARA

QUITO – MARZO 2015.

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados, conclusiones y recomendaciones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Paúl Andrés Rodríguez Vargas

C.I 172447865-4

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **RODRÍGUEZ VARGAS PAÚL ANDRÉS** por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.-

a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal el estudiante participa en el proyecto de grado denominado **“Aumentar la eficiencia en el área de capacitación, mediante elaboración y**

sociabilización de un sistema de incentivos para los empleados de la Fundación FISE en el Distrito Metropolitano de Quito 2015-2015”.

El cual incluye el desarrollo de un plan de incentivos laborales que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del personal de la Fundación FISE, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno.

b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del sistema de incentivos, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del plan de incentivos escrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el plan de incentivos laborales por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual.

Esto es realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) el plan de incentivos laborales por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del plan de incentivos laborales; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del plan de incentivos laborales; d) Cualquier transformación o modificación del plan de incentivos laborales;

e) La protección y registro en el IEPI del plan de incentivos laborales a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del plan de incentivos laborales; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del plan de incentivos que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del plan de incentivos laborales a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el

auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 27 días del mes de Marzo del dos mil quince.

f)_____

f)_____

Paúl Rodríguez

C.I. N° 172447865-4

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CEDENTE

CESIONARIO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Paúl Andrés Rodríguez Vargas alumno de la Escuela de Administración
Recursos Humanos-Personal libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de
mi investigación en favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

C.I 172447865-4

AUMENTAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN, MEDIANTE LA
ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS
EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN FISE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
2015.

AGRADECIMIENTO

Gracias al psicólogo Fabián Jara, por el valioso aporte profesional, técnico y humano brindado en el transcurso de la elaboración del presente proyecto y a la finalización del mismo en este semestre y en favor de la culminación de esta retadora carrera que después de mucho sacrificio voy a culminar.

Gracias a todo el personal docente, mis queridos maestros que al fin verán los frutos de sus enseñanzas.

DEDICATORIA

En este presente proyecto que he dedicado todo mi esfuerzo, tiempo y concentración para lograr una de mis metas que finaliza. Pero servirá para continuar con otras y seguir esforzándome cada día para lograr mis sueños.

A mi mamá Gladys Vargas y mi hermano David Rodríguez gracias por su ayuda incondicional para seguir con mis estudios.

A mis tíos Gloria Vargas y Fabián Quinche gracias por la ayuda que me han brindado.

A buenas personas que siempre han confiado en mí y me han motivado para alcanzar esta meta.

A mi empeño que he tenido por siempre tratar de seguir adelante.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Declaratoria	i
Contrato de Cesión sobre Derechos de Propiedad Intelectual	ii
Cesión de Derechos.....	vii
Agradecimiento	viii
Dedicatoria	ix
Resumen ejecutivo	xvii
Abstract	xx
CAPÍTULO I	1
1.02 Contexto	3
1.03 Justificación.....	12
1.04 Definición del problema central “Matriz T”	14
CAPÍTULO II	18
2.01 Mapeo de los involucrados.....	18
CAPÍTULO III.....	25
Problemas y Objetivos	25
3.01 Árbol De Problemas	25

3.02 Árbol de objetivos	26
CAPÍTULO IV	28
4.01 Matriz De Análisis De Alternativas	28
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Los Objetivos	32
4.03 Diagrama De Estrategias.-	37
4.04 Matriz de Marco Lógico.....	39
CAPÍTULO V PROPUESTA	45
5.01 Antecedentes.-	46
5.01.01 En el ámbito en Ecuador	47
5.02 Justificación de la propuesta.-	48
5.03 Metodología (Formulación del proceso de aplicación de la propuesta)	51
5.04 Objetivo General.-	52
5.05 Orientación sobre el Estudio	52
5.05.01 Que es la ineficiencia Laboral.-	58
5.05.02 Que es un incentivo.-.....	59
5.05.03 Programa de incentivos.-.....	62
5.05.04 Programa de incentivos	63
5.05.05 Remuneración por competencias	72
5.05.06 Diseño del plan de incentivos en Fundación "Fise".....	77

5.05.07 Estructura del plan de incentivos en Fundación Fise	77
5.05.08 Consejos sobre incentivos como antes de emplearlos en Fundación Fise	80
5.05.09 Conferencia para entrelazar lazos en Fundación "Fise".	82
5.05.10 Recompensas laborales en Fundación "Fise".	83
5.05.11 Recompensas informales en Fundación "Fise".	83
5.05.12 Recompensas por acciones y logros específicos en Fundación "Fise".	83
5.05.13 Recompensas formales en Fundación "Fise".	84
5.05.14 Compensación indirecta en Fundación "Fise".	84
5.05.15 Se utilizara estos planes de incentivos de acuerdo al perfil del cargo y a las encuestas realizadas.	85
5.05.16 Ventajas en la elaboracion de un plan de incentivos en Fundacion "Fise"...	89
5.05.17 Técnicas de investigación que se utilizarán en Fundación Fise.	94
5.05.18 Proceso de ejecución del sistema de incentivos de Fundación "Fise".	96
5.05.19 Sistema de incentivos para los siguientes niveles jerárquicos en Fundación Fise:	98
5.05.20 Plan de incentivos para el gerente financiero de Fundación Fise	99
5.05.21 Incentivos individuales para cualquier colaborador de Fundación Fise:	102
5.05.22 Desarrollo de plan de incentivos en reconocimiento al empleado del mes en Fundación Fise.	103
5.05.23 Procedimiento de reconocimiento al empleado del año.....	106

5.05.24 Taller de sistema de incentivos en Fundación "Fise".	107
5.05.25 Encuesta sobre los Incentivos Laborales que fortalecen la motivación.....	111
5.05.26 Encuesta sobre los Incentivos Laborales después de la exposición impartida.	112
5.05.27 Análisis de datos	113
CAPITULO VI	133
6.01 Recursos	133
6.02 Presupuesto	134
6.03 Cronograma.....	136
CAPITULO VII	138
7.01 Conclusiones	138
7.02 Recomendaciones.....	140
Bibliografía	141
Net Grafía	145
Anexos de la aplicación de Socialización del Sistema de Incentivos dirigida a todos los representantes y miembros de Fundación "FISE"	169 al 174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pregunta 1	113
Tabla 2 Pregunta 2	114
Tabla 3 Pregunta 3	115
Tabla 4 Pregunta 4	116
Tabla 5 Pregunta 5	117
Tabla 6 Pregunta 6	118
Tabla 7 Pregunta 7	119
Tabla 8 Pregunta 8	120
Tabla 9 Pregunta 9	121
Tabla 10 Pregunta 10	122
Tabla 11 Pregunta 1	123
Tabla 12 Pregunta 2	124
Tabla 13 Pregunta 3	125
Tabla 14 Pregunta 4	126
Tabla 15 Pregunta 5	127
Tabla 16 Pregunta 6	128
Tabla 17 Pregunta 7	129
Tabla 18 Pregunta 8	130
Tabla 19 Pregunta 9	131
Tabla 20 Pregunta 10	132

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Pregunta 1	113
Grafico 2 Pregunta 2	114
Grafico 3 Pregunta 3	115
Grafico 4 Pregunta 4	116
Grafico 5 Pregunta 5	117
Grafico 6 Pregunta 6	118
Grafico 7 Pregunta 7	119
Grafico 8 Pregunta 8	120
Grafico 9 Pregunta 9	121
Grafico 10 Pregunta 10	122
Grafico 11 Pregunta 1	123
Grafico 12 Pregunta 2	124
Grafico 13 Pregunta 3	125
Grafico 14 Pregunta 4	126
Grafico 15 Pregunta 5	127
Grafico 16 Pregunta 6	128
Grafico 17 Pregunta 7	129
Grafico 18 Pregunta 8	130
Grafico 19 Pregunta 9	131
Grafico 20 Pregunta 10	132

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A “Análisis de la Matriz T”	148
Apéndice B “Mapeo de Involucrados”	150
Apéndice C “Matriz de Análisis de Involucrados”	151
Apéndice D “Árbol de Problemas”	155
Apéndice E “Árbol de Objetivos”	156
Apéndice F “Matriz de Análisis de Alternativas”	157
Apéndice G “Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos”	158
Apéndice H “Construcción del Diagrama de Estrategias”	161
Apéndice I “Matriz de Marco Lógico”	162

RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se tratarán temas que son muy importantes como los son los incentivos salariales para mejorar una organización, el presente proyecto se realizará con el fin de mejorar la eficiencia mediante la elaboración y socialización de un plan de incentivos para la Fundación Social Fiallo Serrano "FISE".

Que es un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo entre entidades públicas y privadas. Su visionario es el ingeniero comercial David Fiallo. La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto o toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como.

La actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos de servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

Reducir la rotación del personal

Elevar la moral de la fuerza laboral

Reforzar la seguridad laboral

Esta propuesta se basa en la implementación de un plan de incentivos mediante la elaboración y sociabilización, porque al ser un organismo en constante cambio necesita establecer incentivos para no caer en la ineficiencia y en la deserción laboral, y de esta manera lograr un adecuado crecimiento personal y profesional.

En el ámbito social de acuerdo a las estrategias del **“Plan nacional del Buen Vivir del Ecuador 2013-2017”**. En su objetivo **2, 3, 4, 9 y 10** menciona:

Objetivo 2.- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades (Potencialidades de la ciudadanía).

Objetivo 9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.

En el entorno del proyecto se pretende suprimir la ineficiencia por parte de los colaboradores, y de acuerdo al plan nacional del buen vivir va encaminado hacia los objetivos. Fundación “FISE” al ser una empresa con potencial de crecimiento, que es un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo de unión entre entidades públicas y privadas.

Que está enfocada principalmente a dos campos: el desarrollo humano y las asesorías y capacitaciones en seguridad y salud ocupacional con este presente proyecto se pretende mejorar la eficiencia, aumentar la capacitación y empoderamiento por parte de los colaboradores de la Fundación “FISE”.

ABSTRACT

In this project issues that are very important as are the salary incentives to improve an organization is treated this project will be made to improve efficiency through the development and socialization of an incentive plan for Social Fiallo Serrano "FISE" Foundation. Which is a training center attached to NGOs and a link between public and private entities. His visionary is the commercial engineer David Fiallo.

The arrival of companies structuring programs or incentive schemes is recent as fruit or awareness of the social responsibility of business and driven by a number of factors, such as employee attitude about the benefits, requirements union, labor legislation and social security, competition among companies to maintain or attract human resources, wage contrasts generated indirectly to the market through price competition between service products.

Most important goals of an incentive plan are:

Reduce staff turnover

Boost the morale of the workforce

Strengthen workplace safety

This proposal is based on the implementation of an incentive plan through the development and socialization, because being a constantly changing body needs to establish incentives to avoid falling into inefficiency and labor attrition, and thus achieve adequate personal growth and professional.

In the social sphere according to the strategies of "National Plan for Good Living from Ecuador 2013-2017". In its target 2, 3, 4, 9 and 10 states:

Objective 2-Foster equality, cohesion, inclusion and social and territorial equity, diversity.

Objective 3. Improve the quality of life of the population

Objective 4-Strengthen capacities (Potentialities of citizenship).

Objective 9. Ensuring decent work in all its forms.

Objective 10. To promote the transformation of the productive matrix.

In the environment of the project is to eliminate inefficiency on the part of employees, and according to the national plan of living well is aimed towards the

goals. Foundation "FISE" to be a company with growth potential, which is a training center attached to NGOs and a link between public and private entities.

Which is mainly focused on two areas: human development and consultancy and training in occupational safety and health with this present project is to improve efficiency, increase training and empowerment by employees of the "FISE" Foundation

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.01 Introducción

El diseño de planes de incentivos para los empleados. Durante el año 2001, 7 de cada 10 empleados trabajaron bajo alguna clase de plan de pago variable. Un ejemplo de dicho concepto es incentivos para los empleados, considerando por muchos como uno de los programas de remuneración más significativos que un empleador puede ofrecer a sus empleados.

Básicamente está diseñado para motivar a los empleados cubiertos, para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la organización. Los participantes que a su vez son los empleados tienen derecho a recibir premios directamente vinculados con el éxito del individuo o de la empresa durante ese año fiscal.

Algunas características comunes de estos es que pueden ser informales o formales. Si un plan es informal, tal vez no exista documentación escrita y ninguna fórmula de financiamiento o pautas de asignación. Este tipo de plan es más apropiado para las pequeñas empresas con pocos empleados. Por otro lado, si la empresa es mediana o de gran tamaño, es probable que un plan informal sea ineficaz.

Este tipo de organización más grande probablemente requeriría de un plan formal que contenga los siguientes elementos: un plan formal debe ser por escrito, contener una fórmula de financiamiento predeterminada o incluir parámetros de asignación predeterminados.

Todos estos planes para los empleados tienen propósitos o metas similares. Primero, tratan de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales.

Por ejemplo, la compañía podría querer incrementar sus dividendos por acción y solo les pague a los empleados que reúnan los requisitos, un premio de incentivo si se

cumple con la meta de ganancias por acción. (Weinberg, Society For Human Resource Management, 2001)

1.02 Contexto

Reseña Histórica en el ámbito en Ecuador

De acuerdo al Reglamento de Reconocimiento Público al Mérito del Trabajo

Artículo 1.- El presente reglamento señala los lineamientos para evaluar y estimular al personal de la empresa "XX", por su extraordinario desempeño y productividad en el trabajo para beneficio de la sociedad y el País; mismo que es de observancia obligatoria para los coordinadores y Directores Técnicos de Área que postulen a los servidores a ser considerados en la Certificación al Alto Desempeño

Con estos antecedentes y en cumplimiento de la política de Gobierno de mejorar la imagen de las instituciones del Estado y del servidor público, y considerando que el buen trabajo tiene un impacto positivo e incalculable en la productividad del País y que no únicamente se premia el esfuerzo con el valor económico sino con un merecido reconocimiento público. Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros en una organización deciden permanecer en ella.

Sistema de Recompensas Laborales

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la Organización.

Recompensas informales.

Estas se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño, las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son:

Adecuar la recompensa a la persona. Con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado

Recompensas por acciones y logros específicos

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el

servicio excepcional al cliente y el logro de un objetivo determinado de ventas. Una de las recompensas más frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”.

Recompensas Formales

Es uno de los programas de recompensas que desarrolla la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al personal. Una carta de agradecimiento o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer los esfuerzos y logros de una persona, pero si esa es la única forma de reconocimiento que utiliza el gerente, perderá muy pronto su eficacia

Compensación Indirecta

La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios. (García Govea, 2012)

Plan de incentivos para futuros docentes y directivos de la unidad educativa del milenio Yachay, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación.

La ciudad del conocimiento Yachay es la primera ciudad planificada del Ecuador, creada para el desarrollo de investigación y aplicativos tecnológicos para alcanzar el buen vivir, política promovida por el Gobierno del Ecuador.

Yachay combina al norte del país, en Imbabura-Urcuqui, las mejores ideas, talento humano, infraestructura de punta y buenas prácticas amigables para la construcción de entornos inclusivos integrados a la dinámica ciudad-naturaleza.

La ciudad del conocimiento Yachay es la primera ciudad planificada del Ecuador, creada para el desarrollo de investigación y aplicativos tecnológicos para alcanzar el buen vivir, política promovida por el gobierno del Ecuador.

Yachay combina al norte del país, en Imbabura-Urcuqui las mejores ideas, talento humano, infraestructura de punta y buenas prácticas amigables para la construcción de entornos inclusivos integrados a la dinámica ciudad-naturaleza.

En Yachay se plantea el establecimiento de un sistema integral de educación, que tome en cuenta todo el ciclo de vida e incorpore los procesos teórico - metodológicos necesarios para alcanzar los mejores estándares de calidad y excelencia.

La Unidad Educativa del Milenio Yachay, tiene un carácter experimental de alto nivel, que trabaja en conceptos técnicos, pedagógicos y administrativos innovadores, como referente de la nueva educación y aprestamiento a la ciencia en el país.

Dentro de este marco, el Ministerio de Educación y la Empresa Pública Yachay E. P, Ha concebido un plan de incentivos para aquellos/as maestros/as, directivos/as interesados a ser parte de este proceso emblemático para el País, con el fin de fortalecer el que hacer educativo, estos incentivos son:

El programa de Maestrías Internacionales.- pago total de colegiatura en maestrías en el exterior, articulado con el MINEDUC.

Docentes Investigadores.- Ser parte del equipo que activara el centro de investigación pedagógica en la UEM-Yachay, para contribuir a la promoción de la

actividad científica, tecnológica y de transferencia al medio en temas de educación y afines.

Capacitación Continua.- diseño de módulos de capacitaciones regulares con expertos nacionales e internacionales en temas de Pedagogía y Educación, que generen actualización y/o nuevos conocimientos de formación.

En este sentido el tema de incentivos se convierte en promotor autónomo de quien como docente desee superarse como persona y profesional. Además en la oportunidad de ser un sujeto promotor de cambio en la educación del país.

La Fundación Social Fiallo Serrano “FISE”.

La fundación Social Fiallo Serrano “FISE”, es una organización no gubernamental legalmente constituida ante el ministerio de inclusión económica y social, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito. Conforme a lo previsto en su estatuto social y lo dispuesto en el Artículo 64 del código de trabajo, adjuntándose una parte “relevante” de acuerdo a este proyecto el presente reglamento interno de trabajo, que se aplicara en todas las oficinas que la fundación tiene actualmente y en las que se crearen en el futuro en cualquier parte de la Republica.

De las obligaciones de los representantes de la fundación

Artículo 1.- Son obligaciones de los representantes de la fundación, las siguientes

Párrafo “b”

Contratar al personal previa la autorización expresa del Presidente, dada a través de la dirección general o del presidente, procurando en todo caso que los contratados sean personas de reconocida honorabilidad, de buenos antecedentes y de capacidad comprobada, con vocación de ayuda y cooperación, así como ser afines a la filosofía de servicio de la fundación.

Del Ingreso a la Fundación “FISE”.

Capítulo II. Del Reglamento interno de Fundación FISE

La fundación podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales o cualquier otro de las modalidades permitidas por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

Artículo 7.-

La política del personal de la fundación tiene como objetivo valorizar las posibilidades humanas, asegurar la mejor utilización posible de las capacidades de sus colaboradores y favorecer un ambiente de trabajo estimulante.

Esta política se basa en los siguientes principios:

1. Mejoramiento constante de la calificación técnica del personal;
2. Ausencia de toda discriminación en relación al sexo, raza, religión, nacionalidad u origen;
3. Salarios y condiciones de empleo competitivos y estimulantes;
4. Desarrollo de una gestión participativa.

Capítulo III. Del Reglamento interno de Fundación FISE

Artículo 8.- Normar las condiciones que deberá cumplir un futuro aspirante para su ingreso a la Fundación, basándose en principios políticas y normas.

Artículo 11.-

Todo contrato que celebre la fundación, siempre y cuando sea por primera vez, se señalara un tiempo de prueba de 90 días, conforme a lo establecido en el Art. 15 de Código del trabajo, tiempo en que la fundación podrá apreciar los conocimientos, aptitudes y capacidades del empleado, aspirante o pasante y por parte de este, la conveniencia de las condiciones de trabajo. Durante este periodo, tanto el empleado como la Fundación, podrán dar por terminadas las relaciones de trabajo.

Al ser un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo de unión entre entidades públicas y privadas. Su visionario y presidente de la empresa el ingeniero comercial David Fiallo.

Se enfoca principalmente a dos campos: el desarrollo humano y las asesorías y capacitaciones en seguridad y salud ocupacional. Éstas últimas le han llevado a dominar el Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART), del cual brinda constantes formaciones.

Para esto cuenta con un equipo de 28 instructores fijos especializados y 20 instructores flotantes a los que se recurre de acuerdo a las exigencias de los clientes. Entre ellos constan profesores de las universidades SEK y San Francisco de Quito.

La gran demanda de formaciones que enfrenta, le obliga a trabajar de lunes a domingo. Para un próximo futuro la Fundación FISE se ha fijado la meta de acreditarse como instituto técnico en carreras no tradicionales, como las tecnologías en suelda y mampostería. Al estar adscrito a la Secretaría Técnica de Capacitación, las empresas que contraten un curso solo pagan el 10% del valor.

1.03 Justificación

El presente proyecto se realizara con el fin mejorar la eficiencia mediante la elaboración y sociabilización de un plan de incentivos para la Fundación Social Fiallo Serrano "FISE". Que es un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo entre entidades públicas y privadas. Su visionario es el ingeniero comercial David Fiallo.

El trabajo de este organismo se enfoca principalmente a dos campos: el desarrollo humano y las asesorías y capacitaciones en seguridad y salud ocupacional, estas últimas le han llevado a dominar el Sistema de Auditorías de Riesgos del trabajo (SART), del cual brinda constantes formaciones para esto cuenta con un equipo de 28 instructores fijos especializados y 20 instructores flotantes a los que se recurre de acuerdo a las exigencias de los clientes.

Entre ellos constan profesores de las Universidades SEK Y San Francisco de Quito. La gran demanda de formaciones le obliga a trabajar de lunes a domingo.

Esta propuesta se basa en la implementación de un plan de incentivos mediante la elaboración y socialización, porque al ser un organismo en constante cambio necesita establecer incentivos para no caer en la ineficiencia y en la deserción laboral, y de esta manera lograr un adecuado crecimiento personal y profesional.

En el ámbito social de acuerdo a las estrategias del **“Plan nacional del Buen Vivir del Ecuador 2013-2017”**. En su objetivo **2, 3, 4, 9 y 10** menciona:

Objetivo 2.- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 3.- Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades (Potencialidades de la ciudadanía).

Objetivo 9.- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.

Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.

En el entorno del proyecto se pretende suprimir la ineficiencia por parte de los colaboradores, y de acuerdo al plan nacional del buen vivir va encaminado hacia los

objetivos. Fundación “FISE” al ser una empresa con potencial de crecimiento, que es un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo de unión entre entidades públicas y privadas.

Que está enfocada principalmente a dos campos: el desarrollo humano y las asesorías y capacitaciones en seguridad y salud ocupacional con este presente proyecto se pretende mejorar la eficiencia, aumentar la capacitación y empoderamiento por parte de los colaboradores de la Fundación “FISE”.

1.04 Definición del problema central “Matriz T”

En el presente análisis de fuerzas “T”, de acuerdo al contexto se encuentra una situación actual que es la ineficiencia laboral por falta de un plan de incentivos, esto a su vez si no se procede a remediar procederá en el peor de los casos a darse una situación empeorada que es la deserción laboral y de talento humano. Pero mediante procesos adecuados esto reflejara una situación mejorada de eficiencia laboral y empoderamiento por parte de los colaboradores de la fundación “FISE”.

Los rangos se definen de 1 bajo, 2 medio bajo, 3 medio, 4 medio alto, 5 alto. Para esto contamos con fuerzas impulsadoras estas son: desarrollar planes de incentivos laborales que en lo real se daría un rango de “1”, porque no existe o no se ha implementado el plan de incentivos, pero con el presente proyecto se pretende llegar a un potencial de cambio de “3” que es medio esto significa que se incrementara la posibilidad de mejorar en base a la realización del plan de incentivos, pero esto a su vez también se tiene como fuerza bloqueadora el incumplimiento de los planes de incentivos por parte de los directivos que en lo real daría “5” alto, que a su vez después de desarrollarse el plan si se implementaría, con el proyecto se pretende llegar a un potencial de cambio de “2” podría irse implementando el plan de incentivos laborales y mejorar.

También como fuerza impulsadora tenemos el levantamiento de información de actividades de trabajo por puesto que en lo real da “2” porque no hay un levantamiento de información definido por perfil de puesto de trabajo, pero ya definiendo el perfil de puesto de trabajo se pretende llegar a un potencial de cambio de “4” que es medio alto así como se cuenta con una fuerza bloqueadora que es la despreocupación de una actividad eficiente que en lo real nos da “4” que es medio alto que es probable que no sea tan exacto el levantamiento de información y por ende haya tiempos muertos pero se pretende mejorar tratando de hacer lo posible exacto este levantamiento de información y darse un potencial de cambio de “3” que al final resultara positivo.

También como fuerza impulsadora tenemos el programa de charlas por parte de la alta dirección para socializar que nos da un rango de “2” medio bajo, no se ha desarrollado el programa de charlas con el fin de socializar pero se pretende llegar a un potencial de cambio de “4” medio alto porque podría mediante este proyecto realizarse el programa de charlas que sirve para mejorar el clima laboral dentro de la organización y como fuerza bloqueadora tenemos la distribución inadecuada del tiempo que en lo real nos da “3” que es medio porque él no establecer parámetros de distribución del tiempo y no realizar programas de charlas para socializar a la larga es una pérdida en la empresa y genera ineficiencia, pero si se establece el sociabilizar mediante charlas de alta dirección mejoraría el clima laboral y eso reflejaría un potencial de cambio de “2”.

También como fuerza impulsadora tenemos la evaluación de desempeños de 360° en lo real da un parámetro de “3” medio porque no se ha realizado de manera constante la evaluación de 360°, que es evaluar en todo ámbito a la empresa y en si a los colaboradores y su desempeño pero con el proyecto se pretende llegar a un potencial de cambio de “4” medio alto para programar que se de esta evaluación más periódicamente así también se consta, como fuerza bloqueadora el desinterés por las evaluaciones de 360° que en la realidad se establece un parámetro de “4” porque no se da importancia por esta evaluación, pero se pretende llegar a un potencial de cambio de “3” de cierta

manera disminuya, porque amerita toda la importancia, la mejora y éxito depende de esta evaluación .

Por último se establece como fuerza impulsadora, la elaboración y sociabilización de un plan de incentivos laborales que en lo real da un parámetro de “2” porque no existe el presente plan de incentivos y a su vez no se ha sociabilizado sobre este, pero con el presente proyecto se pretende llegar a un potencial de cambio de “5” que sería muy positivo para organización “FISE” y sus colaboradores. Pero así también se tiene como fuerzas bloqueadoras el desinterés por parte de los directivos que en lo real nos da “4”, pero con este presente proyecto se pretende mejorar la percepción acerca de un plan de incentivos y esto a su vez disminuir y llegar a un potencial de cambio de “1” podría darse el plan de incentivos y la sociabilización del mismo, que en si mejoraría toda la organización.

(Ver apéndice A Tabla 1)

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de los involucrados

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite. Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto. Aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto, programa o política social”**Fuente especificada no válida.**”

(Ver apéndice Figura B 2)

2.02 Matriz de análisis de involucrados

En la presente matriz de análisis de involucrados existen varios parámetros para definir los involucrados y como estos son afectados y son partícipes del proyecto para esto se tiene los siguientes factores: Actores Involucrados, Intereses sobre el Problema Central, Problemas Percibidos, Recursos, Mandatos y Capacidades, Intereses sobre el proyecto, Conflictos Potenciales.

Como primer actor involucrado se encuentra la “**SETEC**” este es un Organismo, técnico autónomo, que desarrolla permanentemente la cultura de capacitación del Ecuador, según la capacitación basada en competencias. El interés sobre el problema central es que este proyecto de plan de incentivos laborales se implementara para lograr un correcto desarrollo organizacional y por ende incrementar las competencias de los colaboradores de la empresa a la que se pertenezca.

Como problemas percibidos.- por falta de una adecuada capacitación al personal se puede caer en la deserción laboral en Fundación “FISE”. El desinterés en la realización y fomentación de estas capacitaciones importantes afectan al clima laboral de la Fundación.

En sus Recursos Mandatos y capacidades.- mediante el decreto ejecutivo N° 680, este decreto tiene como objetivo articular la gestión de la formación y capacitación personal adaptándola a la nueva estructura democrática del país, regula todo lo relativo a la institucionalidad de la capacitación y formación profesional, está orientada a los trabajadores con y sin relación de dependencia.

El intereses sobre el proyecto.- hacer prevalecer este decreto, que articula la gestión de la formación y capacitación profesional adaptándola a la nueva estructura democrática del estado. Y así de acuerdo a esta normativa vigente del ejecutivo se planteara hacia la realización del plan de incentivos laborales en la empresa "FISE".

Conflictos Potenciales.- no realizar esta capacitación o tomar poco interés en el plan de incentivos laborales, que de acuerdo a lo establecido en la ley, ayudara en el crecimiento profesional y personal.

Otro actor involucrado importante es: **Dirección Financiera "FISE"** El interés por el problema central se define como el de proveer el presupuesto de estas capacitaciones referente al plan de incentivos laborales, así como supervisar y efectuar el seguimiento de esta gestión.

Como problemas percibidos.- desorden en la atribución de inversión, pudiendo mejor aportar para que esta clase de capacitaciones referente al plan de

incentivos laborales se ejecuten, y por ende con el mejoramiento continuo del personal, mejorar en ingresos para la Fundación "FISE.

En Recursos Mandatos y capacidades.- es encargada de guiar, normar, coordinar y orientar el proceso presupuestario de la Fundación "FISE", así como supervisar y efectuar el seguimiento de la gestión presupuestaria de las áreas administrativas de acuerdo al plan estratégico institucional, plan de inversión, y plan operativo anual y se rige al reglamento interno de la empresa.

Interés sobre el Proyecto.- Diseña y desarrolla el sistema de administración presupuestaria y así que se proceda a ejecutar el plan de incentivos laborales.

En Conflictos Potenciales.- No asignar en el presupuesto de la empresa, para realizar estas capacitaciones. Y no dar la suficiente importancia y relevancia que merece este proyecto de incentivos laborales.

Otro Factor Importante es **"Coordinación Técnica (FISE)"**. El interés por el problema central es el de coordinar, organizar, planificar, dirigir, controlar, desarrollar y ejecutar las tareas administrativas de acuerdo a este proyecto organizar todo lo relacionado para que este plan de incentivos se ejecute en fundación FISE.

En Problemas Percibidos.- falta de coordinación entre compañeros y colaboradores, mal manejo de funciones, desconocimiento por un sistema o plan de incentivos.

Recursos Mandatos y Capacidades.- mediante la Coordinación Técnica, organiza, planifica, dirige, desarrolla, controla y ejecuta tareas administrativas de las actividades inherentes con FISE, de acuerdo al reglamento interno de la empresa.

Intereses sobre el Proyecto.- movilizar a los colaboradores mediante la organización, el control y la ejecución para que estos planes de incentivos lleguen al personal que cumplió con eficiencia y eficacia.

Conflictos Potenciales.- Poco interés por parte del departamento de coordinación técnica responsable de dirigir, controlar y desarrollar esto con relación a la implementación de estos planes de incentivos, que se les atribuye a los colaboradores.

Otro Actor Involucrado Importante es: “**Colaboradores Y Empleados**”. En Intereses sobre el problema Central es poner toda la predisposición si así lo amerita en el ámbito de capacitaciones y talleres de sociabilización.

En Problemas Percibidos.- Mala coordinación, de funciones, tiempos muertos, y por ende deserción laboral.

Recursos Mandatos y Capacidades.- Se rigen al reglamento interno de la empresa a las normas, y leyes de la misma empresa y así como también al código laboral.

Intereses sobre el Proyecto.- Mejorar el desempeño en el trabajo y así acceder al plan de incentivos laborales, como de reconocimientos.

Conflictos Potenciales.- Desinterés por mejorar en el trabajo y así tratar de mantener un buen clima laboral. Poca importancia por este plan de incentivos.

Otro Actor Involucrado Importante es el Instituto Tecnológico Superior Cordillera: “**ITSCO**”. En Intereses sobre el problema Central la institución permite que estos proyectos como será mejorar la eficiencia mediante un sistema de incentivos se los pueda ejecutar por parte de los estudiantes.

En Problemas Percibidos.- La Sociedad en todo el entorno de la empresa, organizaciones y estudiantes con falta de conocimientos sobre este tema.

Recursos Mandatos y Capacidades.- Son las Autoridades Competentes del "ITSCO", Estudiantes, Docentes.

Conflictos Potenciales.- No hay correcta información errónea información y no actualizada e inadecuada.

(Ver apéndice Tabla C 3)

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol De Problemas

En el contexto de la presente matriz del árbol de problemas se verifica que existe un problema central que es la “Ineficiencia Laboral por falta de sistema de incentivos”, las “causas” más relevantes porque se origina son: las equivocaciones en el manual de funciones por la errónea distribución de tareas.

“Procesos No Eficaces” por la premura en los procesos que no están alineados en orden originando como resultado la “Disminución del rendimiento físico, y mental de los colaboradores” esto origina el problema central que es “Ineficiencia laboral por falta de un sistema de incentivos”.

Esto origina efectos negativos que son la “Pérdida de clientes”, el “Estrés laboral”, originando un mayor factor negativo que es la “Pérdida de credibilidad de la empresa”. **(Ver apéndice D Figura 4)**

3.02 Árbol de objetivos

En el contexto de la presente matriz de árbol de objetivos se plantea como objetivo general el “Aumentar la Eficiencia Laboral con un adecuado sistema de incentivos”. Para esto se utilizara los medios que son: contar con personal altamente calificado mediante capacitaciones y planes de incentivos laborales.

Así también mediante estos colaboradores realizar procesos eficientes que aumenten la productividad en Fundación “FISE”, mediante estos dos objetivos importantes, permitirá darse un “objetivo 3” primordial que es aumentar el rendimiento físico y mental de los colaboradores.

Este proceso que se plantea dará como resultado positivo alcanzar “Aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos” esto conlleva a fines

alcanzables que serán: El aumento de clientes potenciales para la empresa, el desarrollo de un buen clima laboral entre todos los compañeros de trabajo, esto tiene un fin más relevante e importante, que es acrecentar la credibilidad de la empresa.

(Ver apéndice E figura 5)

CAPÍTULO IV

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz De Análisis De Alternativas

En la matriz de análisis de alternativas se ha determinado los objetivos del proyecto tales como son contar con personal altamente calificado que tiene un Impacto sobre el propósito en un rango de "4" medio alto así como en Factibilidad Técnica en un rango "4" medio alto significa que es factible que se de este proyecto de incentivos laborales en Fundación FISE, en la factibilidad Financiera.

Está en un rango de "5" alto se cuenta con los recursos financieros necesarios para solventar el proyecto de incentivos y promover un personal altamente calificado, en Factibilidad Social está en un rango de "5" alto se observa que tiene un

impacto positivo en la sociedad, en Factibilidad Política está en un rango de "5" alto significa que en la política organizacional de fundación FISE y en el reglamento ante la ley promueven el reconocimiento al mérito esto da como resultado un Total de "23" y se le dará una Categoría de "Alto" se analizó que está bien estructurado el objetivo.

Como Segundo Objetivo se muestra los Procesos Eficientes que tiene un Impacto sobre el propósito en un rango de "5" alto significa que tiene un impacto positivo, en Factibilidad Técnica está en un rango de "5" alto se trata de que es viable es factible técnicamente los procesos eficientes en Fundación FISE, en Factibilidad Financiera está en un rango de "4" medio alto quiere decir que se cuenta con los recursos necesarios para que se de este objetivo, en Factibilidad Social está en un rango de "5" quiere decir que tiene un impacto alto ante la sociedad y en Factibilidad Política este objetivo está en un rango de "5" alto quiere decir q cumple con la política de la empresa y del instituto cordillera para realizar este proyecto de incentivos laborales esto da como resultado un Total de "24" y se le dará una Categoría de "Alto". Es un Objetivo bien estructurado.

Como Tercer Objetivo tenemos el aumento del rendimiento físico y mental en los colaboradores que tiene un Impacto sobre el propósito de "5" está en un rango

alto quiere decir que tiene un impacto positivo, en Factibilidad Técnica está en rango de "5" alto significa que es factible técnicamente el aumentar el rendimiento físico y mental por parte de los colaboradores de Fundación FISE, en Factibilidad Financiera "4" medio alto significa que se cuenta con los recursos justos para implementar este objetivo.

En Factibilidad Social está en un rango de "4" medio alto significa que tiene un gran impacto ante la sociedad y en si en Fundación FISE, y en Factibilidad Política se le ha puesto en un rango de "5" alto quiere decir que cumple con la política de la fundación y de los demás entes reguladores para que se cumpla este proyecto esto da como resultado un Total de "23" y se le dará una Categoría de "Alto". Quiere decir que está bien estructurado el objetivo.

Como cuarto objetivo y el principal al que se complementan los demás objetivos está el aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos este tiene un Impacto sobre el propósito de "5" y está en un rango alto quiere decir que tiene un impacto positivo, así también en Factibilidad Técnica está en un rango de "4" medio alto quiere decir que es factible técnicamente el aumentar la eficiencia con un adecuado sistema de incentivos laborales para fundación FISE,

en Factibilidad Financiera se le ha asignado un rango de "5" es alto quiere decir que se cuenta con los recursos necesarios para implementar este objetivo.

En Factibilidad Social está en un rango de "5" es alto quiere decir que tiene un alto impacto positivo ante la sociedad, en Factibilidad Política se le ha dado el rango de "5" significa alto quiere decir que este objetivo cumple con todas las normas y políticas de la fundación así como del instituto cordillera y así también de acuerdo al reglamento de reconocimiento público

Al mérito del trabajo en su artículo 1: menciona que al personal de la empresa hay que evaluarle y así mismo reconocer sus logros y estimularle de esta manera se implementara este proyecto que da como resultado un Total de "24" y se le dará una Categoría de "Alto". Quiere decir que está bien definido y estructurado los demás objetivos y este que complementa todos.

(Ver apéndice F Tabla 6)

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Los Objetivos

En el contexto de la presente matriz de análisis de impacto de los objetivos se puede constatar que hay factores que vinculan a los objetivos en el primer objetivo se muestra al personal altamente calificado que en factibilidad de Lograrse menciona a los principales beneficiarios de este proyecto de incentivos es fundación "FISE" por contar con un personal que está en constante evaluación y adquiriendo competencias y se le da un parámetro de "4" que es medio alto, en Impacto Genero menciona fortalece la aplicación de los derechos del ser humano, y la mujer.

Incentivando el desarrollo, se le asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Impacto Ambiental menciona: Aporta a mejorar el entorno físico e integral de la Fundación y se le asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Relevancia menciona en el plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 4: Fortalecer las capacidades (Potencialidades de la ciudadanía) por esto se asigna un parámetro de "4" que significa medio alto.

En Sostenibilidad refiere: Aportar con capacitaciones, cursos de especialización, realizar retroalimentación de conocimientos por esto se le asigna un

parámetro de "4" medio alto esto da como resultado un Total de "20" y se le dará una Categoría de "Medio Alto". Quiere decir que tiene un impacto positivo este objetivo.

Como Segundo Objetivo se muestran los procesos eficientes que tienen una factibilidad de lograrse menciona de "4" que es medio alto y se mejora la gestión del desempeño en fundación "FISE" por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en impacto de género se menciona de acuerdo a ley en el plan nacional del buen vivir en su objetivo dos dice auspiciar la igualdad, la inclusión, la equidad social y territorial, en la diversidad.

Por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, ya que es un factor positivo en impacto ambiental menciona de acuerdo al plan nacional del buen vivir en su objetivo tres que es mejorar la calidad de vida de la población por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Relevancia menciona el empoderamiento por parte de los colaboradores de Fundación FISE.

Que tiene un gran impacto positivo ya que se desarrolla el síndrome de pertenencia y fidelidad en la organización, por esto se asigna un parámetro de "4" que

es medio alto, en Sostenibilidad menciona el involucrar a todo el personal de la Fundación en el desarrollo de nuevas competencias así se mejoran las habilidades aportan al desarrollo personal y profesionalmente de las personas por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto esto da como resultado un Total de "20" y se le dará una Categoría de "Medio Alto". Quiere decir que tiene un impacto positivo este objetivo.

Como Tercer Objetivo: se muestra "Aumento del Rendimiento Físico y Mental en los Colaboradores que tiene una factibilidad de lograrse según el plan de incentivos los colaboradores desarrollaran nuevas competencias por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Impacto Genero menciona: Mantener un buen clima laboral por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto.

En Impacto Ambiental menciona: Ayuda a atribuir nuevas competencias a los colaboradores de Fundación FISE por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Relevancia menciona el generar credibilidad en Fundación "FISE". La atracción de nuevos clientes por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Sostenibilidad menciona que si todos los parámetros mencionados se siguen correctamente favorece a la sostenibilidad de la fundación.

El aportar con el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de Fundación "FISE", por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto esto da como resultado un Total de "20" y se le dará una Categoría de "Medio Alto". Quiere decir que tiene un impacto positivo este objetivo.

Como Cuarto Objetivo: se muestra "Aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos" que tiene una Factibilidad de Lograrse menciona: El plan de incentivos laborales servirá para acrecentar la productividad en Fundación "FISE", por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Impacto Genero menciona: Mantener las buenas relaciones laborales.

Aumentar el compañerismo por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Impacto Ambiental menciona: Ayuda al desarrollo personal y profesionalmente por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto, en Relevancia menciona: En el Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Objetivo: 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva, por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto.

En Sostenibilidad menciona: Estos planes de incentivos vengan correlacionados con Planes de carrera dentro de la Fundación FISE por esto se asigna un parámetro de "4" que es medio alto esto da como resultado un Total de "20" y se le dará una Categoría de "Medio Alto". Al final se suma todos los resultados de cada objetivo, se obtuvo un valor total de "80" este valor pertenece a la categoría "**Alto**" y todos los objetivos concuerdan entre si hay un gran impacto positivo y esperanzador al desarrollar este proyecto de incentivos laborales.

(Ver apéndice G Tabla 7)

4.03 Diagrama De Estrategias.-

En el contexto de la presente matriz de Diagrama de Estrategias se plantea como objetivo general el “Aumentar la Eficiencia Laboral con un adecuado sistema de incentivos”. Para esto se utilizara los medios que son Tres Objetivos. En su objetivo uno menciona contar con personal altamente calificado. Para esto se realizara:, levantamiento de Información de acuerdo al perfil de cargo, los planes de Carrera por cumplimiento de Metas y objetivos y el desarrollo del buen desempeño que será promovido a nuevas áreas de más relevancia.

En su Objetivo dos menciona los procesos eficientes. Para esto se realizara el Incentivar la Gestión del desempeño en todas las áreas y promover internamente en Fundación “FISE” y así también de acuerdo al plan nacional del Buen Vivir 2013-2017 en su objetivo 2, 3, 4, 9 y 10 menciona. En su objetivo dos auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad. En su objetivo tres es mejorar la calidad de vida de la población

En su objetivo cuatro menciona fortalecer las capacidades y (Potencialidades de la ciudadanía). En su objetivo nueve es el garantizar el trabajo digno en todas sus

formas. Y en su objetivo diez es el Impulsar la transformación de la matriz productiva. En este caso mejorando los procesos y incentivando a los colaboradores al desarrollo personal y profesionalmente

Estos dos objetivos fundamentales darán un tercer objetivo principal que el aumento del rendimiento físico y mental en los colaboradores. Para esto se realizara:

Lo que son los Planes de desarrollo personal y profesionalmente, se desarrolla incentivación al éxito y la motivación. El empoderamiento por cada uno de los colaboradores de la Empresa.

Esto conllevara a la realización del Objetivo General que es “Aumentar la Eficiencia Laboral con un Adecuado Sistema de Incentivos”. Este a su vez pretende llegar hacia una finalidad que es la “Credibilidad de la Empresa”. De esta manera se consolida como empresa Fundación FISE y podría atraer a nuevos clientes potenciales.

(Ver apéndice H Figura 8)

4.04 Matriz de Marco Lógico

Se ha realizado este estudio con la finalidad de acrecentar la credibilidad de la empresa “Fundación FISE” y con los indicadores especificar la evidencia que nos permita demostrar los logros obtenidos como es que los trabajadores de fundación FISE se proyectan eficacia en sus funciones. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores desconocían sobre un plan de incentivos en un 70%. Después de la socialización del proyecto los trabajadores conocen sobre el plan de incentivos laborales en un 90 %.

Como medios de verificación son las Encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la fundación FISE los archivos que reposan en el área de recursos humanos y en la estructura del proyecto. Como supuestos tenemos la creación de planes de incentivos a corto plazo. Cabe mencionar que estas cifras son proyectivas ya que por tiempo no se puede establecer los datos estadísticos oficiales.

El propósito es aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos, como indicadores tenemos, la elaboración de un adecuado sistema de incentivos en la empresa para promover el alto desempeño de sus colaboradores. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores creían que no es vital tener un plan de incentivos en un 81,75%. Después de la socialización del proyecto los trabajadores saben que es vital tener un plan de incentivos laborales en un 95 %. Se define que es viable este proyecto a largo plazo, los medios de verificación tenemos entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa

registros que reposan en el área de recursos humanos de Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto.

Como supuestos tenemos la generación de talleres de involucramiento para aportar al buen clima laboral y al desarrollo de potencialidades entre todos los colaboradores y personal de fundación FISE. Como componentes tenemos personal altamente calificado los indicadores son el desarrollar planes de incentivos de acuerdo al logro específico y cumplimiento de metas en la fundación.

Antes de la socialización del proyecto los trabajadores desconocían en un 80% de un artículo establecido en la ley acerca de los incentivos laborales como es el Reglamento de reconocimiento público al mérito del trabajo que en su artículo primero Señala el evaluar y estimular al personal de la empresa “XX”, por su extraordinario desempeño.

Después de la socialización el 95% de los colaboradores sabe de qué se trata esta ley. Esta ley se promoverá en F. FISE en el plazo de 6 meses a dos años. Como medios de verificación se tiene las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. El Artículo del Reglamento al Reconocimiento Público al Mérito del Trabajo y los registros que reposan en el área de recursos humanos en Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto.

Como supuestos positivos tenemos que los colaboradores desarrollan nuevas habilidades y competencias que favorecen a la fundación y el aumento de Clientes Potenciales. Otro componente es el aumento del rendimiento físico y mental de los colaboradores como indicador es el diseño de perfiles de cargo y de acuerdo al cumplimiento de metas y al logro específico se estructura un plan de incentivos adecuado para cada colaborador.

Antes de la socialización del proyecto los colaboradores desconocían en un 75 % la estructura de un plan de incentivos. Después de la Socialización del proyecto los trabajadores conocen sobre la estructura del plan de incentivos en un 93 %. Se estructura el proyecto a largo plazo. Como medios de verificación tenemos las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores en Fundación FISE los registros reposan en el área de recursos humanos de Fundación "FISE" y en la estructura del proyecto se detalla.

Como supuestos positivos tenemos el desarrollo de incentivos laborales esto aumenta el empoderamiento por parte de los colaboradores de fundación FISE. Mejora el desarrollo de capacidades y destrezas. Otro componente son los procesos eficientes como indicadores tenemos la definición de metas por cada empleado y colaborador de Fundación FISE, mediante unidades o procesos gestionados correctamente.

Antes de la socialización del proyecto los colaboradores no creían que los incentivos sean necesarios para desarrollar sus labores en un 62 %. Después de la socialización del proyecto los colaboradores creen que los incentivos son necesarios para desarrollar sus labores en un 90 %. Este proyecto es viable en un plazo establecido de 6 meses a 2 años.

Como medios de verificación tenemos las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. Registros de datos estadísticos que reposan en el área de recursos humanos de Fundación "FISE" y en la estructura del proyecto, y como supuestos tenemos mayor rentabilidad para la fundación FISE. La calidad de gestión en las funciones cumplidas por cada colaborador.

Actividades del proyecto como primer punto tenemos los programas de incentivos laborales como resumen del presupuesto están los costos en capacitaciones, laptop, proyector y la asistencia técnica como también la publicación los medios de verificación son las facturas, comprobantes, informe financiero, estado de cuenta y los contratos como supuestos negativos en fundación FISE no tienen interés sobre los programas de incentivos laborales.

Siguiente actividad es el levantamiento de información de encuestas como resumen del presupuesto están los costos en transporte, costo de materiales, equipo, capacitación y la publicación como medios de verificación están las facturas, comprobantes, informe

financiero, estado de cuenta y contratos y como supuestos negativos tenemos la errónea información de encuestas por falta de compromiso y apoyo de los colaboradores de Fundación FISE.

Siguiente actividad está el diseño de Perfiles de cargos como resumen del presupuesto está el costo en la asistencia técnica, costo de materiales, equipo y capacitación como medios de verificación están las facturas, comprobantes, informe financiero y contratos como supuestos negativos no se reconocen los perfiles de cargos por parte de Fundación FISE. Por ende no se pueden desarrollar los planes.

Siguiente actividad está el Registro de metas y logros como resumen del presupuesto está el costo en transporte, costo de materiales, equipo, capacitación y publicación, como medios de verificación están las facturas, comprobantes, informe financiero, estado de cuenta y contratos y como supuestos negativos esta que Fundación FISE no reconoce los planes de incentivos y no aporta en ello.

Siguiente actividad está la elaboración de un sistema de incentivos para los empleados de Fundación FISE como resumen del presupuesto está la capacitación, laptop, proyector, asistencia técnica, publicación como medios de verificación están las facturas, comprobantes, informe financiero, estado de cuenta, contratos y como supuestos positivos está que no se

entrega información por parte de Fundación FISE está siendo necesaria para la correcta elaboración del plan de incentivos.

Siguiente actividad está la socialización del sistema de incentivos mediante un taller como resumen del presupuesto están los costos en asistencia técnica, laptop, costo de materiales, capacitación, publicación como medios de verificación están las facturas, comprobantes, informe financiero, estado de cuenta, contratos y como supuestos negativos está pese a la socialización del proyecto no hay la apertura necesaria de Fundación FISE para implementar estos planes.

De esta manera se detalla el procedimiento a seguir para eliminar la ineficiencia laboral en Fundación FISE, se realizara un sistema de incentivos para los colaboradores y se procederá a impartirles el conocimiento sobre este proyecto fundamental y necesario para alcanzar estos objetivos y metas y que puedan ser recompensados con un incentivo de acuerdo a sus logros y perfil de esta manera se promueve el desarrollo personal y profesional del ser humano.

(Ver apéndice I Tabla 9)

CAPÍTULO V PROPUESTA



SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN “FISE” EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015-2015.



5.01 Antecedentes.-

En el Mundo y en si en Latinoamérica los antecedentes y en cumplimiento de la política de Gobierno de mejorar la imagen de las instituciones del Estado y del servidor público, y considerando que el buen trabajo tiene un impacto positivo e incalculable en la productividad del País y que no únicamente se premia el esfuerzo con el valor económico sino con un merecido reconocimiento público. Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros en una organización deciden permanecer en ella.

Como industria, ha alcanzado su mayor desarrollo en Estados Unidos, pero en América Latina está comenzando a abrirse paso rápidamente. En países como Chile, Colombia, y ahora el Perú, Ecuador eso se constata de forma muy clara. No obstante, hay que decir que estamos ante una industria muy joven, y que las perspectivas de crecimiento en nuestro país son, por lo mismo, enormes.

Durante el año 2001, 7 de cada 10 empleados trabajaron bajo alguna clase de plan de pago variable. Un ejemplo de dicho concepto es incentivos para los empleados, considerando por muchos como uno de los programas de remuneración más significativos que un empleador puede ofrecer a sus empleados.

5.01.01 En el ámbito en Ecuador

De acuerdo al Reglamento de Reconocimiento Público al Mérito del Trabajo. Artículo 1.- El presente reglamento señala los lineamientos para evaluar y estimular al personal de la empresa "XX", por su extraordinario desempeño y productividad en el trabajo para beneficio de la sociedad y el País; mismo que es de observancia obligatoria para los coordinadores y Directores Técnicos de Área que postulen a los servidores a ser considerados en la Certificación al Alto Desempeño

Las expectativas que se han generado entre las empresas son muy grandes. Pero, ¿En qué consisten los programas de incentivos y recompensas? ¿Qué tan costoso pueden resultar? ¿Cómo desarrollar un programa eficaz?

Básicamente está diseñado para motivar a los empleados cubiertos, para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la organización. Los participantes que a su vez son los empleados tienen derecho a recibir premios directamente vinculados con el éxito del individuo o de la empresa durante ese año fiscal.

Algunas características comunes de estos es que pueden ser informales o formales. Si un plan es informal, tal vez no exista documentación escrita y ninguna fórmula de financiamiento o pautas de asignación. Este tipo de plan es más apropiado para las pequeñas empresas con pocos empleados. Por otro lado, si la empresa es mediana o de gran tamaño, es probable que un plan informal sea ineficaz.

Este tipo de organización más grande probablemente requeriría de un plan formal que contenga los siguientes elementos: un plan formal debe ser por escrito, contener una fórmula de financiamiento predeterminada o incluir parámetros de asignación predeterminados.

Todos estos planes para los empleados tienen propósitos o metas similares. Primero, tratan de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales.

Por ejemplo, la compañía podría querer incrementar sus dividendos por acción y solo les pagara a los empleados que reúnan los requisitos, un premio de incentivo si se cumple con la meta de ganancias por acción. (Weinberg, Society For Human Resource Management, 2001)

5.02 Justificación de la propuesta.-

El factor humano es el elemento fundamental que impulsa y da sentido a las organizaciones. El éxito y permanencia en el mercado de las empresas dependen de forma crucial especialmente en contextos cambiantes y de fuerte competencia como el que se vive actualmente en nuestro país del compromiso, desempeño y productividad de sus colaboradores.

Una herramienta de gran impacto sobre estas variables, y que ha venido gozando de gran acogida, son los programas de incentivos y recompensas el programa más adecuado para una organización, hay que considerar factores como la cultura organizacional, los programas formales o informales ya existentes, el presupuesto disponible, la facilidad o dificultad de implementación debido a características demográficas y geográficas de la fuerza laboral.

Como recomendación general, mientras más diversa es la fuerza laboral son preferibles aquellos programas que consideran un catálogo de premios con mucha variedad determinar un programa de incentivos pertinente requiere también precisar el volumen de empleados de la empresa. Las empresas deben tener actualizado sus inventarios de recursos humanos. Esta información revela los intereses y preferencias de sus trabajadores, eso nos ayuda a definir los beneficios acorde a la edad, situación familiar, ubicación geográfica, etcétera, de los colaboradores

La industria de incentivos y premios a nivel mundial es realmente enorme y mueve muchos miles de millones de dólares. Los pioneros han sido los estadounidenses, y es en Estados Unidos donde este mercado encuentra su mayor desarrollo. Sin embargo, Latinoamérica es una región donde está cobrando cada vez más importancia y progreso en los últimos años. En países como Chile, Colombia, Argentina Perú y ahora Ecuador eso se constata de forma muy clara. No obstante, hay que decir que estamos ante una industria

muy joven, y que sus expectativas de crecimientos en nuestro país son, por lo mismo, enormes.

Durante los últimos cinco años la demanda por los servicios de las firmas especializadas en desarrollar e implementar programas de incentivos y reconocimientos ha crecido de manera muy rápida. Las empresas se han dado cuenta de lo importante que es fidelizar, incentivar y retener a sus empleados y colaboradores para de esta manera acrecentar la organización.

En cuanto a los costos, éstos dependen directamente del tamaño de la empresa en términos de número de empleados y de los alcances del programa. Además de la cantidad de personas el costo obedece a la cantidad de promociones que le quiere brindar la empresa a sus colaboradores. Si la empresa desea ofrecer a sus trabajadores un amplio set de ofertas va a tener un costo mayor comparado con un set limitado de beneficios. Pero claro, cuanto más grande es el número de trabajadores, el costo unitario que va a enfrentar la empresa va a ser menor.

5.03 Metodología (Formulación del proceso de aplicación de la propuesta)

La implementación del Sistema de incentivos se desarrollara teniendo en cuenta la utilización de diversos medios de comunicación como son el hablado, escrito, el audiovisual y los medios tecnológicos, se ha diseñado un plan de sistema de incentivos a través del cual se pretende captar la conciencia y la máxima potencialidad del trabajador, los incentivos en el entorno empresarial y a su vez uniendo a la directiva de la fundación con los demás trabajadores de una manera positiva acrecentando el síntoma de pertenencia hacia la fundación como organización.

Se han establecido parámetros importantes para tratar con todos los colaboradores de Fundación FISE acerca de un adecuado sistema de incentivos con la finalidad de acrecentar la credibilidad en Fundación FISE, esto para desarrollar las máximas potencialidades de los miembros de la organización esto ayudara a transmitir calidez en la empresa y a todos los trabajadores a crecer personal y profesionalmente.

El sistema de incentivos laborales para los empleados de fundación FISE podrá ser muy eficaz con la socialización de este en las instalaciones de Fundación FISE, presentes sus principales directivos para lo cual con anticipación se ha pedido la debida autorización.

Con su apoyo fundamental para la socialización de este proyecto de incentivos laborales se realizara un taller, video referente al tema y exposición del sistema de incentivos y su impacto positivo.

5.04 Objetivo General.-

Aumentar la Eficiencia Laboral en los empleados, con una socialización de un adecuado Sistema de Incentivos para los colaboradores y toda la organización de Fundación FISE.

5.05 Orientación sobre el Estudio

La importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas la organización es un elemento importante para la eficiencia y competitividad especialmente en entornos cambiantes.

En tal sentido se tiene que el desarrollo organizacional están involucrados los aspectos de revitalización, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los cursos

técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia corporativa, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales.

Es así como las organizaciones públicas o privadas en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: recursos materiales, recursos físicos y recursos humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados.

Es evidente que para el desarrollo de la misma el factor humano es indispensable, ya que conforma un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

La diferencia entre ambos tipo de organizaciones radica en su objetivo final, mientras las empresas públicas trabajan en función de lograr beneficios de nivel social, educativo, cultural, siendo gerencia das por entidades gubernamentales nacionales o regionales, las privadas tienen un fin lucrativo.

En toda organización, la gerencia de Recursos Humanos tiene entre sus funciones y responsabilidades el reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y desarrollo del personal, por medio de subsistemas de la Administración de Personal que se integran para alcanzar las metas; de igual manera coadyuvan a garantizar a la misma el suministro constante de personal capaz de ejercer las actividades correspondientes a cada cargo.

En tal sentido, son muchos los factores que inciden sobre el personal o recurso humano, primeramente porque el hombre presenta algunas características en su comportamiento organizacional, tales como pro actividad, socialización, manifestación de necesidades, para ello percibe, evalúa, piensa, elige, y manifiesta capacidades, en fin, es un ser complejo. Aunado a esto, existen diferencias entre los objetivos empresariales e individuales, los cuales deben armonizarse para lograr el éxito. Al respecto Chiavenato (2000) refiere:

Por un lado, las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc), Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.

En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son canalizados por ésta a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario, aspecto fundamental en la relación de trabajo. Según Chiavenato (2000), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”

Programas de Incentivos

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral

- Reforzar la seguridad laboral

Aspectos Económicos y Aspectos Sociales de los Planes de Incentivos los aspectos que pretende cubrir un plan de incentivos en una empresa pública o privada pueden ser de tipo económico y no económico, los primeros tienen que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, los segundos con otros tipos de prestaciones, como los aspectos sociales que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.

- Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida sin embargo, el cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios, como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Poder del sindicato
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.

Principios que deben cumplirse para hacer factible un plan de incentivos

- Principio del retorno de la inversión: No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no traerá a cambio incrementos en el rendimiento y eficiencia de la institución.
- Principio de la responsabilidad mutua: El éxito del plan de incentivos dependerá de la inversión de la institución en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la institución reflejada en rendimiento y productividad.
- El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

5.05.01 Que es la ineficiencia Laboral.-

Ineficiencia laboral es todo aquel personal que tenga una baja productividad en el área donde labora y que no se sienta a gusto en el lugar que este laborando. Es toda aquella persona que tenga una baja productividad en el área donde labora y que no se sienta a gusto en el lugar que está laborando.



Que nada mas este trabajando porque si y eso le afecta a la empresa. Ya que este es un problema que afecta a la mayoría de las empresas como de niveles directivos y de trabajadores y por consecuencia no permite el mejor funcionamiento o desempeño de los Individuos que laboran en cada una de las áreas de la empresa. Este fenómeno no solo se encuentra en empresas pequeñas, medianas, grandes, así también en empresas nacionales e

internacionales.



5.05.02 Que es un incentivo.-

Proviene del latín “incentivus”, 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. Por ejemplo:

a un trabajador se le ofrece un incentivo de 200 dólares al mes si logra alcanzar una determinada cuota de venta. Un incentivo para una empresa podría ser el recorte de impuestos en caso de que contrate nuevos trabajadores.



La acción humana suele regirse por incentivos, muchos de los cuales existen a nivel inconsciente. Cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción. Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.

El incentivo puede tratarse de la estimulación que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. Se trata por lo tanto, de una recompensa.

En la vida cotidiana suele presentar unos cuantos incentivos, de diferentes magnitudes, que nos impulsan a seguir adelante. Cuando un niño se esfuerza por alcanzar un buen rendimiento escolar no solo busca su propio desarrollo personal e intelectual, sino que también es probable que ansíe la reacción de sus padres o tutores, la satisfacción y el orgullo en sus miradas.



5.05.03 Programa de incentivos.-

Se denomina programa de incentivos a una campaña sistemática que se dirige a individuos y equipos para mejorar el entorno y el rendimiento de una compañía. Algunos de sus objetivos puntuales son: la promoción de ciertas acciones o hábitos en particular; encausar a los participantes hacia un fin dado; la integración de estrategias relacionadas con la motivación del personal; poder medir los resultados obtenidos de una actividad determinada.



Una empresa es movida por un grupo de personas, de seres vivos, independientemente de sus conocimientos y de sus puestos en la jerarquía del organigrama. Por esta razón, no se debe olvidar que el mejor camino para aumentar su rendimiento es entablar una relación que exceda los límites del salario; es ahí donde aparecen los beneficios de un plan de incentivos, ya que un ser humano motivado es capaz de dar todo de sí por un proyecto.



5.05.04 Programa de incentivos

La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

Recompensas y sanciones

Sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa.

- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

- Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.
- Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio.
- Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.
- Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisiones, o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la remuneración llamada variable.

Las cuatro recompensas se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquista mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes, o mejorar la imagen de la organización.

El Diseño De Planes De Incentivos Para Empleados

Durante el año 2001, 7 de cada 10 empleados trabajó bajo alguna clase de plan de pago variable. Un ejemplo de dicho concepto es un plan de incentivos para los empleados, considerado por muchos como uno de los programas de remuneración más significativos que un empleador puede ofrecer a sus empleados. Básicamente, está diseñado para motivar a los empleados cubiertos para que contribuyan con el funcionamiento exitoso de la organización. Los participantes de un plan de incentivos para empleados tienen derecho a recibir premios directamente vinculados con el éxito del individuo o de la empresa durante ese año fiscal.

Hay características comunes de estos planes de incentivos, que pueden ser informales o formales. Si el plan es informal, tal vez no exista documentación escrita y ninguna fórmula

de financiamiento o pautas de asignación. Este tipo de plan es más apropiado para las pequeñas empresas con pocos empleados. Por otro lado, si la empresa es mediana o de gran tamaño, es probable que un plan informal sea ineficaz. Este tipo de organización más grande probablemente requeriría de un plan formal que contenga los siguientes elementos: un plan formal debe ser por escrito, contener una fórmula de financiamiento predeterminada o incluir parámetros de asignación predeterminados.

Todos los planes de incentivos para los empleados tienen propósitos o metas similares. Primero, tratan de estimular conductas que lleven al logro de metas individuales u organizacionales que estén significativamente por encima y más allá de las responsabilidades laborales normales. Por ejemplo, la compañía podría querer incrementar sus dividendos por acción y sólo les pagará a los empleados que reúnan los requisitos, un premio de incentivo si se cumple con la meta de ganancias por acción. En cualquier caso, cuando diseñe su propio plan de incentivos, recomiendo que identifique por lo menos una, pero no más de cinco (5) metas diferenciadas de desempeño. Nuestro ejemplo de esta meta única es el de Dividendos por Acción (EPS, por sus siglas en inglés).

El sistema de recompensas y sanciones se debe basar en los siguientes aspectos:

- Retroalimentación: debe contribuir como esfuerzo positivo del comportamiento esperado. La retroalimentación debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
- Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.

El sistema de recompensas y sanciones debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo: todo comportamiento está determinado por sus consecuencias.

El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:

- Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios.
- Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

El refuerzo positivo está orientado hacia los resultados esperados. La teoría del refuerzo positivo parte del hecho de que las personas se comportan según una de estas razones:

- Porque un tipo o nivel de desempeño esta recompensado coherentemente.
- Porque un estándar de desempeño específico ya fue recompensado, de manera que será repetido, con la expectativa de que la recompensa se repita.

Las organizaciones utilizan más las sanciones que la recompensa para modificar o mejorar el desempeño de las personas. En otras palabras, utilizan más la acción negativa (represión) que la acción positiva (incentivo). Para empeorar las cosas, utilizan más la acción correctiva (corregir posteriormente) que la acción preventiva (evitar futuros errores).

Relaciones de intercambio

Toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y las contribuciones. ¿Qué significa este equilibrio? Significa que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o estímulos a cambio. Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribuciones de las personas. Cada persona contribuye a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.), en la medida en que recibe estímulos e incentivos a cambio (salarios, beneficios, reconocimiento, ascensos, premios, etc.) Así las personas asumen ciertos costos personales para obtener ciertos retornos o contribuciones de la organización.

Nuevos métodos de remuneración

La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado. Sin embargo, la remuneración fija y estable no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades.

Remuneración variable

Es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente. Una de las mayores ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa presenta pérdidas, puede fijar la ganancia como objetivo principal. Los principales modelos de remuneración variable son los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, bonificación anual, opción de compra de acciones de la compañía, participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias y distribución de utilidades a los empleados.

Plan de bonificación anual

Es un ejemplo de remuneración variable. Se trata de una suma de dinero ofrecida al final de cada año a determinados empleados por su contribución al desempeño de la empresa. El

desempeño se puede medir a través de ciertos criterios, como utilidad alcanzada, aumento de la participación en el mercado, mejoramiento de la productividad, etc.

¿Cómo saber quién debe ser premiado?

¿Cuántas personas recibieron más de lo que debían y cuantas recibieron menos de lo que merecían? Para evitar la subjetividad las empresas vinculan los premios a resultados concretos y mensurables, la ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables. El personal solo recibe si la empresa las ganancias concertadas al comenzar el ejercicio.

Distribución de acciones entre los empleados

La distribución de acciones a determinados empleados, como forma de compensación, es otra manera de remuneración flexible. En ella, el dinero del bono se sustituye por acciones de la compañía.

Opción de compra de acciones de la compañía

Muchas empresas adoptan de una manera diferente de remuneración variable a través de la oferta de acciones vendidas (con precio subsidiado), o transferidas a sus empleados, según determinadas reglas. El objetivo es lograr que el empleado, el principal socio, se convierta en accionista de la organización por su propia cuenta, aunque con la ayuda de aquella.

Participación en los resultados alcanzados

Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinado periodo. La participación en los resultados significa tener un porcentaje o franja de valor en los resultados de la empresa o del departamento que ayudo a conseguir, con su trabajo personal o de equipo.

Para funcionar, los programas de recompensas e incentivos requieren el compromiso de las personas. Casi siempre, las empresas cometen algunos errores, entre los que se cuentan poner en práctica estos programas sin una campaña previa de participación y compromiso, en otros términos, sin haber permitido a los participantes del programa el acceso a las cifras financieras y a la necesaria calificación profesional ni haber proporcionado las condiciones para ejercer la influencia particular sobre el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes; así mismo, son esenciales el autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y de la supervisión directa.

5.05.05 Remuneración por competencias

La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, se haya con el nivel de capacitación de cada empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración está relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas, en consecuencia, el empleado multifuncional

tiene más ventajas. Por competencia, las empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, son necesarios tres pasos:

Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales, su objetivo es localizar y corregir debilidades.

La programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional.

Es la remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo. Las personas ganan por lo que saben y por la colaboración en el éxito de la empresa.

El empleado debería tener un nuevo perfil que privilegiase competencias como atención al cliente, creatividad e innovación en la búsqueda de nuevas soluciones, y espíritu emprendedor. Los empleados que se desarrollasen estas competencias serían premiados.

Participación de los trabajadores en las utilidades

Es un sistema mediante el cual una organización distribuye anualmente entre sus empleados cierta proporción de sus utilidades. La participación en las ganancias y resultados PGR, debe seguir una metodología que tome en cuenta los siguientes aspectos.

- Cada empresa debe tener su propio sistema.
- Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias.
- Definir metas estratégicas, tácticas y operacionales.
- Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables.
- Establecer la periodicidad adecuada.
- Proporcionar claridad y simplicidad.
- Destacar la objetividad.
- Se debe involucrar a todos los empleados.
- Diferenciación de las recompensas, se recompensa de acuerdo con la utilidad de la empresa.
- Mantener el programa siempre en alza, mantenerlo siempre vivo y estimulante.

Dato Internacional importante.

Acerca de la Asociación de Marketing de Incentivos Con sede en Naperville, Illinois, el Incentivo Marketing Association (IMA) la voz líder de los proveedores en el mercado de incentivos. IMA ofrece servicios de educación y de información, publicaciones, conferencias y seminarios, y la investigación a las empresas para ayudarles a utilizar eficazmente los

Programas de incentivos para motivar a los empleados y clientes. IMA es miembro fundador del Incentivo Industria Rendimiento de la campaña y es líder en la Federación de incentivos, la industria de las relaciones del gobierno de la organización. (HART, 2007)



PLAN DE INCENTIVOS PARA FUNDACION "FISE".



AUMENTAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN, MEDIANTE LA ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN FISE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015.

5.05.06 DISEÑO DEL PLAN DE INCENTIVOS EN FUNDACIÓN "FISE"

La fundación Social Fiallo Serrano "FISE", es una organización no gubernamental legalmente constituida ante el ministerio de inclusión económica y social, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito. Conforme a lo previsto en su estatuto social y lo dispuesto en el Artículo 64 del código de trabajo.

Se realiza el presente sistema de incentivos a continuación con el fin mejorar la eficiencia mediante la elaboración y socialización de un plan de incentivos para la Fundación Social Fiallo Serrano "FISE". Que es un centro de capacitación adscrito a organizaciones gubernamentales y un lazo entre entidades públicas y privadas.

5.05.07 ESTRUCTURA DEL PLAN DE INCENTIVOS EN FUNDACIÓN FISE

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

- Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
- Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
- Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales.

Un plan de incentivos es cuando:

- Se realiza de acuerdo a una medición de las unidades de resultados.
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
- Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.

- La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

Además, se debe tener en cuenta que:

- El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de operativos claros, selección y entrenamiento adecuado, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño.
- Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.
- El salario no es motivador, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece en el tiempo. En consecuencia, es necesario buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.

- Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
- Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivo tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos.

5.05.08 CONSEJOS SOBRE INCENTIVOS COMO ANTES DE EMPLEARLOS EN FUNDACIÓN FISE

Es necesario replantear los incentivos a partir de los siguientes aspectos, toda competencia que premia solo uno o pocos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotiva el gran contingente de perdedores, lo cual puede disminuir los esfuerzos.

Lo mejor es tener el mayor número de ganadores posibles, permitiendo que cada uno luche por sus propias metas y que ganen todos los que consideran alcanzarlas o superarlas.

Las competencias realizadas siempre en el mismo periodo, generalmente al final del año, ya son esperadas por los vendedores que, con frecuencia, las ven como intentos de remediar la mala planeación de la empresa.

Las competencias que tienen los mismos objetivos (en general el volumen de ventas) contradicen abiertamente los principios básicos de marketing.

No de siempre los mismos premios, porque pierden el efecto. Si tiene un buen sistema de recompensas financieras, no premie con dinero. Regalos, viajes, viajes de estudios, eventos especiales y otros premios no financieros despertaran más entusiasmo.

Las recompensas que incluyen solo al personal de ventas hacen perder la oportunidad de involucrar el resto de la empresa.

Es preciso relacionar las competencias de ventas con un entrenamiento específico para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando quieren aprender; en especial, cuando sienten necesidad de ganar algo más.

Encuesta.- Es un procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado o una entrevista a alguien

Entrevista.- Es un término que está vinculado al verbo **entrevistar** (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un **fin determinado**).

Método Deductivo.- La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Método Inductivo.- La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

5.05.09 CONFERENCIA PARA ENTRELAZAR LAZOS EN FUNDACIÓN "FISE".

Una conferencia es una reunión de gente que debate, que expone sobre un determinado asunto, y puede referirse a. Un congreso (reunión), denominación utilizada para diversas conferencias académicas y otro tipo de reuniones, con un fin de discusión, difusión o intercambio de conocimientos.

5.05.10 RECOMPENSAS LABORALES EN FUNDACIÓN “FISE”.

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la Organización.

5.05.11 RECOMPENSAS INFORMALES EN FUNDACIÓN “FISE”.

Estas se otorgan por iniciativa del directivo sobre la base del desempeño, las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son: Adecuar la recompensa a la persona. Con las preferencias personales del individuo; recompénselo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Así como adecuar el premio a lo logrado

5.05.12 RECOMPENSAS POR ACCIONES Y LOGROS ESPECÍFICOS EN FUNDACIÓN “FISE”.

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el logro de un objetivo determinado de ventas. Una de las recompensas más

frecuentes en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”.

5.05.13 RECOMPENSAS FORMALES EN FUNDACIÓN “FISE”.

Es uno de los programas de recompensas que desarrolla la empresa por iniciativa propia para mantener motivado al personal. Una carta de agradecimiento o un elogio en público puede ser una manera significativa de reconocer los esfuerzos y logros de una persona, pero si esa es la única forma de reconocimiento que utiliza el gerente, perderá muy pronto su eficacia

5.05.14 COMPENSACIÓN INDIRECTA EN FUNDACIÓN “FISE”.

La existencia de presentaciones y servicios al personal corresponden a objetivos de carácter social, organizativo y de desarrollo personal de los empleados. Para muchas personas la palabra “compensación” es sinónimo de “salario”. Cualquier otro ingreso que proporcione la organización se considera con frecuencia como algo de menor importancia haciendo que el término “prestación” se relegue a los aspectos suplementarios

Además de estos ya conocidos incentivos clásicos se definirán nuevos incentivos laborales en base a una investigación interna en la Fundación y externamente en empresas de gran reputación. Se han definido tienen nuevas maneras de incentivar al personal. Otros incentivos que podrían convenir en Fundación "FISE".

5.05.15 SE UTILIZARA ESTOS PLANES DE INCENTIVOS DE ACUERDO AL PERFIL DEL CARGO Y A LAS ENCUESTAS REALIZADAS.

Flexibilidad en el horario.-

Una opción es reducir el tiempo dedicado para la comida a fin de poder adelantar la hora de salida o trabajar más horas durante la semana días para poder tener a cambio el viernes por la tarde libre. De esta manera, se aumenta la calidad de vida de los trabajadores y se facilita la conciliación personal, laboral y familiar.

Elección de días libres y vacaciones.-

Esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral al posibilitar por ejemplo que los empleados que tengan hijos puedan seleccionar días de vacaciones coincidiendo con las vacaciones escolares de navidad, semana santa o verano.

Reconocer los logros.-

Reconocer cuando alguien realiza un buen trabajo no cuesta nada y puede significar mucho. Hará que el trabajador sienta que su esfuerzo merece la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continuara trabajando para ayudar al éxito de la compañía.

Buen ambiente.-

Es importante que se dé un clima de colaboración y confianza en el trabajo. Por ello, hay que cuidar el ambiente y fomentar la relajación. Se debe ser amable con todo el mundo. Si hay que recriminar a un empleado se debe hacer en privado y, si hay que reconocer su labor, mejor en público.

Parte de la empresa.-

Incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía favorece el buen clima laboral, fomenta la productividad y la consecución de objetivos. El hecho de que los empleados conozcan todos los productos, facetas, etc.

Expectativas de futuro.-

En época de crisis, incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la compañía se ha convertido en una de las mayores motivaciones. Nada los motivará más que saber que la empresa cuenta con ellos, su trabajo y que, pueden escalar posiciones dentro del organigrama.

Interés por su vida.-

Es recomendable dedicar tiempo para conocer qué piensan sus empleados, su vida personal, etc. Los trabajadores valoran mucho que los altos cargos se preocupen por su día a día.

Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

Beneficios no económicos:

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

Adiestramiento

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña. (Ramírez, 2006)

5.05.16 VENTAJAS EN LA ELABORACION DE UN PLAN DE INCENTIVOS EN FUNDACION "FISE".

La ventaja de un plan de incentivos para empleados es que la organización podría querer extender su cobertura del plan solamente a ciertos empleados cuyos deberes y responsabilidades les den la oportunidad de tener un impacto material y sustancial en el cumplimiento de estas metas definidas. Sin embargo, la organización tiene la intención de extender el derecho a acceder a los premios a todos los empleados de tiempo completo.

Un tercer factor para establecer un plan de incentivos para empleados es que el empleador querrá financiar el pago de un premio verdaderamente significativo. Claramente, hay poco incentivo para que el empleado cumpla con una meta de incentivos si la recompensa por ese trabajo adicional es insignificante. Y finalmente, todos los planes de incentivos deben redactarse teniendo en cuenta que podrían requerir revisiones de vez en cuando. Aun en la situación en la cual el empleador tenga un desempeño estable año tras año, se podrían requerir revisiones al plan para reflejar la rotación de empleados, cambios en el ingreso, tasas de impuestos a las sociedades y similares.

Después de definir cada meta diferenciada, definiremos en Fundación FISE que es vital si asignar un valor a un objetivo en cada una de ellas. El valor objetivo elegido debería representar un grado específico de esfuerzo adicional a ser cumplido ya sea por el empleado o por la organización. El monto objetivo no debe ser un valor que se logre fácilmente, porque entonces la organización tendrá tan sólo un programa de derecho en lugar de un plan de incentivos.

Después de determinar los valores objetivo para cada meta, el paso siguiente es decidir su valor relativo individual. Éste es un paso vital, porque cada meta separada puede tener un valor diferente para la organización. Teniendo en cuenta que en Fundación FISE el valor total de todas las metas no puede ser superior al 100%.

Después de seleccionar los porcentajes umbral para cada meta, el próximo paso es decidir sus valores de extensión. Tenga en cuenta que estos valores, al igual que los valores umbral, también se derivan como un porcentaje de los valores objetivo, y que el valor de extensión representa el monto máximo que la organización está dispuesta a pagar por exceder sus metas definidas. Por lo tanto, si la organización decide que el valor de extensión será el 120% del monto objetivo será de acuerdo al presupuesto de Fundación FISE.

Habiendo determinado las metas objetivas, el próximo paso es calcular el premio objetivo. Esta tarea se completa derivando el nombre del empleado y su punto medio de salario y multiplicándolo por el premio de incentivo apropiado

Los valores umbral todos estos planes de incentivos se podrán determinar según el tipo de trabajador según sus actividades de trabajo o forma de ser en su personalidad, psicología, capacidad de trabajar bajo presión metas que debe cumplir diarias, semanales o mensuales ya que ningún trabajador es igual al otro. Después de definir las diversas metas que el empleado debe alcanzar. (Weinberg, SHRM Society for human resource management, 2002)

Pasos para ayudarnos a identificar información para lograr un programa único y diferenciable del resto de plan de incentivos. Cada industria tendrá sus propios factores que analizar pero según la IMA muchos son comunes aunque los resultados serán diferentes. En resumen, esta podría ser la lista de factores que se deben tener en cuenta para encontrar información que se adapte la creación de un programa único. Entendiendo el mercado y el negocio:

Muchas veces los programas de incentivos son creados y administrados por un tercero. En este caso es vital entregarles la información necesaria sobre el mercado en el que se compite y el foco del negocio, pues es crítico que el programa este alineado a la estrategia del negocio. Este es el factor que se debe investigar y analizar en conjunto con diferentes

personas de la empresa para garantizar que toda la información se esté cubriendo.

Análisis de variables externas que pueden afectar el programa:

Este análisis suele no hacerse porque parece algo lejano a la estructura de un programa de incentivos. Las variables externas normalmente del ámbito macro económico y por eso suelen omitirse.

Sin embargo, en la retroalimentación y evaluación de un programa se puede encontrar uno con resultados tanto positivos como negativo sin justificación. Y es aquí en donde el análisis de las variables externas puede ayudar a responder ese resultado. Pero este análisis no solo sirve para demostrar de donde provienen algunos de los resultados del programa sino también para determinar unos objetivos más razonables.

Acciones necesarias para cumplir los resultados

Este punto ayuda a clarificar aún más como llegar a los objetivos razonables. La clave está en identificar el proceso que hace el participante para llegar a un resultado. Un vendedor debe realizar X número de llamadas al día para lograr X número de citas con potenciales clientes. En este caso, el objetivo ideal debería ser incrementar el número de llamadas a clientes potenciales y por consiguiente tener definido que es un cliente potencial y que no es. El objetivo no ideal o no razonable y que normalmente solemos ver en un programa es incrementar las ventas sin saber por cual medio hacerlo. Este cambio de objetivo suena muy simple, pero en la práctica los resultados entre cumplir un objetivo general y cumplir un

objetivo específico son sustancialmente diferentes.

Otra ventaja de estructurar los objetivos bajo acciones necesarias es que se pueden identificar más de un objetivo específico. Esto motiva al participante a incrementar su participación en el programa puesto que tienen más de una razón por cambiar su comportamiento.

Es posible que encontremos un participante que no se haya motivado por generar más llamadas pero si por hacer un seguimiento más profundo a las propuestas enviadas. Al final de cuentas, este participante pudo haber cerrado más negocios que los que hicieron un mayor número de llamadas y menor número de seguimientos. Finalmente, es así como un programa de incentivos no solo se vuelve una estrategia para cumplir objetivos propuestos sino también una estrategia para captar datos más exactos sobre los comportamientos de un participante.

CREACIÓN DE OBJETIVOS RAZONABLES

Como ya tenemos los indicadores estipulados y sabemos que acciones pueden llegar a ser más rentable podremos definir unos objetivos razonables.

Si el caso que hemos venido explicando resultado más rentable realizar un mayor número de llamadas que un mayor número de seguimientos podríamos darle más peso a la

acción llamadas que a la acción seguimiento y a su vez poner una meta mayor a las llamadas que a los seguimientos.

Así podría ser un ejemplo:

Supongamos que el promedio de llamadas del vendedor era 30 al día pero según nuestro análisis de recursos disponibles (Base de datos de posibles clientes) y tiempo de trabajo al día concluimos que el vendedor tiene tiempo para realizar más llamadas al día en su tiempo laboral. Por ende queremos incrementar estas llamadas en un 30%. Por otro lado, el vendedor hace seguimiento a 10 de las 30 llamadas que realiza. Por ende, queremos que esta acción también se incremente en un 30%.

5.05.17 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN QUE SE UTILIZARÁN EN FUNDACIÓN FISE.

Existen dos tipos de técnicas generales de investigación. La técnica cualitativa y la técnica cuantitativa. Sobre estas dos técnicas se pueden desglosar infinitas formas de investigar. Incluso, se podría llegar a una combinación de ambas técnicas para obtener resultados más interesantes.

Definir una técnica de investigación es relevante en el desarrollo de un programa de incentivos, pues según la técnica que se escoja se podría llegar un resultado más exacto. ¿Y cómo definimos la técnica? Pues repasando la definición de los objetivos propuestos y el

target al cual está dirigido el programa.

Algunas de las variables que se pueden analizar para definir la técnica son:

El nivel de contacto que existe con el target: Entre menos contacto de comunicación exista más investigación se debe hacer.

La dispersión geográfica del target: Entre más dispersión exista, mayor será la investigación. El tamaño del target: Entre más grande sea el target, menor posibilidad de hacer una cualitativa. No obstante, se podría hacer una combinación pero antes tocaría mirar ciertos resultados de una cuantitativa.

La afinidad que existe entre ellos: Entre mayor sea la afinidad menor puede llegar a ser la muestra representativa por ende mayor la posibilidad de hacer una cualitativa.

En conclusión, los resultados varían mucho entre las técnicas. Mi recomendación es definir un plan de investigación durante la duración del programa de tal manera que siempre se esté investigando y encontrado nuevas ideas sobre las posibilidades de incrementar la motivación de un participante en el programa.

Ahora con el transcurso de esta valiosa información de varios autores y análisis se definen la elaboración y estructura del plan de incentivos para **Fundación "FISE"** a continuación:

5.05.18 PROCESO DE EJECUCIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS DE FUNDACIÓN "FISE".

1.- Se determina el tipo de plan de incentivos que se desea realizar.

Existen muchas opciones: los planes de reparto de utilidades ofrecen a los empleados un pequeño porcentaje de la rentabilidad antes de impuestos del negocio, las opciones sobre acciones recompensan a los empleados con acciones de la empresa y los incentivos en efectivo simplemente proporcionan un bono en efectivo cuando se cumplen ciertos objetivos. Se revisa todas las opciones basándose en la estructura, recursos y objetivos de la Fundación.

2.- Abrir un nuevo Documento en el procesador de textos y titularle "Plan de Incentivos".

3.- Crear una sección llamada "**resumen**". Dejar espacio en la sección para completar una vez que el documento este completo. En esencia, esta sección es un resumen de las secciones inferiores.

4.- Describir el propósito del plan. Ser conciso. Explicar porque el plan se está implementando, ya sea para motivación, competitividad, por propósitos de promoción, etc.

5.- Explicar quién es elegible para los incentivos. Pensar en esta sección como las "reglas" del plan de incentivos. Describir qué empleados serán elegibles para los incentivos. Por ejemplo, el personal de ventas puede ser elegible para recibir ciertos incentivos, mientras

que todos los empleados de tiempo completo son elegibles para un porcentaje de participación en los beneficios con base en su salario.

6.- Explicar los incentivos. Aquí está el corazón del plan. Utilizar esta sección para describir el desarrollo del plan de incentivos. Explicar lo que debe suceder para que los empleados obtengan el incentivo. Esto puede hacerse en forma de párrafo, en una lista con viñetas o una combinación de ambas.

7.- Poner en lista cómo se evaluarán los empleados (por ejemplo, por un comité o en base a las cifras de ventas) y cómo el plan afectará a los otros planes en marcha (por ejemplo, planes de beneficios o planes de pensiones). Por último, describir el proceso por el cual serán juzgados los empleados. Sé lo más específico posible.

8.- Realizar copias y distribuir a los empleados que tienen derecho a los incentivos.

9.- Adaptar el sistema de incentivos a los objetivos estratégicos de fundación FISE.

10.- Establecer objetivos individuales diferenciados. De acuerdo a su perfil y logro específico.

5.05.19 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS SIGUIENTES NIVELES JERÁRQUICOS EN FUNDACIÓN FISE:

Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo, Nivel Asesor, Nivel Auxiliar O Apoyo, Nivel Operativo.

Nivel Directivo.- Las funciones principales son; legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización, decreta soluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa.

Nivel Ejecutivo.- Es el segundo al mando de la organización su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos y leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas en la empresa.

Nivel Asesor.- No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable industrial y demás áreas que tengan que ver con la empresa

Nivel auxiliar o de apoyo.- Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

Nivel Operativo.- Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Según el respectivo puesto se propone el desarrollo de los siguientes incentivos de acuerdo al perfil del cargo y puesto en la empresa

5.05.20 PLAN DE INCENTIVOS PARA EL GERENTE FINANCIERO DE FUNDACIÓN FISE

Perfil del puesto

Responsabilidad: Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la institución mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables.

Funciones: Coordinar y participar en la elaboración de estados e informes financieros.
Coordinar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y egresos.
Controlar las finanzas de la institución y mejorar sus rendimientos
Apoyar en la toma de decisiones económicas y presentar los resultados de la gestión administrativa.

Actividades: Elaborar el plan anual de la Gerencia de Finanzas y Administración.

Supervisar el correcto registro de las operaciones financieras y contables. Elaborar informes de la situación financiera de rendimientos y flujo de efectivo. Establecer el plan de operación con límites razonables (presupuestos). Control y medición de resultados cuantitativos y cualitativos. Analizar el control de ingresos y egresos.

PLAN DE INCENTIVOS PARA UN VENDEDOR

Perfil del puesto: Otra de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones.

- Actitudes positivas.
- Habilidades personales y para ventas.
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado

Actitudes.-

- Compromiso
- Determinación
- Entusiasmo
- Paciencia
- Dinamismo
- Sinceridad

- Responsabilidad
- Coraje
- Honradez

Habilidades para las ventas

- Habilidad para encontrar clientes
- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes
- Habilidad para hacer presentaciones de venta eficaces
- Habilidad para cerrar la venta
- Habilidad para brindar servicios posventa
- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado

Mediante estos puntos calificar el desempeño dependiendo de este se dará el respectivo incentivo de acuerdo al cumplimiento de sus metas en un vendedor de Fundación FISE.

- Llamadas realizadas por día a clientes potenciales
- Llamadas realizadas por día a clientes no potenciales
- Seguimientos realizados por día a clientes potenciales
- Seguimientos realizados por día a clientes no potenciales
- Conversión a ventas

De aquí pueden salir una serie de conclusiones. La primera es si el esfuerzo realizado por el vendedor se está haciendo en los clientes potenciales o no. Muchas veces el cliente no potencial es más fácil de contactar y por eso suele ser más veces contactado. La segunda conclusión es ver cuál fue la conversión de ventas realizadas por número de llamadas y cuál fue la conversión de ventas gracias al número de seguimientos. Finalmente podremos determinar qué acción es más rentable o no.

5.05.21 INCENTIVOS INDIVIDUALES PARA CUALQUIER COLABORADOR DE FUNDACIÓN FISE:

- Los empleados reciben una cantidad determinada por cada unidad que producen.
- La cantidad de unidades que producen durante un periodo de paga determina su compensación.

- Se establece una tasa diferencial por pieza producida.

Después de ver algunos planes de incentivos para los colaboradores de Fundación

FISE, se ha define este en particular a continuación:

5.05.22 DESARROLLO DE PLAN DE INCENTIVOS EN RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO DEL MES EN FUNDACIÓN FISE.

El desarrollo de este plan es con el fin incentivar, mensualmente el desempeño de los trabajadores con el propósito de lograr que la producción laboral de la compañía sea constante, eficaz y consistente. Este plan es dirigido a todo el personal.

Procedimiento:

1.- Todo gerente o supervisor propondrá, en la última reunión semanal de cada mes, al subalterno que considere que se haya destacado en ese periodo y para ello, se evaluara factores como:

Productividad/Responsabilidad

La cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado.

Calidad de trabajo el grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el empleado.

Iniciativa e Interés:

La aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles.

Relaciones Interpersonales:

El trato y la actitud del empleado hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes externos.

Cooperación:

La disposición que el trabajador muestre en ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.

Disciplina:

1. La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidos por Fundación FISE.
2. Las cualidades a resaltar quedaran plasmadas en un certificado de reconocimiento preparado por el departamento de recursos humanos o un memorándum de reconocimiento

(con copia a su expediente) por la gerencia general y la gerencia o supervisor al cual pertenece.

3. Todo certificado o memorándum de reconocimiento debe ser entregado al trabajador meritorio, frente al resto de sus compañeros, por su supervisor inmediato para resaltar en público su buen desempeño. Esto puede realizarse antes de comenzar labores, en la hora del almuerzo o al final de la jornada. El supervisor coordinara con recursos humanos el día y la hora de entrega del certificado e incentivo (adjuntamos lista de premios) para así notificar al resto del personal para la asistencia de dicha reunión.

4. Además el boletín informativo que se da trimestralmente se publicara las fotos de los trabajadores más destacados en dicho periodo.

5. El empleado seleccionado en cada mes podrá recibir uno de los siguientes incentivos laborales:

- Un bono en dinero
- Certificado de regalo
- Un día libre

6. El gerente o supervisor del trabajador, que sea seleccionado empleado del mes, propondrá en dicha reunión cual será el incentivo a entregar.

5.05.23 PROCEDIMIENTO DE RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO DEL AÑO

Objetivo: Promover el orgullo, la autoestima y la productividad en los colaboradores de la empresa mediante la premiación al colaborador más destacado a lo largo de un año.

1. Se escogerá 2 o 3 colaboradores cuyos puntajes más elevados en su evaluación hayan sido los más altos en las evaluaciones de desempeño anual, validos a finales de noviembre por sus gerentes y supervisores inmediatos.
2. Cada gerente o supervisor inmediato de los colaboradores postulados como colaborador del año, deberán prepararse para sustentar ante un comité, los motivos o las características que reúne su colaborador, para optar por la premiación del colaborador del año.
3. El comité estará conformado por un representante del departamento de recursos humanos, 2 gerentes asignados imparcialmente que no supervise a los candidatos postulados. Dichos gerentes serán designados por recursos humanos.
4. Se votara en secreto y se escogerá por mayoría al colaborador más destacado del año sobre la base de los factores de evaluación del desempeño sustentados y discutidos en una reunión de comité.

5. Al colaborador más destacado del año será premiado con una placa o cristal de reconocimiento y un regalo, los cuales serán entregados en el brindis de año nuevo.

6. Los colaboradores postulados que queden en segundo y tercer lugar, también recibirán reconocimiento de manera escalonada, una placa o cristal de reconocimiento, más un regalo.

5.05.24 TALLER DE SISTEMA DE INCENTIVOS EN FUNDACIÓN "FISE".

Estructura del taller

En este taller se tratará un tema que es de suma importancia como es el de "Aumentar la eficiencia mediante la elaboración y sociabilización de un sistema de incentivos en Fundación FISE".

Reglas de Oro:

- Disposición por parte de los presentes. (Tiempo total de exposición: 2 horas y 30 min)
- Celulares apagados.
- Mente abierta.

- Aporte de criterios, ideas y argumentos relacionados con el tema de exposición. Para mejorar a Fundación FISE.

Video de bienvenida o rompe hielo

- 1- Presentación
- 2- “Gran motivación y superación (Gladiador)
Mejora tu mundo personal”. (Tiempo de video 5 minutos).

Exposición de los Temas:

- **Tema 1.-** Antecedentes.
- **Tema 2.-** Reseña Histórica en Ecuador.
- **Tema 3.-** Incentivos Laborales.
- **Tema 4.-** Tipos de Incentivos.
- **Tema 5.-** Plan de incentivos en Ecuador en el presente y de acuerdo al plan nacional del Buen Vivir.

➤ **Tema 6.-** Plan de incentivos para futuros docentes y directivos en “YACHAY” ciudad del conocimiento.

➤ **Tema 7.-** Fundación Social Fiallo Serrano “FISE”

➤ **Tema 8.-** Justificación del Proyecto

➤ **Tema 9.-** Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Vinculando este proyecto para mejorar la Matriz Productiva.

➤ **Tema 10.-** Matriz “T”

➤ **Tema 11.-** Análisis de Involucrados

➤ **Tema 12.-** Mapeo de Involucrados

➤ **Tema 13.-** Árbol de Problemas

➤ **Tema 14.-** Árbol de Objetivos

➤ **Tema 15.-** Diagrama de Estrategias

- **Tema 16.-** Propuesta
- **Tema 17.-** Aspectos Administrativos
- **Tema 18.-** Conclusiones y Recomendaciones.

Método. Mesa redonda

Retroalimentación. Hablar sobre lo que aprendió preguntas, cuestionamientos, sugerencias, debate de ideas con argumentos y en que le ayudara para mejorar en si a Fundación "FISE".

Incentivos en Fundación "FISE"(20 minutos)

Encuestas realizadas después del taller (10minutos)

Tiempo de duración del taller: 2 horas con 30 minutos en la ejecución de la exposición del Taller.

Presentación del Taller

Evaluación antes de la socialización y después de la aplicación.

Elaboración de las preguntas de las encuestas realizada antes y después de la aplicación.

5.05.25 Encuesta sobre los Incentivos Laborales que fortalecen la motivación.

El propósito de la presente encuesta es determinar cuáles son los incentivos que fortalecen la motivación de los trabajadores, con el fin de implementar una propuesta que permita mejorar el sistema de incentivos dentro de la empresa, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Nombre:	Edad: _____	
Cargo en la Empresa:	Sexo : _____	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Conoce usted sobre los planes de incentivos laborales?		
¿Conoce usted como se estructura un plan de incentivos laborales?		
¿Conoce sobre los tipos de incentivos laborales?		
¿Cree que es vital tener un plan de incentivos en la empresa?		
¿Recibe algún incentivo cuando cumple una meta en el trabajo?		
¿Sabe lo que es un incentivo formal?		
¿Cree que los incentivos son necesarios para desarrollar sus labores?		
¿Sabe lo que es un incentivo informal?		
¿Recibe algún incentivo en el trabajo?		
¿Conoce si en la ley hay algún artículo que hable sobre los incentivos laborales?		

Firma: _____

5.05.26 Encuesta sobre los Incentivos Laborales después de la exposición impartida.

El propósito de la presente encuesta es determinar cuáles son los incentivos que fortalecen la motivación de los trabajadores, con el fin de implementar una propuesta que permita mejorar el sistema de incentivos dentro de la empresa, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación, marcando con una "X" la respuesta que corresponda, considerando la siguiente escala:

Nombre:	Edad: _____	
Cargo en la Empresa:	Sexo : _____	
PREGUNTAS	SI	NO
¿Ahora que usted recibió la capacitación sobre los incentivos laborales sabe lo que es?		
¿Ahora que recibió la capacitación sabe cómo se estructuran los incentivos laborales?		
¿Ahora que recibió la capacitación sabe que tipos de incentivos laborales existen?		
¿Los planes de incentivos son vitales en una organización o empresa?		
¿Después de haber recibido la capacitación sobre incentivos laborales, cree que sus logros deberían ser acompañados de un incentivo?		
¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe lo que es un incentivo formal?		
¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales cree que algún momento se hizo merecedor(a) a estos incentivos y fueron necesarios para desarrollar sus labores?		
¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe lo que es un incentivo informal?		
¿Después de la capacitación sobre incentivos laborales cree que sería merecedor a estos incentivos?		
¿Ahora qué recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe si hay un artículo en la ley que estipule sobre los incentivos laborales?		

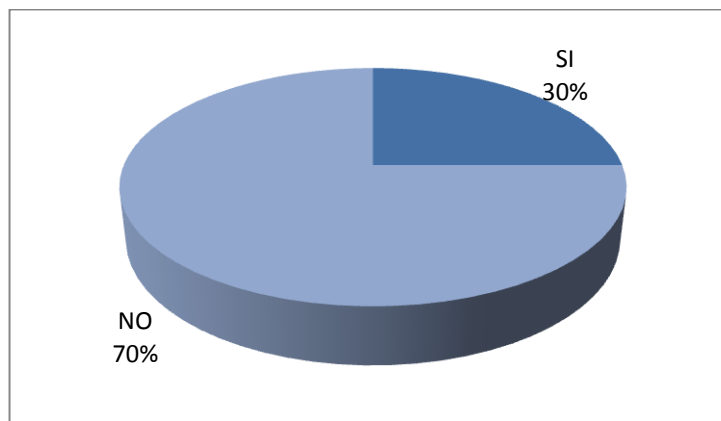
Firma: _____

5.05.27 Análisis de datos

Tabla 1 Pregunta 1¿Conoce usted sobre los planes de incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	5	30%
NO	11	70%
TOTAL	16	100%

Grafico 1 Pregunta 1



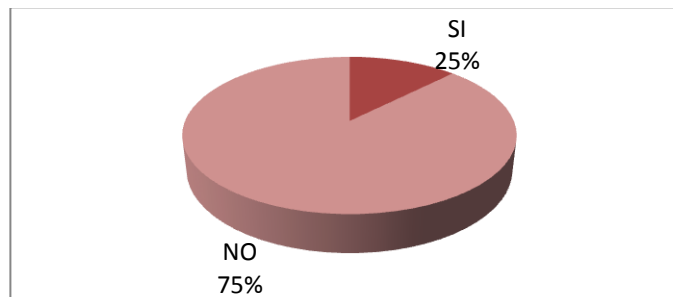
Conclusión.-

El personal de Fundación FISE desconoce sobre los incentivos laborales y su importancia en una organización en un 70 % y si conoce o ha escuchado algo el 30 % de los colaboradores pero no tienen certeza sobre este tema.

Tabla 2 Pregunta 2 ¿Conoce usted como se estructura un plan de incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	4	25%
NO	12	75%
TOTAL	16	100%

Grafico 2 Pregunta 2



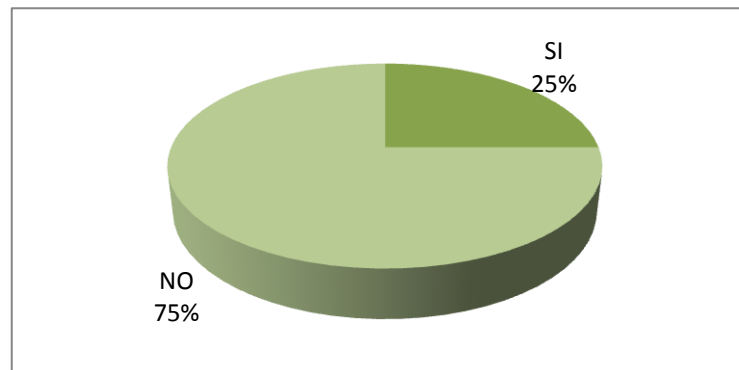
Conclusión.-

El personal en FISE no sabe cómo se estructura y de que se trata un plan de incentivos laborales en un 75% y un porcentaje menor de los colaboradores tienen una idea no clara cómo se estructuran estos planes el 25%.

Tabla 3 Pregunta 3 ¿Conoce sobre los tipos de incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	4	75%
SI	12	25%
TOTAL	16	100%

Grafico 3 Pregunta 3

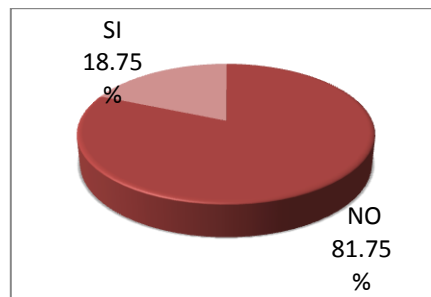


Conclusión.- El 75% no tienen conocimientos acerca de los tipos de incentivos laborales que hay para las empresas y el 25% si tiene una idea pero no se acerca al conocimiento real.

Tabla 4 Pregunta 4 ¿Cree que es vital tener un plan de incentivos en la empresa?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	13	81,75%
SI	3	18,75
TOTAL	16	100%

Grafico 4 Pregunta 4

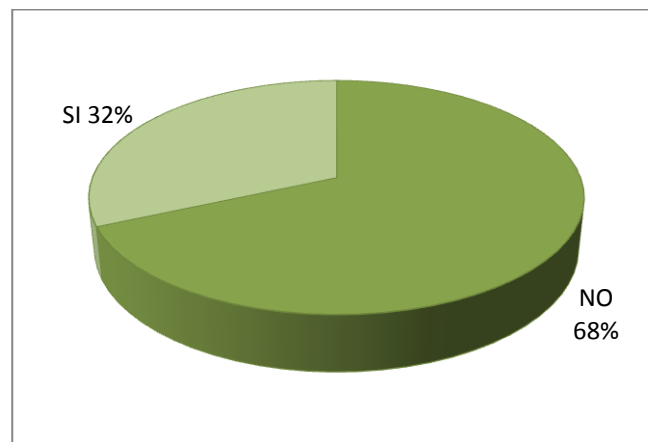


Conclusión.- La mayoría del personal de FISE cree que no son vitales los incentivos en la organización en un 81.75% y el resto de colaboradores en un 18.75 % piensa que si son vitales en la empresa.

Tabla 5 Pregunta 5 ¿Recibe algún incentivo cuando cumple una meta en el trabajo?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	11	68%
SI	5	32%
TOTAL	16	100%

Grafico 5 Pregunta 5

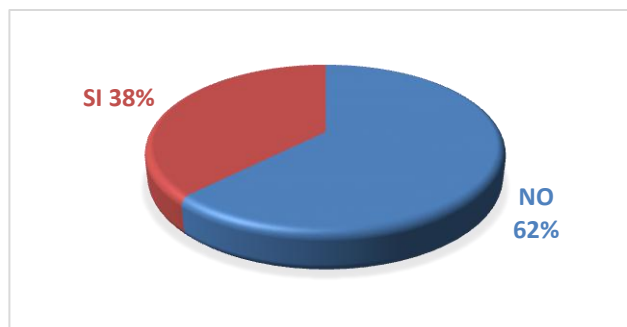


Conclusión.- Los colaboradores de la Fundación FISE no reciben un incentivo cuando cumplen una meta en el trabajo en un 68% y si lo reciben muy rara ocasión algunos en un 32%.

Tabla 6 Pregunta 6 ¿Sabe lo que es un incentivo formal?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	10	62%
SI	6	38%
TOTAL	16	100%

Grafico 6 Pregunta 6



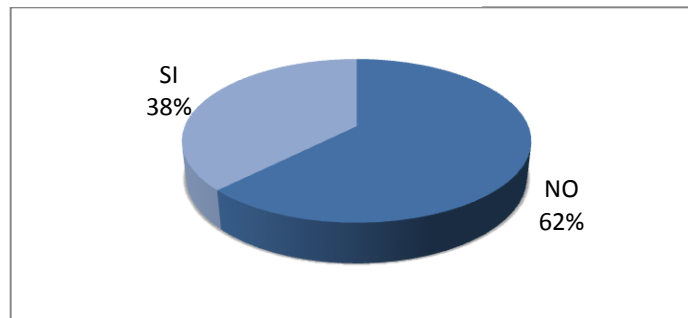
Conclusión.-

El personal de fundación FISE no tiene conocimiento sobre incentivos informales corresponde al 62 % y si ha escuchado o sabe en un 38% tienen conocimientos pero no claros de lo que se trata.

Tabla 7 Pregunta 7 ¿Cree que los incentivos son necesarios para desarrollar sus labores?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	10	62%
SI	6	38%
TOTAL	16	100%

Grafico 7 Pregunta 7



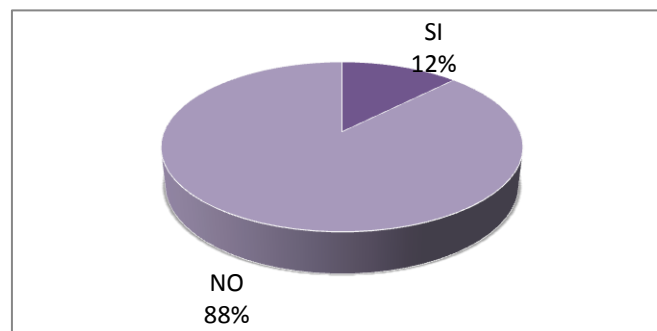
Conclusión.-

El personal de fundación FISE menciona que no cree que sea necesario los incentivos para desarrollar sus laborales en un 62% porque no tiene el conocimiento suficiente sobre el tema y en un 38% cree que si es necesario los incentivos este es el resultado de la encuesta.

Tabla 8 Pregunta 8 ¿Sabe lo que es un incentivo informal?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	2	12%
NO	14	88%
TOTAL	16	100%

Grafico 8 Pregunta 8

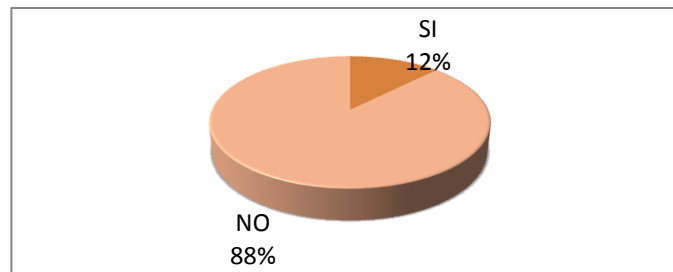


Conclusión.- El personal de fundación Fise no tiene conocimiento sobre los incentivos informales en un 88% y si han escuchado algo pero no saben bien de que se trata en un 12%.

Tabla 9 Pregunta 9 ¿Recibe algún incentivo en el trabajo?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	11	88%
SI	5	12%
TOTAL	16	100%

Grafico 9 Pregunta 9

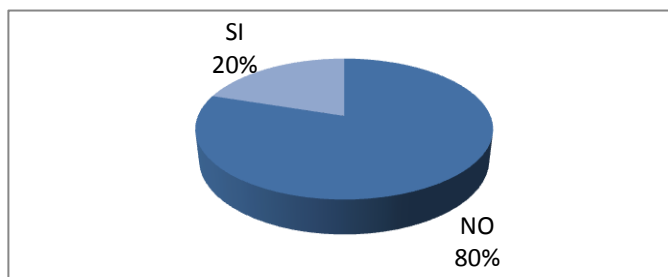


Conclusión.- Los colaboradores de fundación FISE mencionaron en un 88% que no reciben un tipo de incentivo en el trabajo y en un 12% ocasionalmente lo recibieron.

Tabla 10 Pregunta 10 ¿Conoce si en la ley hay algún artículo que hable sobre los incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	14	80%
SI	2	20%
TOTAL	16	100%

Grafico 10 Pregunta 10



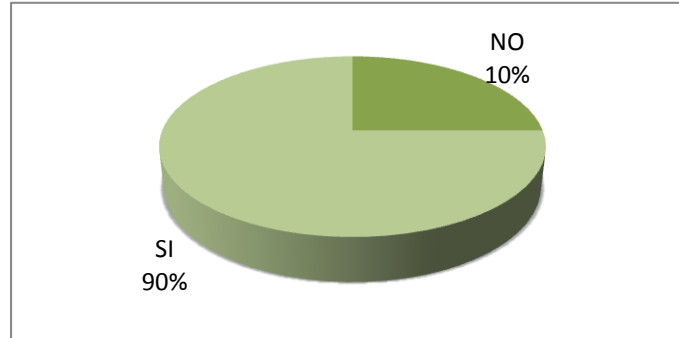
Conclusión.- El personal de FISE desconoce en un 80% sobre una ley Ecuatoriana acerca de los planes de incentivos, logros y en un 20% si ha escuchado pero no saben de lo que se trata esta ley.

RESULTADOS DESPUES DE LA APLICACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA FUNDACIÓN FISE.

**Tabla 11 Pregunta 1 ¿Ahora que usted recibió la capacitación sobre los
Incentivos Laborales sabe lo que es?**

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	3	10%
SI	13	90%
TOTAL	16	100%

Grafico 11 Pregunta 1

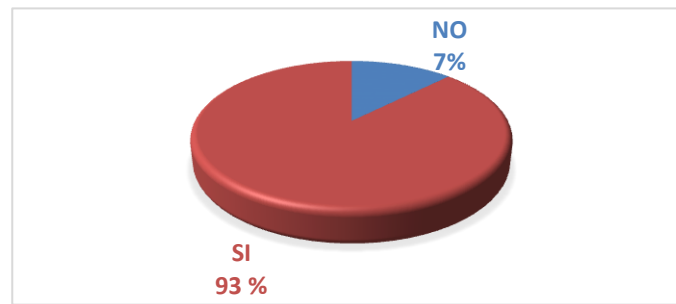


Conclusión.- El personal de Fundación FISE menciona que después de haber recibido la capacitación sobre incentivos laborales ahora ya tiene un conocimiento de este tema el 90 % y queda en dudas y el 10% de los colaboradores todavía no tienen claro.

Tabla 12 Pregunta 2 ¿Ahora que recibió la capacitación sabe cómo se estructuran los incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	2	7%
SI	14	93%
TOTAL	16	100%

Grafico 12 Pregunta 2

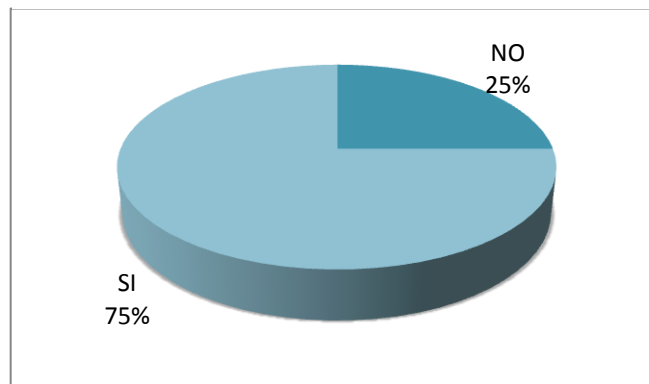


Conclusión.- El personal de fundación FISE después de la capacitación en incentivos laborales sabe cómo se estructuran los planes de incentivos en un 93% y en un 7 % no sabe exactamente cómo se estructura el plan de incentivos.

Tabla 13 Pregunta 3 ¿Ahora que recibió la capacitación sabe que tipos de incentivos laborales existen?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	4	75%
NO	12	25%
TOTAL	16	100%

Grafico 13 Pregunta 3

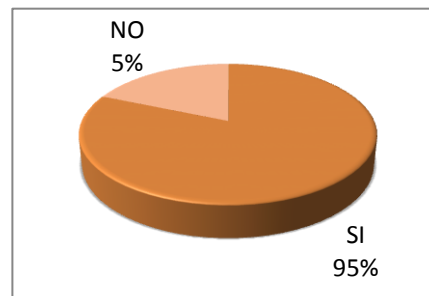


Conclusión.- El 75% si saben sobre los tipos de incentivos laborales que hay para las empresas y el 25% no comprendió sobre los tipos de incentivos.

Tabla 14 Pregunta 4 ¿Los planes de incentivos son vitales en una organización o empresa?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	15	95%
NO	1	5%
TOTAL	16	100%

Grafico 14 Pregunta 4

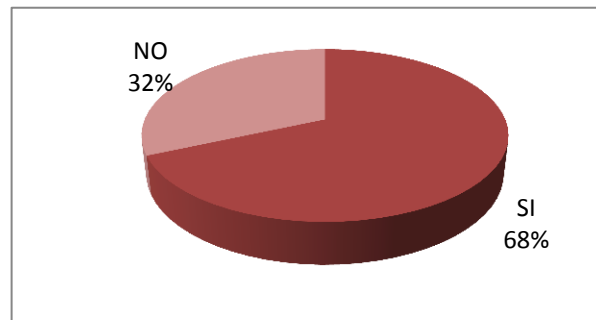


Conclusión.- Son vitales porque incentivan a incrementar las potencialidades de los colaboradores. En la empresa el 95% sabe que son importantes y vitales en una organización y el 5 % piensa que no son vitales ni requieren tanta importancia en la empresa.

Tabla 15 Pregunta 5 ¿Después de haber recibido la capacitación sobre incentivos laborales, cree que sus logros deberían ser acompañados de un incentivo?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	11	68%
NO	5	32%
TOTAL	16	100%

Grafico 15 Pregunta 5



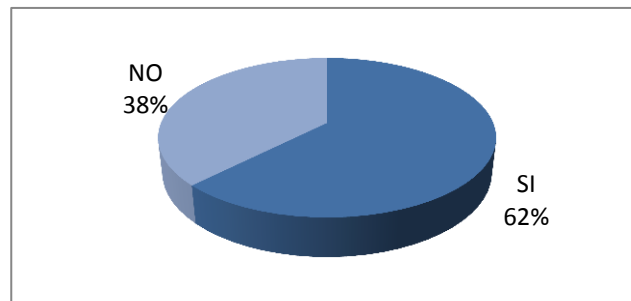
Conclusión.-

Cree que sus logros deberían ser acompañados de un incentivos el 68% menciona que si deberían ir acompañados de un tipo de incentivo en base al tipo de logro alcanzado, y el 32% no considera importante que un logro deba ser acompañado de un incentivo laboral.

Tabla 16 Pregunta 6 ¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe lo que es un incentivo formal?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	16	100%

Grafico 16 Pregunta 6

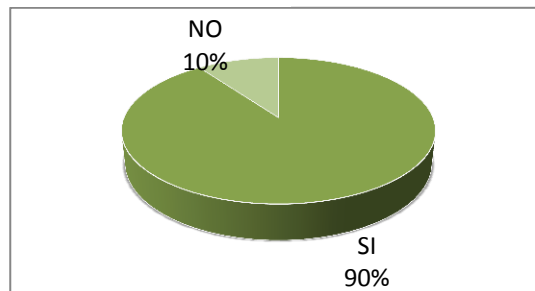


Análisis.-El personal de fundación FISE después de la exposición impartida sabe que es un incentivo formal el 62 % si sabe y el 38% no sabe lo que es un incentivo formal o de que se trata.

Tabla 17 Pregunta 7 ¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales cree que algún momento se hizo merecedor(a) a estos incentivos y fueron necesarios para desarrollar sus labores?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	14	90%
NO	2	10%
TOTAL	16	100%

Grafico 17 Pregunta 7

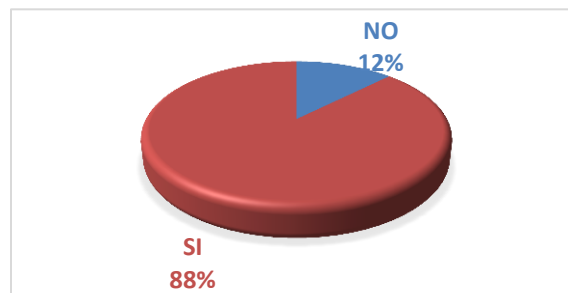


Conclusión.- El personal de fundación FISE menciona que si es merecedor el 90% del personal por haber cumplido metas antes y en el presente y el 10 % no cree que sea merecedor a los incentivos laborales por metas alcanzadas.

Tabla 18 Pregunta 8 ¿Ahora que recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe lo que es un incentivo informal?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
NO	2	12%
SI	14	88%
TOTAL	16	100%

Grafico 18 Pregunta 8

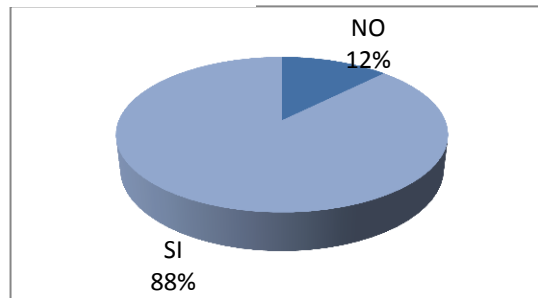


Conclusión.- El 12 % menciona que no sabe lo que es un incentivo informal y el 88% si sabe lo que es un incentivo informal y quien es merecedor del respectivo incentivo.

Tabla 19 Pregunta 9 ¿Después de la capacitación sobre incentivos laborales cree que sería merecedor a estos incentivos?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	11	88%
NO	5	12%
TOTAL	16	100%

Grafico 19 Pregunta 9

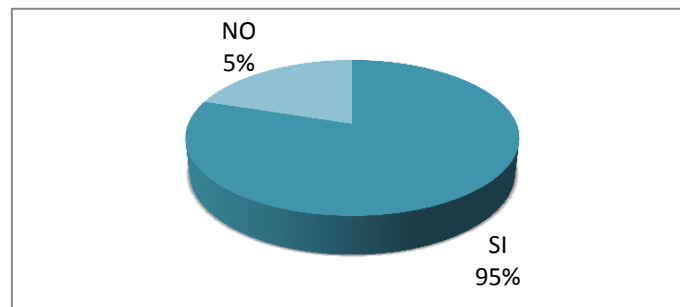


Conclusión.- Los colaboradores de fundación FISE mencionaron el 12% por el momento no serían merecedores de estos incentivos por desempeño y el 88% que si sería merecedor por este tipo de logros.

Tabla 20 Pregunta 10 ¿Ahora qué recibió la capacitación sobre incentivos laborales sabe si hay un artículo en la ley que estipule sobre los incentivos laborales?

OPCIONES	PUNTAJES	PORCENTAJES
SI	15	95%
NO	1	5%
TOTAL	16	100%

Grafico 20 Pregunta 10



Conclusión.- El personal de FISE respondió que ahora tiene conocimiento el 95% sabe que hay un artículo que dispone y menciona sobre los incentivos laborales como es el presente Reglamento de Reconocimiento Público al Mérito del Trabajo menciona: en su Artículo 1.- El presente reglamento señala los lineamientos para evaluar y estimular al personal de la empresa por su extraordinario desempeño y productividad en el trabajo para beneficio de la sociedad y el País. Y el 5% no tiene claro todavía esta ley

CAPITULO VI ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 RECURSOS

Para la socialización del proyecto se emplearán algunos recursos físicos tales como:

- Encuestas
- fotocopias,
- Computador, proyector
- Videos
- Evaluaciones.
- Salón de exposiciones en Fundación "FISE"

LOS RECURSOS HUMANOS.

- 1- Autor del proyecto
- 2- Tutor del proyecto
- 3- Lectora del proyecto.
- 4- Fundación FISE (Directivos, Colaboradores de la Fundación y Familiares)

6.02 PRESUPUESTO

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EQUIPOS			
1 COMPUTADORA	PROCESADOR INTEL CORE i3 4160 3.6 Ghz CUARTA GENERACION MEMORIA RAM DE 4GB DDR3 DISCO DURO DE 1 TERA SATA DVD-WRITER SATA TARJETA DE RED 10/100 SONIDO Y VIDEO INTEGRADO LECTOR DE TARJETAS MONITOR LED DE 19 PULGADAS SAMSUNG	423.00	423.00
1 FILMADORA	SAMSUNG FILMADORA PROYECTOR FULL HD 25X A 300X HANDICAP TOUCH	489.99	489.99
1 CÁMARA	SONY DSC-W610, 14.1MP, 4X ZOOM	134.40	134.40
1 IMPRESORA	IMPRESORA TX320 EPSON	139.99	139.99

SUMINISTROS Y MATERIALES			
INTERNET 80 HORAS	PLAN MOVISTAR	0.60	48.00
5 RESMAS	PAPEL BOND, 75 GRAMOS	3.79	18.95
3 ESFEROS	BIC, NEGRO, AZUL Y ROJO	0.30	0.90
3 CARPETAS	CARPETA DE PERFIL A4	0.50	1.50
1 FLASH MEMORY	Kingston	5.20	5.20
1 CAJA DE CLIPS	METÁLICO DE 50 PIEZAS	0.50	0.50
		VALOR PARCIAL	1.262,43
		+ 10 % IMPREVISTOS	126,243
		VALOR TOTAL	1.388,673

6.03 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril						
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5
FECHA																															
Selección del tema	x	x																													
Definición del titulo			x	x																											
Planteamiento del					x																										
Formulación del						x		X																							
Justificación							x	x																							
Immortancia									x	X	x	x																			
CAPITULO I ANTECEDE																															
Contexto												x	x	x																	
Justificación												x		x																	
Definición del problema central													x	x		x															
CAPITULO II ANALISIS DE																															
Maneo de														x	x	x															
Matriz de análisis de																x															
CAPITULO III PROBLEMAS Y OBJETIVOS																															
Árbol de problemas																		x	x	x											
Árbol de objetivos																		x	x												
CAPITULO IV ANALISIS DE																															
Matriz de análisis de																			x												
Matriz de análisis de impacto de los																			x	x	x										
Matriz diagrama de estrategias																			x												
Matriz del marco																			x	x	x										
CAPITUL																															

AUMENTAR LA EFICIENCIA EN EL ÁREA DE CAPACITACIÓN, MEDIANTE LA ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN FISE EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 CONCLUSIONES

Al final, luego de analizar toda la filosofía que encierra la puesta en marcha y correcto funcionamiento de un plan de incentivos, cualquiera sea su naturaleza, surgen conclusiones como las siguientes

- El plan de incentivos necesita ser profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y honestamente bien administrado.
- Un buen incentivo bien realizado es una herramienta justificadora para la incorporación de avances tecnológicos.

- Para un correcto funcionamiento más adecuado es necesario del apoyo conjuntamente con recursos humanos para que se evalúe el aspecto emocional de la planta.
- Solo así después de este estudio, para que una exitosa implementación de un sistema de incentivos se realice satisfactoriamente
- Todas las organizaciones empresariales con vías de crecimiento y más aún las empresas ya posicionadas deben invertir en estos incentivos laborales ya que siempre depende del personal de la empresa, los empleados.
- El desarrollo y periodo de vida de la empresa. Hacer énfasis sobre el ser humano por encima del capital. El mejor contribuyente para que una organización prospere es el ser humano si se siente bien dará el máximo de si y por ende el bienestar de la organización como empresa tendrá estabilidad.

7.02 RECOMENDACIONES

- Diseñar medidas a corto y largo plazo para implementar los incentivos laborales en la fundación el adecuado, perfil de puestos con funciones específicas, ayudara a realizar un correcto sistema de incentivos laborales de acuerdo a su cargo y a la gestión que realice en el área que mejor se desempeñe el colaborador
- Debe basarse en opiniones cuestionamientos y puntos de vista de los empleados como así también de los administradores. Es importante regular la retroalimentación de los resultados de las medidas de desempeño.
- Debe existir de los máximos ejecutivos un fuerte apoyo al desarrollo de estos proyectos de incentivos laborales que aumentan significativamente el desarrollo de la organización. Deben ser diseñados para asegurar bonificaciones si se presentan mejoras en el desempeño.

Bibliografía

García Govea, P. V. (07 de 2012). *www.eumed.net*. Obtenido de

<http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

HART, P. (12 de Noviembre de 2007). *Rideau*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de

<http://rideau.com/es/news/peter-hart-campeones-ima-reconocimiento-del-consejo>

Ramírez, L. M. (Enero de 2006). <http://www.gestiopolis.com/>. Recuperado el 26 de

Marzo de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

Weinberg, I. (Octubre de 2001). *Society For Human Resource Management*. Obtenido

de SHRM:

<http://www.shrm.org/foreign/espanol/pages/designincentiveplans.aspx>

Weinberg, I. (Julio de 2002). *SHRM Society for human resource management*.

Recuperado el 26 de Marzo de 2015

Reforma, México laboral, generan empleo, pero mal pagado ,26 marzo 2007, disponible

en <http://www.boletin-infomail.com/2007/03/generan_empleo_.html> (consultado 13 junio 2012)

Artículo de Arriaga Huerta, Martínez y Lira: "Los Incentivos Laborales en el norte de México: Análisis en la Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales de Nuevo Laredo Tamaulipas, Oportunidades de Mejora " en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 170, 2012.

Artículos

Diario calle México: ubicación exacta, desmotiva a los mexicanos la falta de incentivos laborales 19, octubre 2011, disponible en <<http://www.callemexico.com/node/14356>> (18 junio 2012)

Revista

D Salom Genaro, Incentivos laborales compromiso empresarial las siete reglas básicas, Inter –forum.

Newstrom, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, (México, D.f.: Mc Graw Hill, 2007) pág. 459

Newstrom, John, Comportamiento Humano en el Trabajo, (México, D.f.: Mc Graw Hill, 2007) pág. 146

Caso, Alfredo, Sistema de Incentivos a la Producción, (España: fundación Confemental).

Organización de las Naciones Unidas, Incentivos, colección de las publicaciones de la UNCTAD sobre temas relacionados con los acuerdos internacionales de inversión, s. 04.II.D.6., 2004.

Blanch Josep, et al, Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos,(Barcelona: UOC, 2003)

Snell, Scot, Administración de Recursos Humanos, (México, D.f: Cengage, Learnig, 2008)

Idalberto Chiavenato, administración de personal y recursos humanos (santa fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999)

Morales Juan et el, Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación (, Santa fe de Bogotá, Mc Graw Hill, 1999)

Luis Puchol, Dirección y gestión de recursos humanos (buenos aires, días de santos ,2007)

Fuentes Electrónicas

Machicado, Jorge, Beneficios Sociales del Trabajo, Universidad de San Francisco

Xavier (2010) disponible en < <http://ermoquisbert.tripod.com/pdfs/dt14-beneficios.pdf> >
(consultado 13 junio 2012)

Infante, Ramón, Administración de Personal II, Los Incentivos y la Motivación,

Programa estadístico: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

NET GRAFÍA

<http://www.gestiontalentohumano.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano6.shtml#ixzz3VZR6otMM>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

web.com/Procedimiento_reconocimiento_al_trabajar_mas_destacado.html

http://www.rrhh-web.com/downloads/Recompensas_e_Incentivos.pdf

<http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=19>

<http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20131017/siete-incentivos-para-motivar-2520396.html>

<<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/040102negocios.html>

> (consultado el 20 junio 2012)

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/>

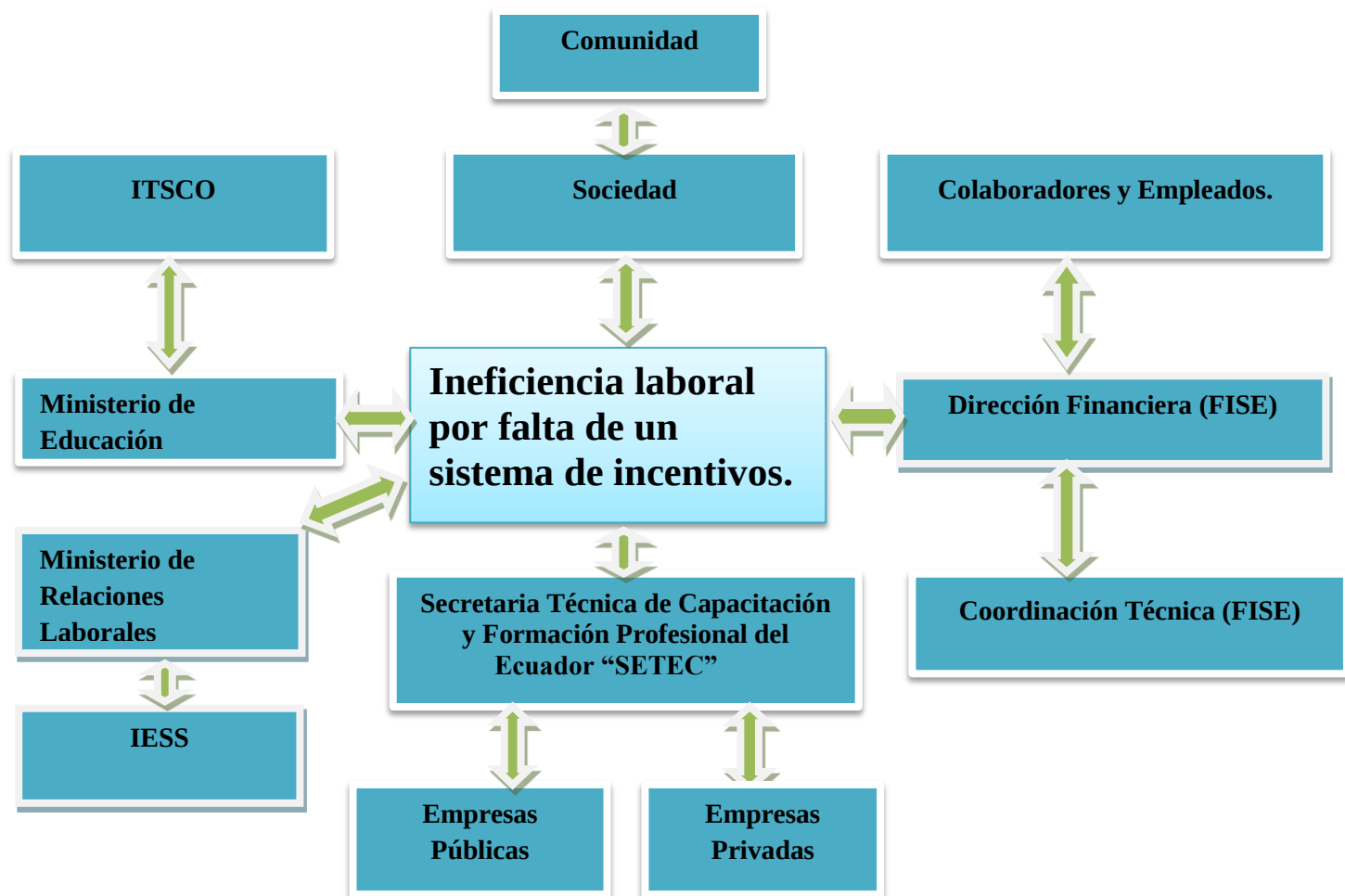
ANEXOS

Apéndice A “Análisis de la Matriz T”

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Deserción laboral y de talento humano.	Ineficiencia laboral por falta de un plan de incentivos.				Eficiencia laboral y empoderamiento por parte de los colaboradores de la fundación “FISE”.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Planes de incentivos laborales	1	3	5	2	Incumplimiento de los planes de incentivos por parte de los directivos
Levantamiento de información de actividades de trabajo por puesto	2	4	4	3	Despreocupación de una actividad eficiente
Programa de charlas por parte de la alta dirección para socializar	2	4	3	2	Distribución inadecuada del tiempo

Evaluación de desempeños de 360°	3	4	4	3	Desinterés por las evaluaciones de 360°
Elaboración y sociabilización de un plan de incentivos laborales	2	5	4	1	Desinterés por parte de los directivos

Apéndice B “Mapeo de Involucrados”



Apéndice C “Matriz de Análisis de Involucrados”

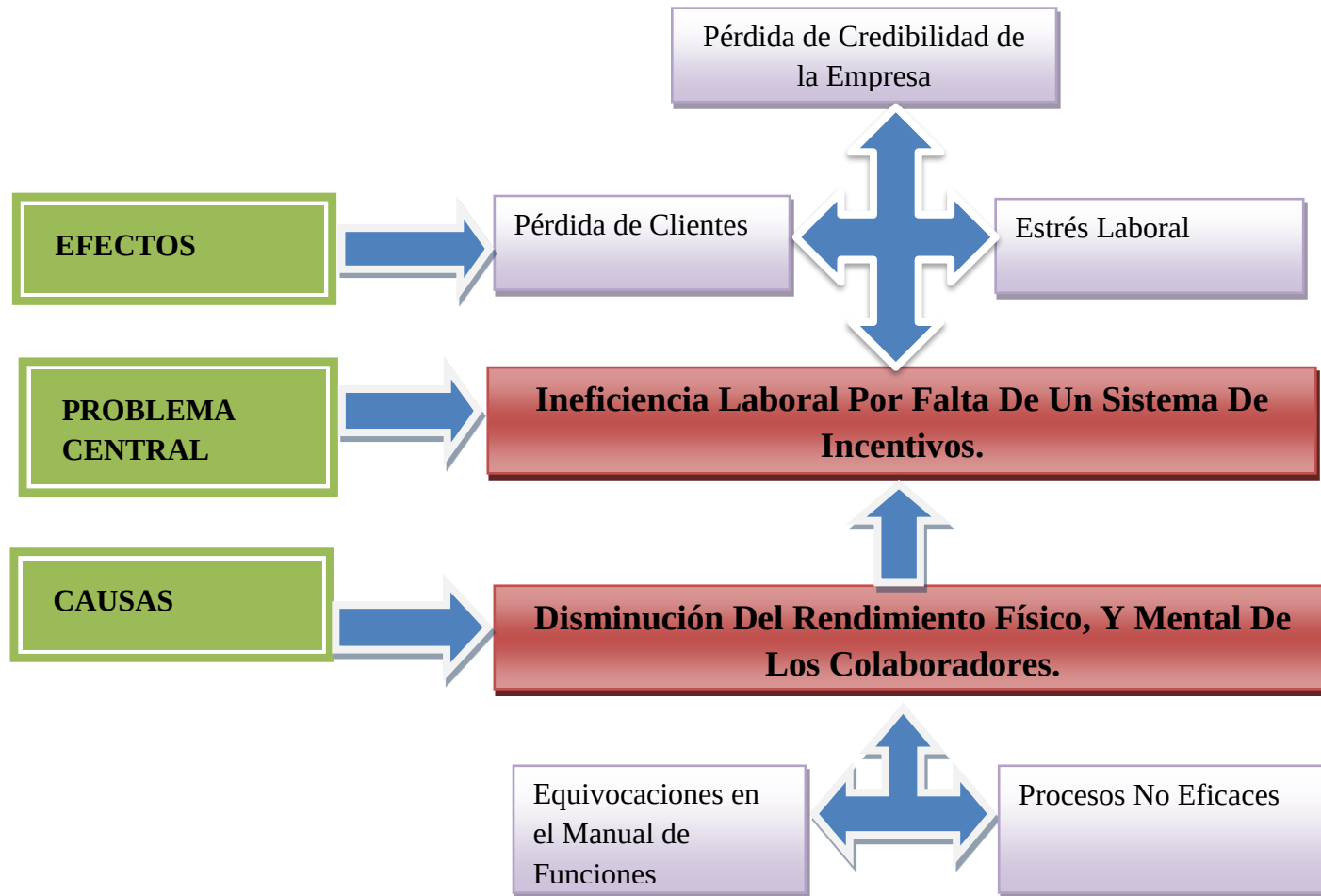
Actores Involucrados	Intereses sobre el Problema Central	Problemas Percibidos	Recursos, Mandatos y Capacidades	Intereses sobre el Proyecto	Conflictos Potenciales
SETEC	Organismo, técnico autónomo, que desarrolla permanentemente la cultura de capacitación del Ecuador, según la capacitación basada en competencias. Este proyecto de plan de incentivos laborales se implementara para lograr un correcto desarrollo organizacional y por	Por falta de una adecuada capacitación al personal se puede caer en la deserción laboral en Fundación “FISE”. El desinterés en la realización y fomentación de estas capacitaciones importantes afectan al clima laboral de la Fundación.	Mediante el decreto ejecutivo N° 680, este decreto tiene como objetivo articular la gestión de la formación y capacitación personal adaptándola a la nueva estructura democrática del país, regula todo lo relativo a la institucionalidad	Hacer prevalecer este decreto, que articula la gestión de la formación y capacitación profesional adaptándola a la nueva estructura democrática del estado. Y así de acuerdo a esta normativa vigente del ejecutivo se planteara	No realizar esta capacitación o tomar poco interés en el plan de incentivos laborales, que de acuerdo a lo establecido en la ley, ayudara en el crecimiento profesional y personal.

	ende incrementar las competencias de los colaboradores de la empresa a la que se pertenezca.		de la capacitación y formación profesional, está orientada a los trabajadores con y sin relación de dependencia.	hacia la realización del plan de incentivos laborales en la empresa “FISE”.	
Dirección Financiera (FISE)	Proveer el presupuesto de estas capacitaciones referente al plan de incentivos laborales, así como supervisar y efectuar el seguimiento de esta gestión.	Desorden en la atribución de inversión, pudiendo mejor aportar para que esta clase de capacitaciones referente al plan de incentivos laborales se ejecuten, y por ende con el mejoramiento continuo del personal, mejorar en ingresos para la Fundación	Es encargada de guiar, normar, coordinar y orientar el proceso presupuestario de la Fundación “FISE”, así como supervisar y efectuar el seguimiento de la gestión presupuestaria de las áreas administrativas de acuerdo al plan estratégico	Diseñar y desarrollar el sistema de administración presupuestaria y así que se proceda a ejecutar el plan de incentivos laborales.	No asignar en el presupuesto de la empresa, para realizar estas capacitaciones. Y no dar la suficiente importancia y relevancia que merece este proyecto de incentivos laborales.

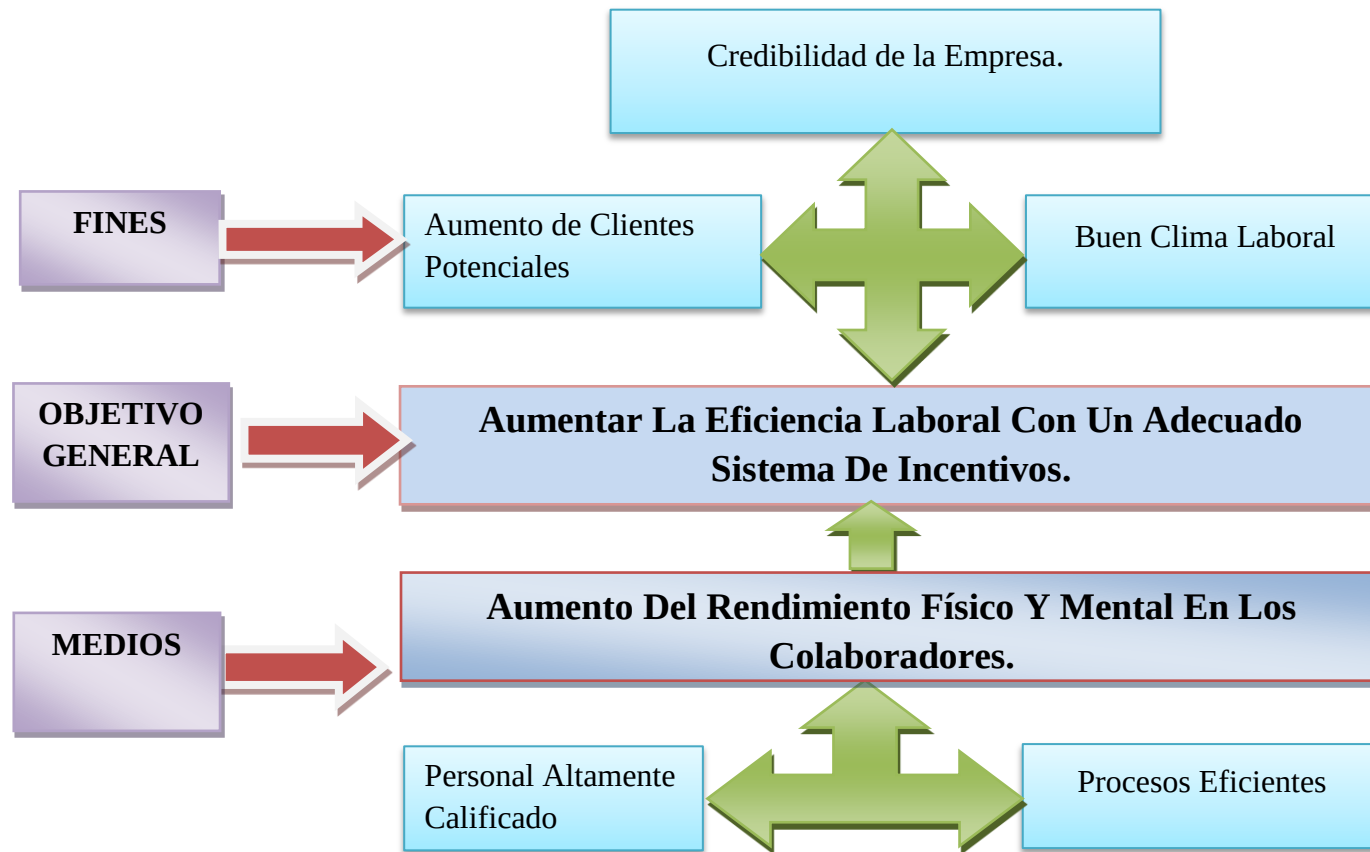
		“FISE”.	institucional, plan de inversión, y plan operativo anual y se rige al reglamento interno de la empresa.		
Coordinación Técnica (FISE)	Coordinar, organizar, planificar, dirigir, controlar, desarrollar y ejecutar las tareas administrativas de acuerdo a este proyecto organizar todo lo relacionado para que este plan de incentivos se ejecute en fundación FISE.	Falta de coordinación entre compañeros y colaboradores, mal manejo de funciones, desconocimiento por un sistema o plan de incentivos.	Mediante la Coordinación Técnica, organiza, planifica, dirige, desarrolla, controla y ejecuta tareas administrativas de las actividades inherentes con FISE, de acuerdo al reglamento interno de la empresa.	Movilizar a los colaboradores mediante la organización, el control y la ejecución para que estos planes de incentivos lleguen al personal que cumplió con eficiencia y eficacia.	Poco interés por parte del departamento de coordinación técnica responsable de dirigir, controlar y desarrollar esto con relación a la implementación de estos planes de incentivos, que se les atribuye a los colaboradores.

Colaboradores y Empleados	Poner toda la predisposición si así lo amerita en el ámbito de capacitaciones y talleres de sociabilización.	Mala coordinación, de funciones, tiempos muertos, y por ende deserción laboral.	Se rigen al reglamento interno de la empresa a las normas, y leyes de la misma empresa y así como también al código laboral.	Mejorar el desempeño en el trabajo y así acceder al plan de incentivos laborales, como de reconocimientos.	Desinterés por mejorar en el trabajo y así tratar de mantener un buen clima laboral. Poca importancia por este plan de incentivos.
ITSCO	Permite que estos proyectos como será mejorar la eficiencia mediante un sistema de incentivos se los pueda ejecutar por parte de los estudiantes.	Sociedad, organizaciones y estudiantes con falta de conocimientos sobre este tema.	Autoridades Competente Estudiantes. Docentes.	En base a la aplicación del proyecto se mejorara esta problemática	Mala información no clara e inadecuada.

Apéndice D “Árbol de Problemas”



Apéndice E “Árbol de Objetivos”



Apéndice F “Matriz de Análisis de Alternativas”

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Personal Altamente Calificado.	4	4	5	5	5	23	Alto
Procesos Eficientes.	5	5	4	5	5	24	Alto
Aumento del Rendimiento Físico y Mental en los Colaboradores	5	5	4	4	5	23	Alto
Aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos	5	4	5	5	5	24	Alto

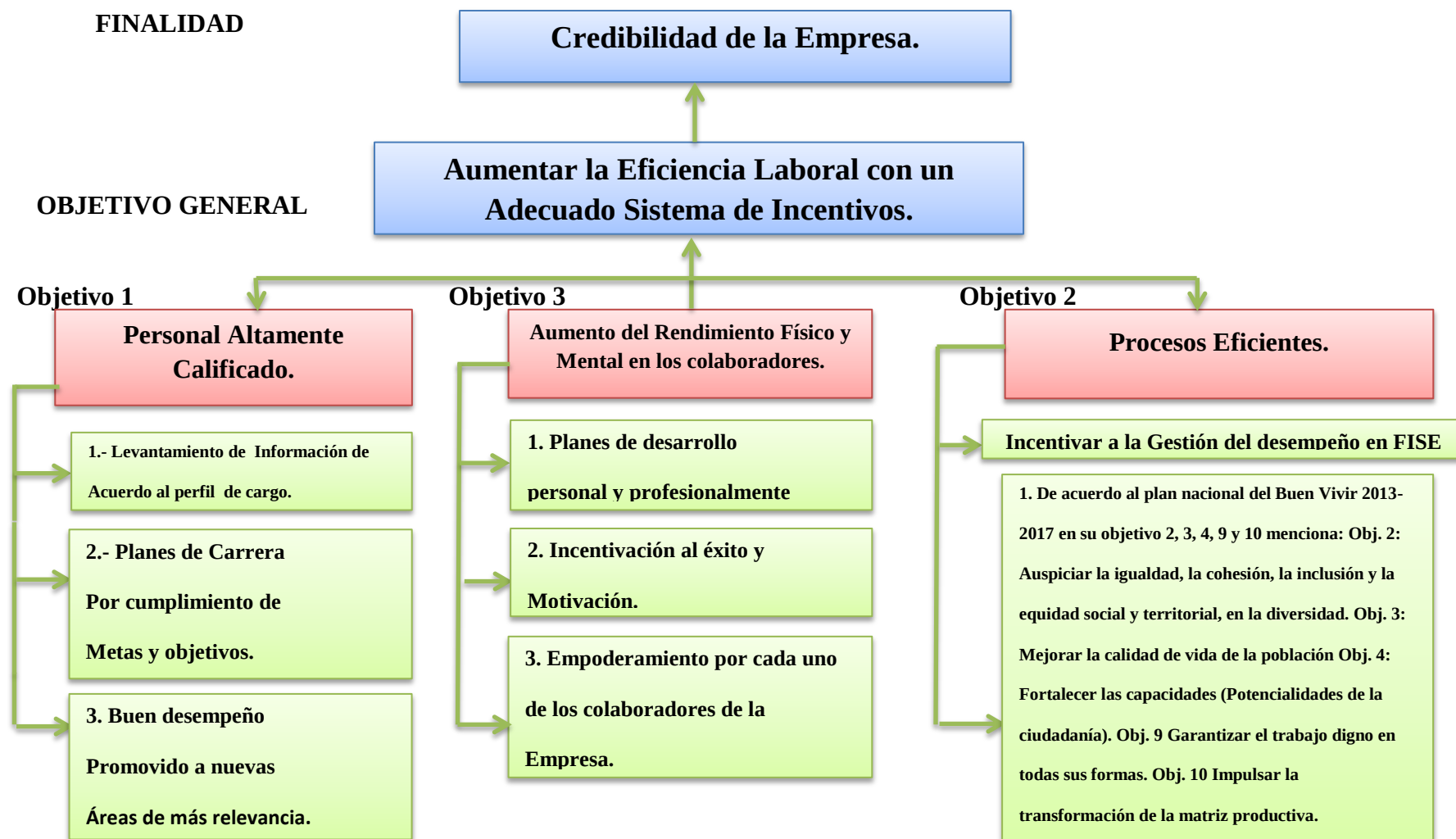
Apéndice G “Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos”

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categorías
Personal Altamente Calificado	Los principales beneficiarios es fundación “FISE” (4).	Fortalece la aplicación de los derechos del ser humano, y la mujer, incentivando el desarrollo (4).	Aporta a mejorar el entorno físico e integral de la Fundación. (4).	Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 4: Fortalecer las capacidades (Potencialidad es de la ciudadanía). (4).	Aportar con capacitaciones, cursos de especialización, realizar retroalimentación de conocimientos. (4).	20	Medio Alto
Procesos Eficientes	Mejora la gestión del desempeño en fundación “FISE” (4).	PNBV Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la inclusión, la equidad social y territorial, en	Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la	Empoderamiento por parte de los colaboradores de Fundación FISE (4).	Involucrar a todo el personal de la Fundación en el desarrollo de nuevas competencias (4).	20	Medio Alto

		la diversidad (4).	población (4).				
Aumento del Rendimiento Físico y Mental en los Colaboradores.	Según el plan de incentivos lo colaboradores desarrollaran nuevas competencias (4).	Mantener un buen clima laboral (4).	Ayuda a atribuir nuevas competencias a los colaboradores de F. FISE(4)	Generar Credibilidad en Fundación “FISE”. Atracción de nuevos clientes (4).	Aportar con el desarrollo profesional y personal de los colaboradores de Fundación “FISE” (4).	20	Medio Alto
Aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos.	El plan de incentivos laborales servirá para acrecentar la productividad en F. FISE (4).	Mantener las buenas relaciones laborales. Aumentar el compañerismo (4).	Ayuda al desarrollo personal y profesionalmente (4).	Plan Nacional del Buen Vivir Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Objetivo: 10	Estos planes de incentivos vengán correlacionados con Planes de carrera dentro de la Fundación FISE. (4).	20	Medio Alto

				Impulsar la transformació n de la matriz productiva (4).			
TOTAL						80	ALTO

Apéndice H “Construcción del Diagrama de Estrategias”



Apéndice I “Matriz de Marco Lógico”

Finalidad	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos (+)
Credibilidad de la empresa	Los trabajadores de fundación FISE se proyectan eficacia en sus funciones. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores desconocían sobre un plan de incentivos en un 70%. Después de la socialización del proyecto los trabajadores conocen sobre el plan de incentivos laborales en un 90 %. Y se estructura este proyecto a largo plazo.	Encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la fundación FISE. Los archivos reposan en el área de recursos humanos y en la estructura del proyecto.	Se crea planes de incentivos a corto plazo.

Propósito	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Aumentar la eficiencia laboral con un adecuado sistema de incentivos	Elaboración de un adecuado sistema de incentivos en la empresa para promover el alto desempeño de sus colaboradores. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores creían que no es vital tener un plan de incentivos en un 81,75%. Después de la socialización del proyecto los trabajadores saben que es vital tener un plan de incentivos laborales en un 95 %. Se define que es viable este proyecto a largo plazo.	Entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa. Registros reposan en el área de recursos humanos de Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto.	Talleres de involucramiento para aportar al buen clima laboral y al desarrollo de potencialidades entre todos los colaboradores y personal de fundación FISE.

Componentes	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.- Personal altamente calificado	Desarrollar planes de incentivos de acuerdo al logro específico y cumplimiento de metas en la fundación. Antes de la socialización del proyecto los trabajadores desconocían en un 80% de un artículo establecido en la ley acerca de los incentivos laborales como es: El Reglamento de reconocimiento público al mérito del trabajo que en su artículo 1. Señala el evaluar y estimular al personal de la empresa “XX”, por su extraordinario desempeño. Después de la socialización el 95% de los colaboradores sabe de qué se trata esta ley. Esta ley se promoverá en F. FISE en el plazo de 6 meses a dos años.	Encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. Artículo del Reglamento al Reconocimiento Público al Mérito del Trabajo. Registros reposan en el área de recursos humanos de Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto.	Los colaboradores desarrollan nuevas habilidades y competencias que favorecen a la fundación. Aumento de Clientes Potenciales.

2.- Aumento del rendimiento físico y mental de los colaboradores	Diseño de perfiles de cargo y de acuerdo al cumplimiento de metas y al logro específico se estructura un plan de incentivos adecuado para cada colaborador. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores desconocían en un 75 % la estructura de un plan de incentivos. Después de la Socialización del proyecto los trabajadores conocen sobre la estructura del plan de incentivos en un 93 %. Se estructura el proyecto a largo plazo.	Entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores en Fundación FISE Registros reposan en el área de recursos humanos de Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto se detalla.	El desarrollo de incentivos laborales. Aumenta el empoderamiento por parte de los colaboradores de fundación FISE. Mejor desarrollo de capacidades y destrezas.
--	--	---	--

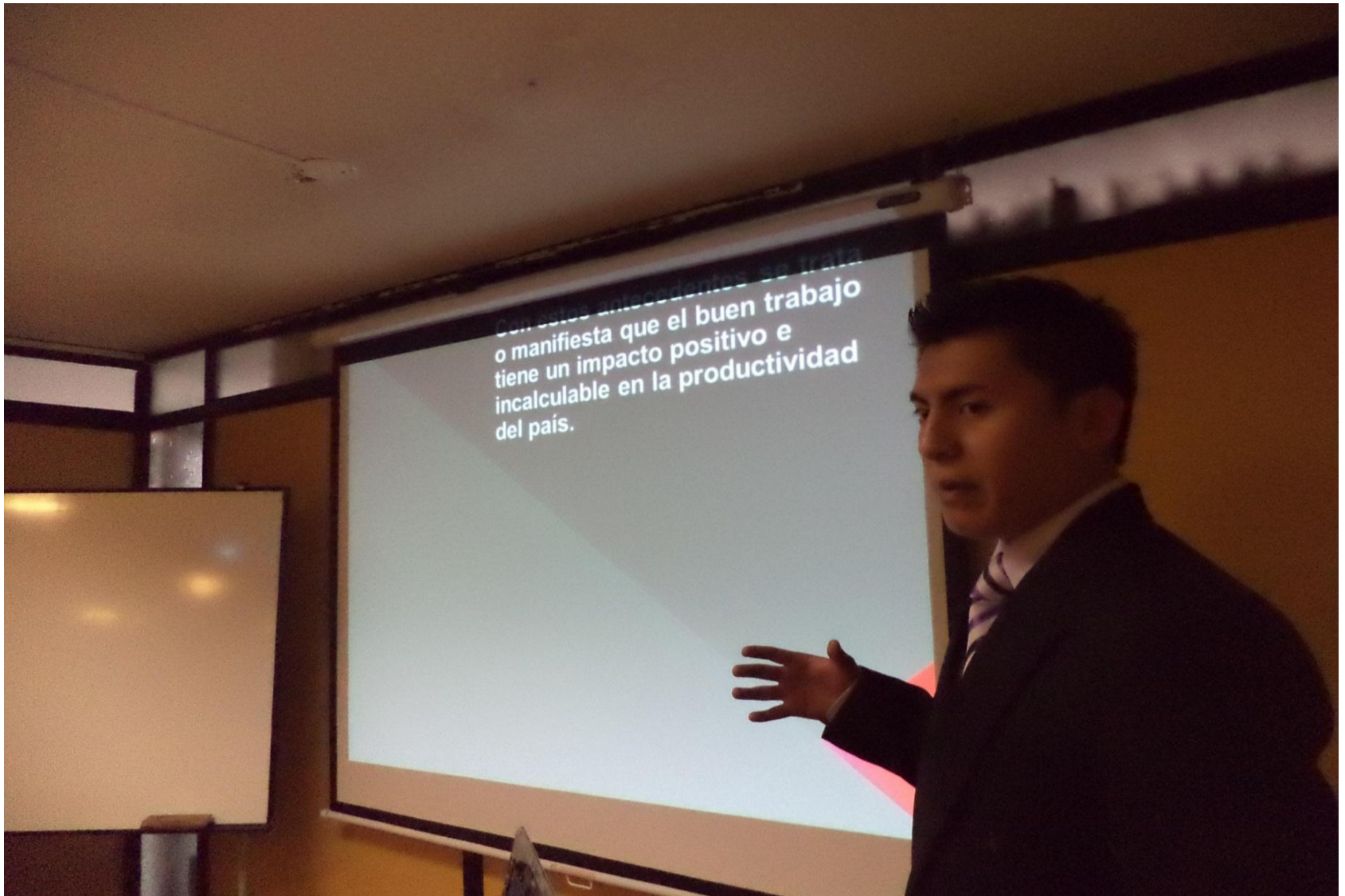
3.- Procesos eficientes	Se definen metas por cada empleado y colaborador de Fundación FISE, mediante unidades o procesos gestionados correctamente. Antes de la socialización del proyecto los colaboradores no creían que los incentivos sean necesarios para desarrollar sus labores en un 62 %. Después de la socialización del proyecto los colaboradores creen que los incentivos son necesarios para desarrollar sus labores en un 90 %. Este proyecto es viable en un plazo establecido de 6 meses a 2 años.	Encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa. Registros de datos estadísticos reposan en el área de recursos humanos de Fundación “FISE” y en la estructura del proyecto.	Mayor rentabilidad para la fundación FISE. Calidad de gestión en las funciones cumplidas por cada colaborador.
--------------------------------	---	--	--

Actividad	Resumen del Presupuesto	Medios de verificación	Supuestos (-)
1.1 Programas de incentivos laborales.	➤ Capacitación ➤ Laptop ➤ Proyector ➤ Asistencia Técnica ➤ Publicación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Estado de cuenta ➤ Contratos	Fundación FISE no tiene interés sobre los programas de incentivos laborales.
1.2 Levantamiento de información de encuestas.	➤ Transporte ➤ Costo de materiales ➤ Equipo ➤ Capacitación ➤ Publicación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Estado de cuenta ➤ Contratos	Errónea información de encuestas por falta de compromiso y apoyo de los colaboradores de Fundación FISE.
1.3 Diseño de Perfiles de cargos.	➤ Asistencia Técnica ➤ Costo de materiales ➤ Equipo ➤ Capacitación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Contratos	No se reconocen los perfiles de cargos por parte de Fundación FISE. Por ende no se pueden desarrollar los

2.1 Registro de metas y logros.	➤ Transporte ➤ Costo de materiales ➤ Equipo ➤ Capacitación ➤ Publicación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Estado de cuenta ➤ Contratos	Fundación FISE no reconoce los planes de incentivos y no aporta en ello.
2.2 Elaboración de un sistema de incentivos para los empleados de Fundación FISE.	➤ Capacitación ➤ Laptop ➤ Proyector ➤ Asistencia Técnica ➤ Publicación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Estado de cuenta ➤ Contratos	No se entrega información por parte de Fundación FISE. Siendo necesaria para la correcta elaboración del plan de incentivos.
2.3 Socialización del sistema de incentivos mediante un taller.	➤ Asistencia Técnica ➤ Laptop ➤ Costo de materiales ➤ Capacitación ➤ Publicación	➤ Facturas ➤ Comprobantes ➤ Informe financiero ➤ Estado de cuenta ➤ Contratos	Pese a la socialización del proyecto no hay la apertura necesaria de F. FISE para implementar estos planes.

**ANEXOS DE LA APLICACIÓN DE SOCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS DIRIGIDA A TODOS
LOS REPRESENTANTES Y MIEMBROS DE FUNDACIÓN “FISE”.**





Con estos antecedentes se trata
o manifiesta que el buen trabajo
tiene un impacto positivo e
incalculable en la productividad
del país.



