



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS  
LABORALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN  
EN LOS TRABAJADORES DEL MOLINO DEL  
AGRICULTOR-LAMBAYEQUE, 2016**

**Autor (es):**

**Bach. Bravo Vidarte, Cesia Karent**

**Bach. Oliva Bances, Nancy Isabel**

**Asesor:**

**Mg. Heredia Llatas Flor Delicia**

**Línea de Investigación:**

**Comportamiento organizacional y gestión del talento  
humano**

**Pimentel - Perú**

**2017**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS:**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES  
PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES  
DEL MOLINO DEL AGRICULTOR-LAMBAYEQUE, 2016**

**PARA OBTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor (a):**

**Bach. Bravo Vidarte, Cesia Karent**

**Bach. Oliva Bances, Nancy Isabel**

**Pimentel – Perú  
2017**

## **PÁGINA DE PRESENTACIÓN DE LA APROBACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA  
MEJORAR LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES DEL MOLINO DEL  
AGRICULTOR-LAMBAYEQUE, 2016**

---

Mg. Heredia Llatas Flor Delicia  
**Asesor metodólogo**

---

Dr. Mego Nuñez Onésimo  
**Presidente del jurado de tesis**

---

Mg. Reyes Reyes Carla Angélica  
**Secretario del jurado de tesis**

---

Mg. Otero Gonzales Carlos Alberto  
**Vocal del jurado de tesis**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Juan y Martha, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo. Y a mis sobrinos Fabricio, Álvaro, Leonardo Y Valentina, llenan mi vida con su alegría.

**Cesia Karent**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres, Ana y Genaro por su apoyo y amor incondicional, por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios profesionales.

A mis hermanos William, Edwin y José por su apoyo y comprensión.

A mí cuñada Diana y a mis sobrinos Luana, Samanta y Liam, por los momentos de alegría.

**Nancy Isabel**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios.

Por habernos dado la salud, inteligencia, paciencia y ser El guía de nuestras vidas, por permitirnos vivir y disfrutar cada día.

A nuestros padres.

Por sus sacrificios, amor y por la motivación constante que nos han brindado, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí, es un privilegio ser sus hijas.

A nuestros familiares.

A nuestros hermanos y hermanas que nos apoyaron incondicionalmente en la realización de este informe y a nuestros sobrinos por llenar de alegría nuestras vidas.

A nuestra docente.

Mg. Flor Delicia Heredia Llatas por su gran apoyo y motivación en la culminación de nuestros estudios profesionales y en la elaboración de la presente tesis; por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional.

Finalmente, al Molino del Agricultor, por facilitarnos la información pertinente para la elaboración de la presente investigación.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.1. Situación Problemática.....	18
1.2. Formulación del problema.....	21
1.3. Delimitación de la investigación.....	22
1.4. Justificación e importancia.....	22
1.5. Limitaciones de la investigación.....	23
1.6. Objetivos de la investigación.....	23
1.6.1. Objetivo general.....	23
1.6.2. Objetivo Específicos.....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1. Antecedentes de estudios.....	26
2.2. Estado del arte.....	33
2.3. Bases teóricas científicas.....	35
2.3.1. Incentivos laborales.....	35
2.3.2. La Motivación en el Trabajo.....	41
2.4. Definición de los términos básicos.....	50
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>52</b>
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	53
3.1.1. Tipo de investigación.....	53
3.1.2. Diseño de la investigación.....	53
3.2. Población y muestra.....	54
3.3. Hipótesis.....	54
3.4. Variables.....	54
3.5. Operacionalización.....	56
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	62
3.6.1. Métodos de investigación.....	62
3.6.2. Técnicas de recolección de datos.....	62
3.6.3. Instrumento de recolección de datos.....	62
3.7. Procedimiento para la recolección.....	63

3.7.1.	Elaboración de la encuesta.....	63
3.7.2.	Desarrollo de la encuesta .....	64
3.8.	Análisis Estadístico e Interpretación de los datos .....	64
3.9.	Principios éticos.....	64
3.10.	Criterios de rigor científico .....	65
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>67</b>
4.1.	Resultados en tablas y gráficos .....	68
4.1.1.	Análisis de la variable Incentivos laborales.....	68
4.1.2.	Análisis por dimensiones de la variable incentivos laborales .....	69
4.1.3.	Análisis de la variable Motivación .....	72
4.1.4.	Análisis por dimensiones de la variable Motivación .....	73
4.1.5.	Análisis por ítems de la variable Incentivos laborales .....	76
4.1.6.	Análisis por ítems de la variable Motivación .....	85
4.2.	Discusión de Resultados .....	92
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>94</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>114</b>
6.1.	Conclusiones .....	115
6.2.	Recomendaciones.....	116
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>117</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>125</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Incentivos Laborales .....	33
Tabla 2: Motivación.....	34
Tabla 3: Operacionalización de la variable Incentivos Laborales .....	56
Tabla 4: Operacionalización de la variable Motivación .....	59
Tabla 5: Principios éticos .....	64
Tabla 6: Criterios de Rigor científico.....	65
Tabla 7: Valoración de los Incentivos laborales .....	68
Tabla 8: Valoración de los Incentivos laborales según incentivos económicos.....	69
Tabla 9: Valoración de los Incentivos laborales según incentivos no económicos.....	70
Tabla 10: Resumen del nivel de Incentivos laborales según dimensiones en el Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016 .....	71
Tabla 11: Valoración de la motivación .....	72
Tabla 12: Valoración de la motivación según factores de higiene .....	73
Tabla 13: Valoración de la motivación según Factores de motivación..	74
Tabla 14: Resumen del nivel de motivación según dimensiones en el Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016 .....	75
Tabla 15: Tipos de bonos monetarios que le gustaría recibir al trabajador por parte de la empresa donde labora.....	76
Tabla 16: Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área .....	77
Tabla 17: Le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas .....	78
Tabla 18: Le gustaría que en mérito a su desempeño la empresa le ofrezca viajes con todos los gastos pagados .....	79
Tabla 19: Lugares de destino que le gustaría que fuese el viaje .....	80
Tabla 20: Actividades recreativas que preferiría usted .....	81
Tabla 21: Reconocimientos que le gustaría recibir por parte de sus jefes .....	82
Tabla 22: Incentivos asistenciales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora.....	83
Tabla 23: Beneficios adicionales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora.....	84
Tabla 24: El salario es un factor de higiene determinante en su motivación laboral.....	85

Tabla 25: Otros beneficios sociales que le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral .....	86
Tabla 26: Las condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su trabajo .....	87
Tabla 27: La comunicación interna contribuye de manera positiva en su motivación laboral.....	88
Tabla 28: Los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral .....	89
Tabla 29: Se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa .....	90
Tabla 30: Sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo .....	91
Tabla 31: Cuadro de mando .....	100
Tabla 32: Descripción para el reconocimiento del diploma de puntualidad .....	101
Tabla 33: Presupuesto de diplomas .....	102
Tabla 34: Descripción para el reconocimiento del curso de especialización .....	103
Tabla 35: Descripción para la actividad deportiva. ....	105
Tabla 36: Presupuesto de actividades deportivas. ....	105
Tabla 37: Descripción para las celebraciones. ....	106
Tabla 38: Presupuesto de celebraciones.....	108
Tabla 39: Descripción para los viajes. ....	109
Tabla 40: Presupuesto de viajes.....	109
Tabla 41: Descripción para las comisiones. ....	110
Tabla 42: Cronograma de actividades. ....	111
Tabla 43: Presupuesto estimado para la propuesta. ....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo motivacional.....	42
Figura 2: Valoración de los Incentivos laborales.....	68
Figura 3: Valoración de los Incentivos laborales según incentivos económicos.....	69
Figura 4: Valoración de los Incentivos laborales según incentivos no económicos.....	70
Figura 5: Valoración de la motivación.....	72
Figura 6: Valoración de la motivación según factores de higiene. ....	73
Figura 7: Valoración de la motivación según Factores de motivación..	74
Figura 8: Tipos de bonos monetarios que le gustaría recibir al trabajador por parte de la empresa donde labora.....	76
Figura 9: Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área.....	77
Figura 10: Le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas. ....	78
Figura 11: Le gustaría que en mérito a su desempeño la empresa le ofrezca viajes con todos los gastos pagados.....	79
Figura 12: Lugares de destino que le gustaría que fuese el viaje. ....	80
Figura 13: Actividades recreativas que preferiría usted.....	81
Figura 14: Reconocimientos que le gustaría recibir por parte de sus jefes .....	82
Figura 15: Incentivos asistenciales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora. ....	83
Figura 16: Beneficios adicionales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora.....	84
Figura 17: El salario es un factor de higiene determinante en su motivación laboral.....	85
Figura 18: Otros beneficios sociales que le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral.....	86
Figura 19: Las condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su trabajo. ....	87
Figura 20: La comunicación interna contribuye de manera positiva en su motivación laboral. ....	88
Figura 21: Los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral. ....	89
Figura 22: Se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa. ....	90

Figura 23: Sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo. ....	91
Figura 24: Diploma de reconocimiento. ....	102
Figura 25: Curso de especialización 1.....	104
Figura 26: Curso de especialización 2.....	104
Figura 27: Invitación para actividad deportiva.....	106
Figura 28: Invitaciones para celebraciones anuales. ....	107

## RESUMEN

Las organizaciones dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos componen un activo valioso para su funcionamiento, sin embargo con el pasar del tiempo los directivos de las organizaciones se preocupan por incrementar la eficiencia y competitividad y van perdiendo interés por las necesidades del personal.

Por esto la presente investigación busca como objetivo general proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor- Lambayeque, 2016, el método empleado fue el cuantitativo, siendo de tipo descriptiva y propositiva.

Concluyendo que los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor en orden de prioridad son los factores motivacionales así lo indica el 100% de los encuestados, Y en segundo lugar los factores higienizantes frente a la cual el 85.7% considera como bueno a estos factores. Además los trabajadores del Molino del Agricultor priorizan los incentivos económicos puesto que en un 64.3% de los encuestados consideran que los incentivos económicos son buenos, mientras que un 57.1% de los encuestados consideran buenos a los incentivos no económicos

Finalmente concluimos con el diseño de una propuesta de incentivos laborales dirigidos a los trabajadores del Molino del Agricultor siendo estos económicos y no económicos todo ello permitirá que los trabajadores tengan mayor motivación al momento de realizar sus actividades en la empresa, siendo más eficientes.

**PALABRAS CLAVES:** Incentivos laborales y Motivación.

## **ABSTRACT**

Organizations depend to a large extent on the human capital that makes them, which makes them a valuable asset for their operation, however over time the managers of organizations are concerned with increasing efficiency and competitiveness and are losing interest in the needs of the staff.

For this reason, the present research aims to propose a labor incentive program to improve motivation in the workers of the Farmer's Mill - Lambayeque, 2016, the method used was the quantitative method, with a descriptive and propositive type of research.

Concluding that the factors that influence the motivation of the workers of the Mill of the Farmer in order of priority are the motivational factors as indicated by 100% of the respondents, and secondly the hygienizing factors against which 85.7% consider good to these factors. In addition, workers in the Farmer's Mill prioritize economic incentives, given that 64.3% of respondents believe that economic incentives are good, while 57.1% of respondents consider non-economic incentives as good

Finally we conclude with the design of a proposal of labor incentives directed to the workers of the Mill of the Farmer being these economic and not economic all this will allow the workers to have greater motivation when carrying out their activities in the company, being more efficient.

**KEY WORDS:** Labor incentives and Motivation.

## INTRODUCCIÓN

El Molino del Agricultor no brinda incentivos laborales a sus trabajadores para motivarlos en su ambiente laboral, el cual contribuiría a que el personal motivado realice sus funciones con eficiencia, logrando así obtener mayor productividad, por esta razón, la investigación consistió en proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores.

La investigación estuvo basada en dos teorías, tales como teoría de los dos factores de Herzberg aplicadas a la motivación y para los incentivos laborales, utilizaremos las bases teóricas de Chiavenato y así finalmente lograr una propuesta de incentivos laborales, para mejorar la motivación en los trabajadores, por tal motivo las estrategias desempeñan un papel importante en el logro de este objetivos.

Ante la realidad expuesta, el problema científico considerado en la presente investigación fue ¿De qué manera un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del molino del agricultor Lambayeque, 2016?

El objetivo de investigación ha consistido en proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016.

Así mismo la hipótesis se formuló de la siguiente manera que sí la propuesta de un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor –Lambayeque.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue la encuesta utilizando la escala de Likert y con alternativas, aplicada a los trabajadores de la empresa; los datos obtenidos fueron procesados para el respectivo análisis estadístico e interpretación.

El capítulo I contiene la situación problemática, la formulación del problema, la justificación e importancia en los aspectos teórico, metodológico, social, además las limitaciones de la investigación y los objetivos a alcanzar.

El capítulo II muestra los antecedentes de estudio en diferentes contextos, así mismo el estado del arte, los sistemas teóricos conceptuales, con la finalidad de alcanzar distintas posturas en relación a las variables de la investigación.

El capítulo III detalla el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, la hipótesis de investigación, la operacionalización de variables, los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, el análisis estadístico e interpretación de datos y por finalmente los criterios éticos y de rigor.

El capítulo IV presenta el análisis de los resultados en tablas y gráficos, de igual manera la discusión de resultados.

El capítulo V contiene la propuesta detallando sus características y componentes de la propuesta de investigación elaborada para su desarrollo.

En el capítulo VI se determina las conclusiones y recomendaciones que la presente investigación busca aportar al estudio de las variables de gran importancia dentro de la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Situación Problemática**

### **1.1.1. Contexto Internacional**

Los programas de incentivos laborales son los procesos de apoyo más significativos para fortalecer las conexiones estructurales en una organización, ya que son importante para motivar la conducta de sus trabajadores.

Delors (2012), en el informe presentado a la Organización de las Naciones Unidas para el trabajo menciona, que “ninguna reforma del trabajo tiene éxito sin la cooperación del mismo”. Por lo que, es inevitable tratar el tema de la motivación de los empleados, puesto que el capital humano es el recurso más importante de las empresas.

Por otro lado en el estudio realizado por Marchi (2012) llevado a cabo en un hospital público de Brasil, Se comprobó que los trabajadores están expuestos a ambientes inadecuados, actividades mal organizadas, poca valorización del trabajador, baja remuneración y falta de incentivos, que favorece posturas incorrectas en situaciones laborales indeseables, lo que origina desmotivación por parte de los trabajadores, causándoles estrés en su ambiente laboral.

Sin embargo en diversos países el tema de motivación no es muy estudiado, En un estudio realizado por García (2011) en Valencia España se comprobó que las investigaciones de satisfacción laboral elaborados hasta la fecha en España son más cuantiosos en sectores de la Sanidad, por lo que los otros sectores están descuidados en lo que se refiere a esta problemática.

En México en una investigación realizada en el año 2011 se determinó que no existía una cantidad exacta sobre el costo de un colaborador desmotivado, a pesar de ello se dice que al menos 4.5 millones de colaboradores comprendidos en las edades de 20 a 40 años muestran algún tipo de depresión muchas veces esta es originada por situaciones laborales lo que genera una disminución de su productividad en un 40%, de acuerdo con datos del IMSS.

En este mismo estudio se determinó que en Estados Unidos, este fenómeno laboral significa para las compañías una pérdida anual de 250,000 millones de dólares anuales, según el Departamento de Trabajo.

El especialista del Wazcar Verduzco considera que un empleado deprimido, Y que además se siente muy a disgusto en su ámbito de trabajo, genera un costo tres veces más alto que cualquier otro padecimiento médico por baja productividad. Además una persona con depresión en promedio pierde 15 días laborales al año, así lo estima el IMSS.

Es de gran importancia reconocer cuales son aquellos detalles que a cada uno de los miembros del equipo les motivan individualmente y jugar con ello para motivar mayor compromiso y mejores resultados. Se tratan de prácticas con alto impacto que, con frecuencia, son obviadas. Un reciente estudio realizado en el 2016 por Center for Organizational Excellence en EE.UU resalta que solo el 51% de los empleados se siente valorado en su empresa y el 36% afirma no haber recibido ninguna forma de reconocimiento en el último año.

López gerente comercial regional de Manpower, México, Centroamérica y República Dominicana en el 2014, manifestó que al talento humano se le retiene con incentivos, que los estimulen a quedarse más tiempo en la organización. Los empleadores deben conocer el recurso humano que poseen. Es necesario ya que de esta manera se podrá implementar planes que retengan según preferencias intereses, gustos de los subgrupos que por cultura o generación, no les motivan las mismas cosas.

Yajaira (2012) en el artículo Las empresas apuestan más a incentivos “Extra Sueldo” de la revista Eka, de San José Costa Rica, indica que las organizaciones para conservar talentos y minimizar la rotación, brinda a sus empleados beneficios adicionales tales como viajes familiares, tardes de viernes libres, cenas y convenios con clubes deportivos. Sin embargo para evitar la renuncia de un trabajador inciden otros factores como el clima laboral, el empleador y el salario, es por eso que cada vez son más las organizaciones que buscan retener a sus empleados con diferentes incentivos. Los especialistas han calculado que en las empresas el costo de perder un trabajador valioso se encuentra desde 50% y el 200% de un salario anual, esto contempla varios componentes como lo son los problemas operativos, clientes perdidos, el tiempo que se invierte para cubrir la vacante, entre otros.

Por otro lado según CommLab India (2012) Refiere que en muchas investigaciones manifiestan que los empleados cuando ingresan a un nuevo trabajo se encuentran entusiasmados .Sin embargo, seis meses más tarde, el entusiasmo decae y la moral cede,

disminuyendo cada vez más por cada año que pasa. En diversas situaciones esto se debe a que los empleados esperan que sus esfuerzos sean percibidos por sus jefes y además recompensados ya sea de manera monetaria o no monetario, pero a modo de evidenciar su desempeño positivo y productividad.

### **1.1.2. Contexto Nacional**

Según un estudio desarrollado en el 2016 por la universidad Católica San Pablo de Arequipa, el nivel de insatisfacción laboral entre los peruanos de 18 a 44 años alcanza el 30%, debido a que no se sienten motivados por sus empleadores, a ello se suma que sus remuneraciones no compensan el esfuerzo que realizan a diario.

Así mismo en el 2014 la gerente de selección de personal de [trabajando.com](http://trabajando.com) Delgado M, indicó que un 35% de trabajadores peruanos suele “mentir” para faltar al trabajo y una de las principales razones de este comportamiento serían la “desmotivación” ya que el 33% de encuestados respondieron que no existía motivación en su empresa por lo que preferían faltar a su centro de labores.

Del mismo modo en el Perú la mayoría de trabajadores se sienten descontentos en su trabajo por la falta de motivación e incentivos, puesto que solo un 8% de los trabajadores se sienten ‘reconocido’ por su lugar de trabajo, mientras que un 40% se siente ‘insatisfecho’, un 17% ‘presionado’ y un 6% ‘no respetado’. Así lo reveló una encuesta realizada en el 2013 por [Trabajando.com](http://Trabajando.com) realizado a los visitantes de los portales de [Trabajando.com](http://Trabajando.com) y [Universia](http://Universia). En Perú participaron 512 trabajadores, de los cuales un 57% fueron hombres.

Sin embargo en un sondeo llevado a cabo en el 2012 de [Trabajando.com](http://Trabajando.com) manifestó que el 92% de peruanos se sienten insatisfechos con su trabajo. Y según menciona Luis la Madrid que “cuando un empleado se siente desmotivado, empieza a creer que lo que hace es una pérdida de tiempo, lo que tendrá un impacto negativo en su productividad”.

En Perú estos porcentajes son alarmantes, puesto que si los trabajadores no se sienten motivados y perciben que la organización no reconoce su trabajo, estos no se comprometerán con la empresa donde laboran, conllevando a que los objetivos de la empresa no sean alcanzados.

### **1.1.3. Contexto local**

El Molino del Agricultor es una sociedad anónima cerrada, creada en el año 2012, ubicado en la provincia de Lambayeque, dedicada al rubro industrial, brindando servicios de secado tradicional y pilado industrial de arroz, esta empresa cuenta con 14 trabajadores.

En el Molino en estudio actualmente no se brinda ningún tipo de incentivos a sus trabajadores, generando desmotivación laboral, únicamente en algunas ocasiones se le da al contador algún reconocimiento económico por haber cumplido alguna actividad satisfactoriamente, con lo que respecta al resto de trabajadores no reciben ningún incentivo.

Además el personal que se encuentra en planilla no recibe los beneficios que les pertenece por ley como por ejemplo no reciben vacaciones, gratificaciones, etc.

Como consecuencia, esta problemática, ha traído, desinterés por parte de sus colaboradores, lo cual se evidencia al realizar sus actividades establecidas, y además el incumplimiento de sus horarios.

Por otro lado existe desacato a las reglas establecidas por las autoridades de este molino, ya que los trabajadores al no sentirse reconocidos por sus jefes estos no se sienten comprometidos con la empresa lo que conlleva a no cumplir satisfactoriamente los objetivos planteados por el molino.

Otro problema percibido en la empresa en estudio es la variación en la remuneración asignada a cada personal ya que esta es establecida de acuerdo a la confianza que tengan los trabajadores con los socios, ocasionando que exista una alta rotación del personal esto se evidencia en la planilla del año 2016 que al alrededor del 40% de los trabajadores dejaron la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

¿De qué manera un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del molino del agricultor Lambayeque, 2016?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

Molino del Agricultor, es una empresa peruana dedicada al pilado artesanal y venta de arroz en la región de Lambayeque. La población la cual fue el objeto de estudio son los trabajadores del Molino del agricultor.

La empresa cuenta con los siguientes datos generales:

**a. Razón social**

Sociedad Anónima Cerrada

**b. RUC**

20487886611

**c. Dirección del domicilio fiscal**

CAR. PANAMERICA NORTE KM. 778 LAMBAYEQUE - LAMBAYEQUE - LAMBAYEQUE

**d. Actividad de comercio exterior**

Sin actividad

**e. Periodo de la investigación**

La investigación se realizó en el periodo comprendido desde abril hasta diciembre del 2016.

### **1.4. Justificación e importancia**

#### **Justificación**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) determina que justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación. Y que la explicación de estas, pueden agruparse en razones, como tenemos las teóricas, metodológicas y sociales.

Desde el punto de vista teórico la presente investigación utilizó el conocimiento existente de la teoría los dos factores de Herzberg aplicadas a la motivación, y para los incentivos laborales, utilizaremos las bases teóricas de Chiavenato y así finalmente lograr una propuesta de incentivos laborales, para mejorar la motivación en los trabajadores, por tal motivo las estrategias desempeñan un papel importante en el lograr este objetivo.

Desde el punto de vista metodológico esta investigación utiliza el método deductivo, además es una investigación de tipo descriptiva y propositiva pues se describe la realidad de la empresa y se elaborara un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación. Para recoger la información y elaborar este programa se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, la cual servirá como modelo para futuras investigaciones con respaldo en la validación que tuvo esta encuesta.

Desde el punto de vista social esta investigación permitió elaborar un programa de incentivos laborales dirigidos a los trabajadores del Molino del Agricultor, con el objetivo que los colaboradores se sientan incentivados a realizar sus labores, así mismo, aumentar la rentabilidad, dado que toda estrategia aplicada en una empresa se realiza para lograr beneficios económicos.

### **Importancia**

Lo más importante que se busca conseguir es la mejora en la motivación de los trabajadores, a través de la elaboración de un programa de incentivos laborales. Además servirá para las personas interesadas en utilizar y conocer acerca de las variables como son los incentivos laborales y la motivación.

## **1.5. Limitaciones de la investigación**

### Desconfianza y temor de los trabajadores

Debido al tipo y objetivo de la investigación que estuvo orientado a conocer qué tipo de incentivos priorizaban los trabajadores, al momento de recoger la información los trabajadores sentían temor a expresar sus opiniones.

El temor se logró superar, gracias a una explicación previa de la encuesta que brindamos los autores del presente estudio a todos los trabajadores de la empresa.

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor- Lambayeque, 2016.

### **1.6.2. Objetivo Específicos**

Determinar los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor.

Identificar qué tipo de incentivos laborales priorizan los trabajadores del Molino del Agricultor.

Elaborar el programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudios**

### **2.1.1. En el contexto internacional**

#### **García (2014) Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista- México.**

La presente investigación tiene como problema si la autopercepción del grado de motivación laboral es predictora de la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México, siendo su objetivo Identificar si la motivación laboral es predictora del desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. Esta Investigación es de tipo explicativa, descriptiva, de campo, cuantitativa, y transversal. Su población estuvo constituida por 108 directivos de los cuales se tomó la muestra de 73. Para la recolección de los datos se utilizaron dos instrumentos, el primero para medir el nivel de desempeño laboral y el segundo estuvo enfocado a medir el grado de motivación laboral, obteniendo como resultados que la variable predictora incluida en el análisis, explica el 52.2% de la varianza de la variable dependiente, pues  $R^2$  corregida es igual a .522. El valor del nivel crítico  $p$  igual a .000 indica que existe influencia significativa. Con base en los resultados anteriores se rechazó la hipótesis nula. La motivación laboral resultó ser una variable predictora positiva y fuerte del desempeño laboral.

#### **Carmona (2014) Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de venezolana de turismo (venetur S.A)- Venezuela.**

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la incidencia de los incentivos motivacionales en el desempeño de los subordinados de VENETUR S.A. Los datos fueron recopilados directamente de la empresa donde se evidenció el problema por lo que es un estudio de campo, su población estuvo conformada por el personal de VENETUR S.A. Siendo la muestra constituida por 20 colaboradores que representa un 35,09% de los empleados totales que laboran en VENETUR, S.A. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta la cual se aplicó a los trabajadores para conocer su opinión en referencia al tema de la problemática. Este estudio concluye que uno de los factores principales que interviene en el desempeño laboral del trabajador son los incentivos, por lo que la empresa debe buscar estrategias para que sus colaboradores se sientan

comprometidos con el logro de los objetivos y además satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorga.

**Guatarasma y Marcano (2013) Venezuela en la investigación “Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente en la unidad educativa integral “Nuevos Horizontes”.**

Cuyo problema fue determinar qué tipo de incentivos laborales reciben los trabajadores de dicha institución y conocer cuál es el nivel de motivación de los mismos; siendo su objetivo proponer un plan de incentivos laborales para el personal docente en la unidad educativa integral “Nuevos Horizontes”. Es una investigación de campo debido a que los datos fueron recopilados de manera directa. El nivel de investigación es de carácter descriptivo. La población estuvo compuesta por los 38 docentes que trabajan en dicha institución educativa integral “nuevos horizontes”. Las técnicas de investigación fueron observación directa, cuestionario y documentación bibliográfica. En la investigación se concluyó que la unidad educativa integral de Nuevos Horizontes carece de estrategias de motivación para su personal por lo que estos expresaron no sentirse motivados y poseen escasa satisfacción, por esa razón es necesaria la implementación de un plan de incentivos laborales.

**Tovar (2013) en Venezuela en la tesis titulada plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA, C.A.**

El objetivo general de la investigación fue plantear un programa de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos. La investigación es de tipo descriptiva propositiva; su población y muestra estuvo conformada por 12 colaboradores del área de Recursos humanos. Los instrumentos para la recolección de información fueron la observación directa y la aplicación de encuestas. En el presente estudio se concluyó que la empresa requiere la implementación de estrategias motivacionales, puesto que el personal carece de motivación, por otro lado se concluyó que las necesidades detectadas fueron cubiertas a través de las estrategias propuestas.

**Benzaquen (2012) en Venezuela en la tesis titulada sistema de Incentivos para aumentar la productividad en el área de producción**

El objetivo principal de la investigación fue desarrollar un sistema de incentivos dirigidos al personal operativo de producción de CosmetiClass para aumentar la productividad de la empresa. La investigación fue de tipo experimental, la población y muestra estuvo conformada por 14 operarios de la empresa CosmetiClass. Para la recolección de información se empleó documentación propia de la empresa y encuestas aplicadas a los trabajadores. En las conclusiones se determinó que existe directa relación entre la Motivación de los Empleados y el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa; el nivel de motivación incrementa mientras mayor son los incentivos y compensaciones, además se concluyó que los colaboradores valoran más los incentivos económicos.

### **2.1.2. En el contexto nacional**

#### **Cuenca (2014) Impacto de Incentivos Laborales en el Desempeño Laboral del personal operativo de la Financiera Confianza, Trujillo\_ Perú.**

El problema de la presente investigación fue el determinar el impacto que tienen los incentivos laborales en el desempeño laboral de los trabajadores operarios de la Entidad Financiera Confianza, siendo su objetivo general determinar los incentivos laborales que percibe el personal operativo por parte de la Entidad financiera Confianza. Su hipótesis fue desarrollar un sistema de incentivos laboral para el aumento de un desempeño laboral. En la presente investigación se utilizó el método inductivo y deductivo partiendo de ideas generales y particulares, su población fue de 25 trabajadores que ejecutan labores operativas, y para establecer la muestra se empleó el muestreo no probabilístico. Para la recolección de información se utilizó dos encuestas, una para el jefe de área y la otra para los trabajadores operativos. Su resultado fue que un 76% del personal ha mejorado su desempeño laboral gracias a la aplicación de estos incentivos laborales. Se concluye que el implemento de incentivos laborales es como fuente de motivación para el trabajador que no realiza su trabajo eficientemente.

#### **Gutierrez (2014) Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil, Lima- Perú.**

La investigación tiene como objetivo aportar en la investigación de la Motivación y Satisfacción Laboral de los obreros del sector de construcción en la Comunidad Peruana. Utiliza una metodología cuantitativa y es de tipo empírico. Se elaboró cuestionarios

específicamente para el rubro de construcción. Se concluye determinando que el reconocimiento social es tan importante como el reconocimiento monetario. Asimismo es importante estimular y reconocer constantemente a los colaboradores por el esfuerzo realizado, de esta manera estos se sentirán reconocidos y con espíritu de pertenencia hacia la empresa.

**Alvitez y Ramírez (2013) Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la Empresa del grupo Almer, Trujillo\_ Perú.**

Cuyo objetivo fue establecer la relación existente entre la motivación de los trabajadores de la Empresa del Grupo Almer y el programa de compensación e incentivos que esta ofrece. En esta investigación utilizó el método inductivo y analítico. La población y muestra estuvo comprendida por los 10 empleados del Grupo Almer. Para recabar la información sobre nivel de motivación se aplicó encuestas a los empleados de todos niveles y se consideró el análisis documentario para evaluar la información concerniente al programa de compensaciones que utiliza la organización. Obteniendo como resultado que en los últimos dos años en Trujillo el 50% de los trabajadores no se sintieron satisfechos con los incentivos recibidos. Concluyendo que las empresas en el Perú deben forjar programas de compensaciones e Incentivos para motivar a sus empleados.

**González (2013) Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz, Lima – Perú.**

La presente investigación tuvo como objetivo Identificar la relación entre la gestión del desempeño y la motivación de los trabajadores del área de mantenimiento y servicios de la empresa del sector automotriz. Para ello utilizó un diseño de tipo descriptivo correlacional. Para el análisis de datos se utilizó la observación estructurada y las encuestas con escalas estandarizadas, las cuales permitieron conocer el comportamiento de los trabajadores y supervisores. Debido a que la empresa investigada es de tamaño mediana con 40 trabajadores, la unidad de análisis y la población serán las mismas. Se utilizaron los indicadores de correlación para el análisis de datos, donde los datos obtenidos fueron que existe una relación entre la motivación y la gestión del desempeño, lo que permite concluir que la gestión del desempeño de la empresa en estudio es ineficiente, y además los trabajadores presentan niveles de motivación negativos.

### **Barnett (2012) Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano, en lima – Perú**

Cuyo objetivo es describir los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano o de banca múltiple para apoyar en el diseño de efectivos sistemas de compensaciones y de puestos de trabajo para dicha población, y así contribuir a mejorar su desempeño laboral. Es una investigación cuantitativa, descriptiva, transeccional no experimental, que emplea como instrumento de investigación el Cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT, elaborado para medir 15 factores motivacionales dentro del medio laboral Latinoamericano. El tamaño de la muestra a la que se aplicó el CMT es de 168 funcionarios de la ciudad de Lima de las siguientes entidades bancarias: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank. En la presente investigación se concluye que los principales factores motivacionales internos que intervienen en el desempeño de los funcionario del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios utilizados para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición.

#### **2.1.3. En el contexto local**

#### **Ballena y Balladares (2015) Chiclayo en la investigación titulada Plan de incentivos y desempeño laboral en MMIX BUSSINES Y HARINA S.A.C-CHICLAYO.**

El objetivo general de la investigación fue Proponer un plan de incentivos en mejora del desempeño laboral de los trabajadores MMIX BUSSINES Y HARINAS S.A.C. La presente investigación es de tipo descriptiva correlacional; las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados fueron la encuesta, observación directa y análisis documental; donde se emplearon cuestionarios de 39 preguntas cerradas a escala de Likert, con una población y muestra de 12 trabajadores. La investigación concluyó que: existe una alta relación entre incentivos y desempeño laboral con un 99.9% según el coeficiente de correlación spearman, además se concluyó que la empresa en estudio carece de motivación para sus trabajadores perjudicando el desempeño laboral de los mismos; por lo que la propuesta del plan de incentivos estará basada en el reconocimiento económico y en el mérito.

**Gutiérrez (2015) Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque.**

El objetivo general de la investigación fue determinar la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque. Siendo una investigación descriptiva. Para recabar los datos se utilizaron dos cuestionarios una para medir los factores motivacionales y de higiene, y el otro para el clima organizacional, en el primero se utilizó la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y el segundo se basó en la Teoría de Litwin y Stringer. Para medir la influencia de una variable sobre la otra se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. La muestra fue de tipo censal, con la participación de los 30 colaboradores pertenecientes a las distintas áreas funcionales del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque. Concluyendo que el mayor porcentaje de los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Factores Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor en los trabajadores prevalece la motivación extrínseca (factores de Higiene según Herzberg). En general, la motivación según Herzberg se encuentra en un nivel alto para el 53.33%. En la medición del clima organizacional se concluyó que es de nivel Regular para el 50%, además se concluyó que los factores Motivacionales según Herzberg influyen en un 90.60% en el clima organizacional del Supermercado y los factores de Higiene influyen en un 88.10% en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015.

**Pando (2014) Chiclayo en la tesis titulada “propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la clínica del Pacífico-Chiclayo.**

El objetivo general de la investigación fue desarrollar una propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la Clínica del Pacífico ubicada en el ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio de la presente investigación es mixto, Así mismo, el diseño del estudio es descriptivo, para la recolección de datos se emplearon entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa. La población está conformada por todo el personal de la Clínica del Pacífico ubicada en la ciudad de Chiclayo. La muestra fue los 47 de los trabajadores administrativos que laboran en la entidad privada prestadora de los servicios de salud. La investigación concluyo que el nivel de motivación de los trabajadores es medio por lo que los indicadores dentro de los factores motivacionales que se necesitan mejorar son: La posibilidad de realizar lo que más les guste o en lo que más destaca dentro

de la clínica y de acuerdo a su criterio, El regular nivel de reconocimiento por parte de la organización, la preocupación por la calidad del trabajo de los trabajadores, la asignación de labores rutinarias y desmotivadoras en el tiempo, la participación del empleado en las decisiones de área laboral y la oportunidad de promociones y ascensos.

**Vásquez (2013) factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico H.R.D.L.M, Chiclayo- Perú.**

El objetivo general fue identificar los factores intrínsecos y extrínsecos de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional de dicho equipo, además determinar su influencia y establecer la correlación de los mismos. Esta investigación es de tipo descriptivo cuantitativo, con una población de 42 profesionales de la salud que laboran en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente “Las Mercedes” de Chiclayo. Se utilizó el Test de Likert de 52 preguntas divididas en ítems de motivación y comportamiento. Concluyendo que los factores motivacionales que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud en estudio es el salario y la falta de reconocimiento en los dos últimos años por parte de la Dirección del hospital ; además menciona que estos factores conducen a que en determinadas circunstancias el profesional de la salud no realice un trabajo eficiente en sus actividades, por lo que se debe tener en cuenta como factor motivacional la estabilidad laboral y los reconocimientos, ya que estos hacen sentir más seguros y valorados a los trabajadores.

**Barón (2013) Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención red Chiclayo – Minsa.**

La presente investigación cuantitativa de diseño descriptivo transversal tuvo como objetivo determinar y describir los factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo – MINSA 2012. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, auto elaborado, el cual estuvo dividido en dos etapas: la primera enfocada a los factores motivacionales intrínsecos con 7 preguntas y la segunda a los factores motivacionales extrínsecos con 13 preguntas. La población y muestra de estudio estuvo conformada por las enfermeras que trabajan en las 13 Microredes de Salud de la Red Chiclayo de la Gerencia Regional de Lambayeque, siendo un total de 54 enfermeras. Dando como resultado que los factores motivacionales extrínsecos presentes en

el desempeño laboral son: remuneración, entorno laboral, supervisión y seguridad laboral. Y los factores motivacionales intrínsecos: logro, reconocimiento y trabajo en sí.

## 2.2. Estado del arte

**Tabla 1**

*Incentivos Laborales*

<b>AUTOR</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO</b>
Ballena y Balladares	Plan de incentivos y desempeño laboral en MMIX BUSSINES Y HARINA S.A.C-CHICLAYO.	En esta investigación se determinó que existe una alta relación entre incentivos y desempeño laboral con un 99.9% según el coeficiente de correlación spearman, lo que significa que la empresa en estudio carece de motivación para sus trabajadores perjudicando el desempeño laboral de los mismos; por lo que la propuesta del plan de incentivos estará basada en el reconocimiento económico y en el mérito.	2015
Satey, E.	Incentivos laborales y clima organizacional	El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia de los incentivos laborales en el clima organizacional, donde se concluyó que si existe influencia entre los incentivos laborales y el clima organizacional, debido a que los incentivos provocan motivación en los trabajadores, lo cual tiene relación directa con el ambiente que los rodea.	2014
Domínguez, O.	Incentivos no monetarios en la motivación laboral	El propósito de esta investigación fue verificar el nivel de motivación de los empleados, determinando así que Actualmente la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas en las organizaciones.	2013
Ganga, F & Burotto, J	Sistemas de compensación e incentivos	En este trabajo, se explora en torno a la percepción de los rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas, acerca de los sistemas de compensación e incentivos, en la especie, la investigación, inscrita en la Teoría de Agencia, asume en la	2012

nomenclatura pertinente que la figura del rector es la de un agente y que los máximos cuerpos colegiados personifican al principal. Tras el escrutinio de las percepciones catastradas de estos agentes y principales, se hace evidente que, en efecto y para ambos actores, los incentivos pueden ser eficaces como dispositivo morigerado de los comportamientos oportunistas del agente, supuesto básico del planteamiento teórico empleado en esta investigación.

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 2**

*Motivación*

AUTOR	TÍTULO	DESCRIPCIÓN	AÑO
Velásquez, N	Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote	El presente trabajo de investigación comprueba que uno de los factores predominantes de la motivación es considerar la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, ya que no solo se busca lograr una identificación de los trabajadores con los objetivos empresariales sino, principalmente, premiarlos y hacerlos partícipes de los resultados del negocio debido a que, por su alta productividad, se logran mayores utilidades para la empresa y mayor beneficio para los trabajadores.	2015
Hernández, C	Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas	Este trabajo de investigación tuvo dos propósitos principales: la elaboración de un instrumento de medición de satisfacción y motivación laboral al interior de las organizaciones y tomando como referencia los resultados arrojados por el instrumento de medición, se intentó verificar si existen diferencias en la motivación y satisfacción laboral entre los diversos grupos que fueron estudiados. Obteniendo como resultados ninguna diferencia significativa para los grupos analizados de: género, escolaridad, ingreso mensual, tipo de puesto ni edad.	2014

Gómez, E.	Motivación y Gestión del talento Humano	La motivación externa es aquello que alienta una acción que mueve y la mantiene o que la detiene, mientras que la motivación intrínseca es aquella que hace que las personas realicen lo que hacen porque lo quieren hacer o ya que es muy diferente a que las personas hagan lo que tiene que hacer porque les conviene, entonces, sí se puede motivar a otras personas por factores extrínsecos por medio de un bono o de un incentivo.	2013
Suarez, S.	Motivación laboral y productividad	La motivación laboral es una estrategia para incrementar la productividad, ya que va a depender de sus recursos económicos. Grandes y pequeñas empresas tienen múltiples estrategias para retener a sus colaboradores en un agradable ambiente laboral que los lleve a brindar y a realizar lo mejor de sí y a ser cada vez más eficaces y productivos. Las pequeñas empresas, o aquellas que cuentan de recursos limitados, requieren de técnicas de motivación laboral, ya que el nivel de motivación brinda a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.	2012

*Fuente:* Elaboración propia

## 2.3. Bases teóricas científicas

### 2.3.1. Incentivos laborales

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

#### 2.3.1.1 Tipos de Incentivos

Según Gómez (2001), Los incentivos se clasifican como: incentivos financieros y no financieros.

### **A) Incentivos Financieros.**

“Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”, además mencionan que “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado”. Werther Jr & Davis (1995)

Sherman Jr. & Chruden (1999) indican que “no puede suponerse que un aumento de dinero traerá como consecuencia mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia”.

Entre los incentivos financieros existen variados programas que las organizaciones utilizan para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan algunos de ellos:

#### **a) Bonos sobre producción**

Son aquellos que se le ofrecen al trabajador por haber superado el número de unidades de producción que la entidad le solicita, el trabajador adicionalmente de su sueldo base recibe un bono.

#### **b) Compensación por conocimientos especializados**

González (2006) define a la compensación “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores” (párr.4).

Werther et al., (1995) lo definen como “los sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas

o conocimientos relacionados con el puesto que desempeñan o el ramo de la empresa” (p.322).

#### **c) Comisiones**

Es cuando al trabajador se le otorga un pago por haber realizado un trabajo, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (William et al, 1988), las comisiones están ligadas mayormente con el departamento de ventas, puesto que dependerá de lo que cada trabajador venda, ya que ello será el pago que le otorguen.

#### **d) Plan de estándares por hora**

Sherman et al (2001) lo definen “Establece tasas de incentivos con base en un tiempo estándar, para realizar un trabajo, si los empleados lo terminan en menos tiempo su pago se basa de todas maneras en el tiempo establecido para ese trabajo, multiplicado por el importe por hora” (p.400).

“Es la recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada. La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios” Contreras (2003) (“Incentivos financieros”, párr.2).

#### **e) Bonos individuales**

Es un ingreso extra que se le otorga al trabajador cuando éste una labor extra a lo encomendado, es decir, cuando el trabajador individualmente se esfuerza mucho más para desempeñar sus labores establecidas este recibirá un pago adicional a su sueldo fijo (Sherman et al, 2001).

#### **B) Incentivos No Financieros.**

Estos incentivos son utilizados por las empresas para elogiar a sus colaboradores por el trabajo y el esfuerzo extra que realizan. Estos incentivos no son monetarios al contrario son reconocimientos como diplomas, placas conmemorativas, y otras ocasiones se brindan vacaciones con goce de sueldo (Werther Jr. et al., 1995).

“Entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” Werther Jr et al., (1995) (p.323).

Estos incentivos son importantes en las organizaciones, ya que evitan que la rotación del personal sea mínima, trayendo como efecto una empresa con una mayor estabilidad laboral y esto contribuya que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Chiavenato (2009) mencionan algunos tipos de incentivos no económicos:

**a) Asistenciales**

Su propósito de estos incentivos es ofrecer al trabajador y su familia cierto grado de seguridad en casos de presentarse situaciones imprevistas, estos son: Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes. Chiavenato (2009).

**b) Recreativos**

El objetivo de estos incentivos es ofrecer diversión, medios de descanso, recreación e higiene mental, al empleado, y en algunas situaciones a su familia. Chiavenato (2009).

**c) Supletorios**

Buscan brindar al trabajador medios que faciliten al trabajador y este se sienta cómodo, con el fin de mejorar su calidad de vida, estos son: comedor en el trabajo, transporte, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo. Chiavenato (2009)

**d) Adiestramiento**

Este tipo de incentivos también son considerados como significativos para los trabajadores puesto la misma empresa le ofrece al trabajador medios para que este se prepare con el fin de que este se desempeñe de manera más eficiente en su trabajo. Chiavenato (2009)

### **2.3.1.2. Principios de diseño de incentivos**

Martín J (2005) considera los siguientes principios:

#### **El principio de información.**

Según este principio toda medición del desempeño se debe de tomar como factores determinantes de la remuneración

Ya que un trabajador informado cometerá menos errores al momento de desarrollar sus actividades laborales.

#### **El principio de la intensidad de la vigilancia.**

Si se prevea que la remuneración del colaborador es muy dependiente a su actuación, la vigilancia debe ser mayor intensidad. Un programa de incentivos de alta complejidad es necesario incorporar auditoría, sistemas de información, y control desarrollados, etc. En conclusión, los costes de transacción deben aumentar cuando aumenta la intensidad del incentivo. Es beneficioso medir los programas de incentivos laborales únicamente cuando estos son complejos.

#### **Amenazas y sanciones creíbles.**

Si la empresa ofrece incentivos económicos para la realización de trabajos que requieren mayor esfuerzo, puede que no motive a todos los trabajadores. Puesto que si la organización no cuenta con estrategias adecuadas para evaluar directamente a cada trabajador e identificar sus características este plan de incentivos puede que no sea eficaz.

Diseñar un buen sistema de incentivos para profesionales consiste en diseñar estrategias claras para que el personal comprenda la relación que existe entre su esfuerzo y la compensación que recibirá, solo de esta manera resultara menos costoso vencer la hostilidad al riesgo característico de todo ser humano.

### **2.3.1.3. Ventajas de los planes y programas de incentivos**

Sherman et al., (2001) nos habla sobre algunas ventajas de los programas de incentivos:

“Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.

Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.

La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo”.

### **Plan de Incentivo Según Chiavenato**

#### **Beneficios**

Son las retribuciones financieros no monetarios brindados por la empresa a sus colaboradores, con el fin de garantizarle una mejor motivación y calidad de vida en el trabajo.

#### **Compensación financiera**

Son los pagos monetarios hechos a los trabajadores con el fin de motivarlos en su centro de trabajo, consiguiendo así que estos aporten mayor esfuerzo en sus labores encomendadas.

#### **La compensación financiera se divide en directa e indirecta**

La compensación directa se divide a su vez en remuneración fija (salarios, aguinaldos, entre otros) y variable (bonos, comisiones, participación en utilidades, etc.). La compensación financiera indirecta es aquella que el trabajador no recibe en dinero, sino que puede recibirla en especie o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador.

### **2.3.2. La Motivación en el Trabajo**

Hellriegel y Slocum (2004) definen la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”, sin embargo otros autores definen la motivación como un proceso. La motivación no puede ser observada directamente ya que infiere a partir de conductas específicas. Por lo que, su definición debe referirse a una sucesión de eventos que inician con una necesidad hasta la culminación de una conducta satisfactoria de esta necesidad.

Robbins (2004) define la motivación como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.

#### **2.3.2.2. Dimensiones de la motivación**

La motivación está compuesta por tres dimensiones. Robbins (op.cit., pp. 155-156), Muchinsky (2000, p. 192) y Gibson et al. (op. cit., p. 143) identifican esas tres dimensiones: intensidad (o fuerza), dirección (u orientación) y persistencia (o perseverancia).

La intensidad es la suma de esfuerzo que el individuo realiza al momento de llevar a cabo una tarea.

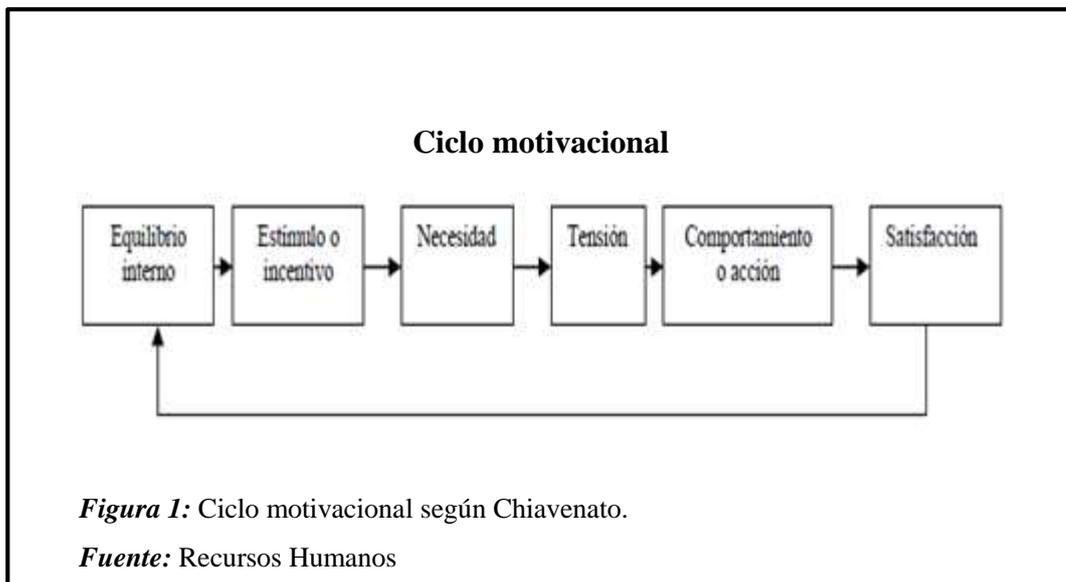
La dirección hace referencia al momento en el que el individuo orienta su esfuerzo hacia el logro de una meta específica propuesta. Además implica la elección de las tareas en las cuales el individuo centrará su esfuerzo para alcanzar dicha meta.

La persistencia es la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. Solo la persistencia lograra que el individuo derribe los obstáculos que se le presenten en el camino hacia el logro de una meta establecida.

#### **2.3.2.3. Ciclo Motivacional**

Chiavenato (2001) explica el ciclo motivacional de la siguiente manera: “cuando surge una necesidad ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento

o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio” (p.70).



Esta figura nos muestra que la necesidad del individuo ya ha sido satisfecha, y cuanto más se repita este ciclo motivacional mayor será el aprendizaje obtenido y se obtendrá una retroalimentación, las acciones se vuelven más eficaces para la satisfacción de algunas necesidades, y al momento de satisfacer la necesidad esta ya no será motivadora. (Chiavenato, 2001).

Las necesidades son diferentes en cada persona y es aquí donde radica la importancia de los departamentos de recursos humanos para comprender que cada colaborador requiere de un incentivo diferente para lograr su motivación laboral y de la misma forma su plena satisfacción.

Sherman Jr. & Chruden (1999) aclaran que “la satisfacción en el trabajo fue considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades, deseos y la forma en que deben satisfacerse” (p.285), de la misma forma William et al., (1988) la conceptualiza como “la actitud favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo” (p. 271).

#### **2.3.2.4. Perspectiva conductual de la motivación**

##### **A) Motivación Extrínseca**

Se considera que "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (Reeve, 1994, p. 22), es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

Este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es "un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar". Por otra parte un castigo se refiere a "un objeto ambiental no llamativo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar" (Reeve, 1994, p. 102).

##### **B) Motivación Intrínseca**

Cuando las recompensas externas son escasas, las personas se motivan mediante conductas intrínsecas.

Bandura identifica a este tipo de motivación como el interés intrínseco (1982, en Reeve, 1994, p. 130), este interés aparece de manera natural por deseos internos y necesidades psicológicas que logran motivar la conducta cuando hay ausencia de incentivos externos. (Deci y Ryan, 1985, en Reeve, 1994).

Es así, "cuando los individuos realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (Reeve, 1994, p. 130); podemos decir que esta motivación surge cuando el individuo tiene intereses curiosidades personales.

#### **2.3.2.5. Técnicas de motivación**

Existen numerosas técnicas para motivar, sin embargo estas dependerán de la organización y del trabajador que se quiera motivar. (García, 2006).

A continuación se mencionan algunas de ellas:

#### **a) Mejora de las condiciones laborales**

Esta radica en elevar la motivación mediante el mejoramiento de los salarios volviéndolos más razonables, haciendo que las políticas y normas de las compañías sean más justas, además teniendo en cuenta las condiciones físicas del entorno laboral cuidando que estas sean agradables, y al momento de realizar las labores se cuente con los recursos y materiales adecuados.

#### **b) Técnica adecuación persona/puesto de trabajo**

Esta técnica se basa en que cada trabajador de la organización mantenga una favorable entre el mismo y su puesto de trabajo.

Esta técnica adecua los conocimientos, habilidades y experiencias que posea el trabajador, con el trabajo que tendrá que realizar, es necesario que el trabajador este motivado para lograr asumir las responsabilidades dadas.

#### **c) Enriquecimiento del trabajo**

Se basa en el cambio de las tareas que se ejecutan, para que los trabajadores que las realicen les resulten menos pesadas, y además estos desarrollen de manera adecuada sus capacidades, siendo más responsables en sus labores.

Cuando los trabajadores participan y cooperan dentro de la organización crece su interés y sentido de pertenencia haciendo que su motivación crezca. Si se notara que alguna tarea habitual no es motivadora, se tendrá que evaluar y ser replanteada.

#### **d) Reconocimiento del trabajo efectuado**

Esta técnica Consiste en elogiar y reconocer al colaborador cuando este realice un buen trabajo, o cuando se vea su mejora aunque esta sea pequeña. Es por ello que el jefe debe estar pendiente de cada actividad que sus trabajadores realizan y les reconozca su esfuerzo y su trabajo. Para que esta técnica sea más eficaz es necesario que los reconocimientos y elogios se den inmediatamente después de haberse ejecutado la tarea. El incentivo puede ser tanto económico como no económico.

#### **e) Evaluación del rendimiento laboral**

Los jefes deben brindar información al trabajador con respecto a la labor que ha ejecutado, comparando de esta manera los objetivos realizados con los efectivamente

alcanzados, además se debe realizar una retroalimentación haciendo hincapié en las Cosas que se deben mejorar.

Es importante que no solo se evalúen los resultados cuantitativos sino también cualitativos, aunque estos últimos no sean muy medibles, pero si son muy importantes.

**f) Escucha activa**

Supone comprensión e interés del jefe hacia su colaborador. Lo que se busca es incrementar de la comunicación ascendente de empleado a subordinado, con la finalidad de que este obtenga confianza en sus superiores y participe de manera activa en el proceso de alcance de objetivos. Finalmente esta técnica busca mejorar la relación superior-subordinados, además reducir las reacciones defensivas del trabajador e incrementar su autoestima.

**g) Participación y delegación**

Cada colaborador de la empresa es conocedor de las tareas que realiza. En el desarrollo es esencial que el trabajador participe y colabore. Además este debe participar directamente en cualquier cambio que se lleve a cabo en las tareas.

Con esta técnica se lograra aumentar la responsabilidad y el autocontrol, puesto que el colaborador tendrá sentido de pertenencia no solo con las tareas asignadas sino toda la organización.

**h) comprobar la equidad del sistema de valoración del puesto y la política salarial de incentivos**

Los aumentos de salario o beneficios económicos son utilizados como reconocimientos frente a un logro obtenido, estos es muchas oportunidades contribuyen a que el trabajador acepte mayores responsabilidades en sus tareas e inclusive evitan que haya rotación de personal, sin embargo, estas recompensas deben ser dadas con equidad utilizando escalas salariales para evitar rivalidad o descontento de los trabajadores.

**i) círculos de calidad**

Están integrados por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de

mejoramiento de control de calidad y de productividad. La finalidad de esta técnica es su aplicación en la identificación y solución de dificultades relacionados con los problemas vínculos a su trabajo.

#### **j) Establecimiento de objetivos**

En esta técnica se busca que el jefe y su trabajador tengan una comunicación directa y coordinación en el trabajo para establecer los objetivos a alcanzar, de la misma forma se analizara periódicamente el cumplimiento de dichos objetivos. Trabajar con objetivos desafiantes medibles y sobre todo realistas aumenta el nivel de motivación y satisfacción.

#### **k) formación y desarrollo profesional**

Esta es una técnica en la cual se busca que el colaborador pueda sentirse desarrollado profesionalmente que puede tener una línea de carrera.

### **2.3.2.6. Teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow**

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Mencionó que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. Las cuales describimos a continuación:

#### **Básicas o Fisiológicas**

Estas necesidades se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

#### **Seguridad**

Necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad avala que las necesidades basicas estarán satisfechas tanto tiempo como sea posible.

### **Sociales**

(De afiliación o pertenencia): puesto que los seres humanos somos seres sociales, necesitan ser admitidos por otros. Estas necesidades apuntan a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

### **Estima**

Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

### **Autorrealización o autoactualización**

Esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004).

#### **2.3.2.7. Teoría de los dos factores de Herzberg**

Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones elaboradas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. De esta manera se le solicitó a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Además, que detallaran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

Sin embargo algunas condiciones producían sentimientos favorables, la falta de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desmotivación en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica "que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las

características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto" (Davis y Newstrom, 1993, p. 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

Afirmó que existen dos grupos de factores separados que intervienen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando laboran. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Herzberg, 1959).

### **Factores higiénicos**

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados. los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc., Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva al trabajador a llevar a cabo un cambio en el trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud.

### **Factores motivacionales**

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el trabajador desempeña. Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento íntegro.

Además, una organización que no vela por las necesidades del personal, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar. Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

#### **2.3.2.8. Teoría de las necesidades de McClelland**

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Davis y Newstrom, 1993).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas" (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder alude a "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo" (Robbins, 2004, p. 162), es decir, corresponde

a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas

Finalmente, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

#### **2.4. Definición de los términos básicos**

**Administración de Desempeño:** Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. (Chiavenato, 2000, p.20)

**Bonos:** Son incentivos que se pagan a los empleados cuando exceden determinado nivel de productividad. Por lo general, se ponen en práctica junto a un ingreso básico fijo. Además de la percepción establecida en su contrato y que por lo común determina la ley, el trabajador recibe una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado índice o nivel de productividad. (Wherther & Davis 2014)

**Desempeño Laboral:** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2000, p.40)

**Satisfacción del Trabajo:** Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. (Chiavenato, 2000, p.45)

**Remuneración:** La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. (Chiavenato, 2007, p.283)

**Reconocimiento:** Según D' Souza, P. (2000) define este elemento como “la gratitud (o inclusive los cumplidos) que los individuos reciben por sus realizaciones. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones” (p.112). Las realizaciones se pueden

definir como los logros de las personas, la realización exitosa de un trabajo y ver los resultados del trabajo hecho.

**Recompensa:** es todo aquello que las personas reciben a cambio de trabajar como empleados de una empresa. (Juárez, 2000, pág. 2)

**Recompensas Financieras:** implican un costo o inversión de carácter financiero para los empleadores, derivados del proceso gerencial capital humano, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización. (Urquijo, et al., 2003, p. 26).

**Recompensas no Financieras:** son las formas de recompensas sociales y psicológicas como reconocimiento y respeto de los demás y oportunidades de desarrollo personal, Hellriegel, Jackson, Slocum (2009).

**Motivación del personal:** Según Nelson (2005) es “la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración de sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto blando de la gerencia ya que como se les trata, los inspiras y los estimulas para que hagan un trabajo óptimo” (p.03).

**Satisfacción laboral:** Según Robbins (2002) “Se refiere a la actitud general que el empleado adopta ante su trabajo. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se refieren a la satisfacción laboral. El involucramiento en el trabajo se refiere a la medida en que el empleado se identifica con su trabajo, a su participación activa en el mismo y en la importancia que su desempeño laboral tiene para su amor propio” (p.258).

**Motivación:** Vértice (2008) menciona que “la motivación se enfoca en la tendencia a repetir aquellos actos por los cuales se han tenido recompensas y a evitar aquellos por los que se ha obtenido castigo. El problema es que existe la preferencia de unas recompensas antes que otras, de manera que cada persona se dedica a repetir el comportamiento que conduce al tipo de recompensa preferido, concluyendo de esta manera que mientras se ofrezcan las recompensas aceptables se tendrá motivadas a las personas” (p.02).

## **CAPÍTULO III**

# **MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, consiste en:

##### **Descriptiva:**

Según Tamayo (2003) en su libro el Proceso de Investigación Científica, la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”. (Pág. 46)

##### **Propositivo:**

Porque busca la solución de un problema fundamentando una propuesta a ser evaluada en la investigación que estamos realizando.

#### 3.1.2. Diseño de la investigación

Es Transversal, según Hernández (2010) Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

A la vez es no experimental ya que son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.



Dónde:

M: Muestra de la investigación

O: Observación

P: Propuesta

### **3.2. Población y muestra**

#### **3.2.1. Población**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) mencionan que “la población es el conjunto de individuos o personas que son motivo de investigación. Es el universo en las investigaciones naturales”

En la presente investigación la población estuvo constituida por los 14 trabajadores de las áreas de logística, tesorería, administrativa, ventas, producción, contabilidad del Molino del Agricultor.

#### **3.2.2. Muestra**

Ñaupas, Mejía y Novoa (2013) expresa que es el subconjunto, parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo.

Debido a que nuestra población es pequeña se tomó como muestra el total de la población conformada por los 14 trabajadores que laboran en el Molino del Agricultor, 2 trabajadores pertenecen al área de logística, 2 área de tesorería, 2 área administrativa, 3 área de ventas, 2 área de producción, 3 contabilidad.

### **3.3. Hipótesis**

**H1: la propuesta de un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor -Lambayeque ,2016.**

### **3.4. Variables**

#### **Variable independiente: Incentivos Laborales**

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

### **Variable Dependiente: Motivación**

Frederick Herzberg (2003) La motivación es el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

### 3.5. Operacionalización

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable Incentivos Laborales*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ÍNDICE
<b>INCENTIVOS LABORALES</b>	Incentivos económicos	Bonos	¿Qué tipo de bonos monetarios le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?	Encuesta/cuestionario	a) primas anuales b) pensiones, c) complementos de sueldos d) planes de préstamos
		comisiones	¿Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área?		a) Definitivamente si b) Probablemente si c) indeciso d) probablemente no e) definitivamente no
		Compensación por conocimientos especializados	¿Le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas?		a) Definitivamente si b) Probablemente si c) indeciso

			d) probablemente no e) definitivamente no
		¿Le gustaría que en merito a su desempeño la empresa le ofrezca vacaciones pagadas?	a) Definitivamente si b) Probablemente si c) indeciso d) probablemente no e) Definitivamente no
	Recreativos		
		¿A qué lugares de destino le gustaría que fuese el viaje?	a) Cajamarca b) Trujillo c) Piura d) otros
		¿Qué tipo de actividades recreativas preferiría usted?	a) Deporte b) Celebraciones c) Gincanas d) otros
Incentivos no económicos			
	Reconocimiento	¿Qué tipo de reconocimientos le gustaría recibir por parte de sus jefes?	a) Diplomas b) Tarjetas c) medallas d) placas de

---

reconocimiento

Asistenciales	¿Qué tipo de incentivos asistenciales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?	a) Asistencia médica b) asistencia odontológica c) seguro de accidentes. d) otros
Supletorios	¿Qué tipo de beneficios adicionales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?	a) transporte b) comedor en el trabajo c) Estacionamiento d) horarios móviles

---

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4***Operacionalización de la variable Motivación*

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS O PREGUNTAS</b>	<b>TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS</b>	<b>INDICE</b>
<b>MOTIVACION</b>		El salario	¿Considera el salario, un factor determinante de su motivación laboral?		a) Definitivamente si b) Probablemente si c) indeciso d) probablemente no e) definitivamente no
	Factores de Higiene	Beneficios sociales	¿Qué otros beneficios sociales le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral?	Encuesta/Cuestionario	a) Seguro médico familiar b) Adelantos por emergencias c) Cursos de especialización d) Bono alimenticio

Condiciones Físicas y ambientales de trabajo

¿Qué condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su trabajo?

- a) temperatura
- b) Iluminación
- c) Ruido
- d) otros

Comunicación interna

¿Ud. Considera que la comunicación con sus jefes contribuye de manera positiva en su motivación laboral?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

Factores motivacionales

Crecimiento individual

¿Los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

Reconocimiento profesional

¿Se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

Necesidades de Autorrealización

¿Sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo?

- a) Definitivamente si
- b) Probablemente si
- c) Indeciso
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Métodos de investigación**

El método a utilizar fue:

Método deductivo, en la presente investigación utilizamos el método deductivo ya que desarrollamos y visualizamos los problemas específicos hasta los grandes problemas de la empresa.

#### **3.6.2. Técnicas de recolección de datos**

Se utilizó las siguientes técnicas para el análisis de este proyecto:

**Análisis documental:** En este trabajo de investigación se hizo uso de datos disponibles que han sido obtenidos por otros investigadores o instituciones para otros propósitos. Se analiza las comunicaciones (escrita o visual) de una forma sistemática y objetiva.

**Las encuestas:** fueron aplicadas a los 14 trabajadores del Molino del Agricultor que tienen conocimiento o relación con el tema, motivo del presente trabajo de grado para recabar información.

#### **3.6.3. Instrumento de recolección de datos**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen al cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El instrumento que se utiliza en el cuestionario que realizaremos con el propósito de recabar información de motivación e incentivos laborales de los trabajadores del Molino del Agricultor.

Dicho cuestionario estuvo compuesto por 16 preguntas, de las cuales 9 están relacionadas a la variable independiente incentivos laborales y 7 preguntas pertenecen a la variable dependiente motivación.

La validación del instrumento de recolección de datos se alcanzó mediante la evaluación de un grupo de jueces expertos en el tema, quienes con base a su experiencia y

las teorías aceptadas sobre el tema, consideran si la medición refleja de manera probable las propiedades del estudio.

Además para validar el instrumento aplicado se aplicó una prueba piloto aplicada a 4 trabajadores, de los cuales se obtuvo un resultado de

Welch & Comer (1990), define al alfa de Cronbach como “el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica”

Nuestra investigación con respecto al alfa de Cronbach tuvo como resultado un ,293. Lo que indica que

### **3.7. Procedimiento para la recolección**

#### **3.7.1. Elaboración de la encuesta**

La recolección de datos se realizó mediante una encuesta debidamente validada, basada en un cuestionario con medición en escala de Likert.

Malave (2007) expresa que la escala de Likert mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos.

En nuestra investigación la escala utilizada fue de acuerdo a cinco niveles de respuesta, las cuales son las siguientes:

1. Definitivamente no
2. Probablemente no
3. Indeciso
4. Probablemente si
5. Definitivamente si

### 3.7.2. Desarrollo de la encuesta

La encuesta de los incentivos laborales y motivación se aplicó a los 14 trabajadores del Molino del Agricultor.

Dicha encuesta fue aplica por los mismos investigadores con la ayuda de la administradora del Molino.

### 3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los datos

Para el procesamiento de la información se utilizó una computadora. Todas las ficha de recolección de datos archivadas apropiadamente. Los datos fueron transferidos a una base de datos electrónica. Para las pruebas estadísticas y análisis de resultados se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 21.0, para demostrar los objetivos se utilizó estadística descriptiva expresada en tablas de frecuencia.

### 3.9. Principios éticos

**Tabla 5**

*Principios éticos*

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Los participantes estuvieron de acuerdo con ser informantes y reconocieron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.
Observación participante	Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

**Fuente:** Elaborado en base a Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3),263-274.

Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pdf>

### 3.10. Criterios de rigor científico

**Tabla 6**

*Criterios de Rigor científico*

CRITERIOS	CARÁCTERÍSTICAS DEL CRITERIO	PROCEDIMIENTOS
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Resultados de las variables observadas y estudiadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados reportados fueron reconocidos como verdaderos por los participantes.</li> <li>2. Se realizó la observación de las variables en su propio escenario.</li> <li>3. Se procedió a detallar la discusión mediante el proceso de la triangulación.</li> </ol>
Transferibilidad y aplicabilidad	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizó la descripción detallada del contexto y de los participantes en la investigación.</li> <li>2. La recogida de los datos se determinó mediante el muestreo teórico, ya que se codificaron y analizaron de forma inmediata la información proporcionada.</li> <li>3. Se procedió a la recogida exhaustiva de datos mediante el acopio de información suficiente, relevante y apropiada mediante el cuestionario y la documentación.</li> </ol>
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La triangulación de la información (datos, investigadores y teorías) permitieron el fortalecimiento del reporte de la discusión.</li> <li>2. El cuestionario empleado para el recojo de la información fue certificado por evaluadores externos para autenticar la pertinencia y relevancia del estudio por ser datos de fuentes primarias.</li> <li>3. Se detalló con coherencia el proceso de la recogida de los datos, el análisis e interpretación de los mismos haciendo uso de los enfoques de la ciencia: (a) empírico, (b) crítico y, (c) vivencial.</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados fueron contrastados con la literatura existente.</li> <li>2. Los hallazgos de la investigación fueron contrastados con investigaciones de los contextos</li> </ol>

Confirmabilidad y neutralidad	Los resultados de la investigación tendrán veracidad en la descripción	internacional, nacional y regional que tuvieron similitudes con las variables estudiadas de los últimos cinco años de antigüedad. 3. Se declaró la identificación y descripción de las limitaciones y alcance encontrada por el investigador.
Relevancia	Permitirá el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables	1. Se llegó a la comprensión amplia de las variables estudiadas. 2. Los resultados obtenidos tuvieron correspondencia con la justificación.

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3). 263-274.

Disponible <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/pd>

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE  
RESULTADOS**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados en tablas y gráficos

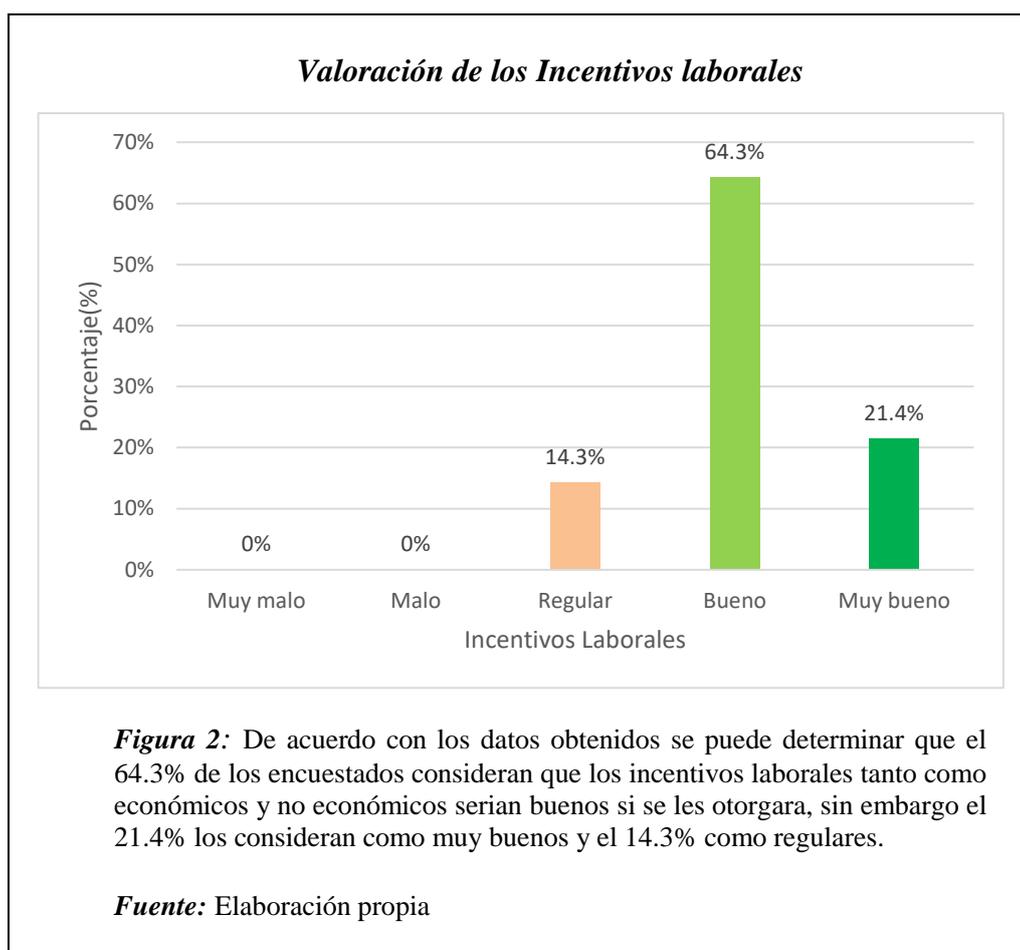
#### 4.1.1. Análisis de la variable Incentivos laborales

Tabla 7

*Valoración de los Incentivos laborales\_ Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0
Regular	2	14.3	14.3	14.3
Bueno	9	64.3	64.3	78.6
Muy bueno	3	21.4	21.4	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



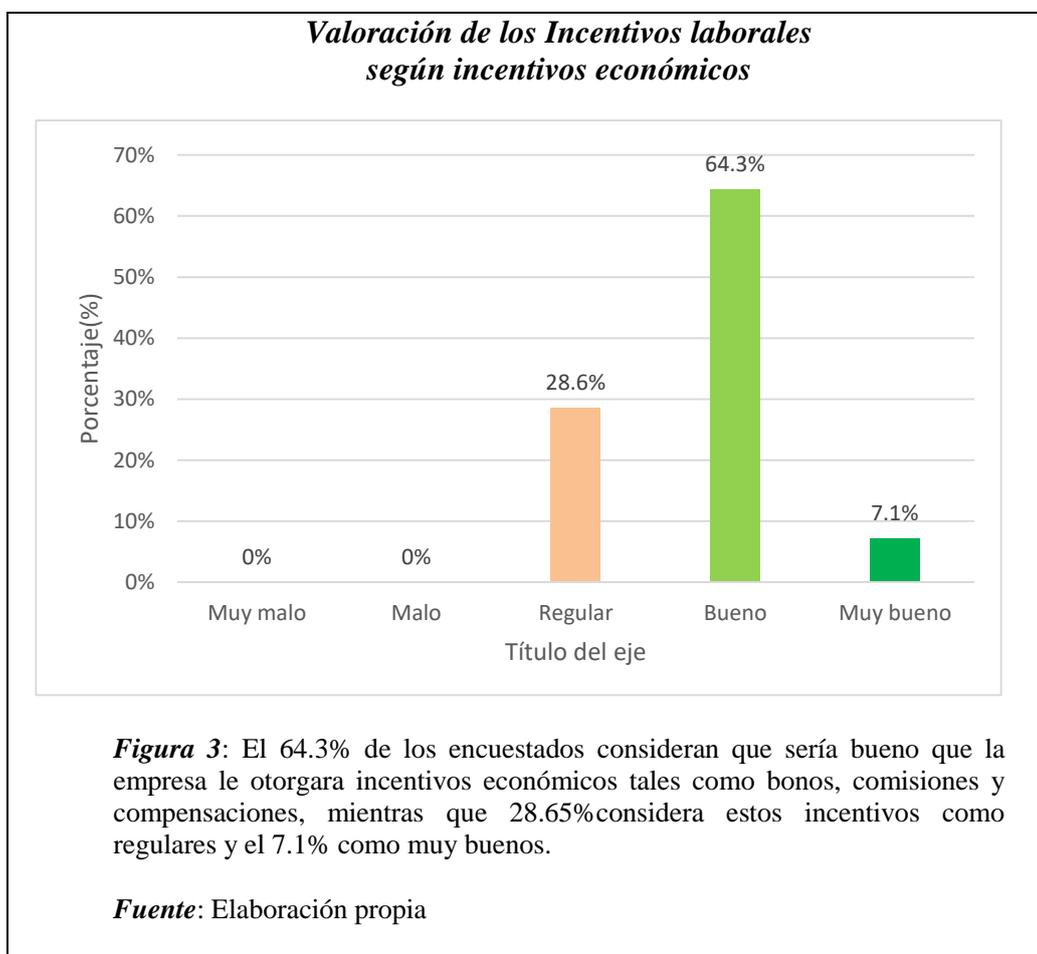
#### 4.1.2. Análisis por dimensiones de la variable incentivos laborales

**Tabla 8**

*Valoración de los Incentivos laborales según incentivos económicos\_ Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	1	7.1	7.1	7.1
Malo	0	0	0	0
Regular	3	21.4	21.4	28.6
Bueno	9	64.3	64.3	92.9
Muy bueno	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

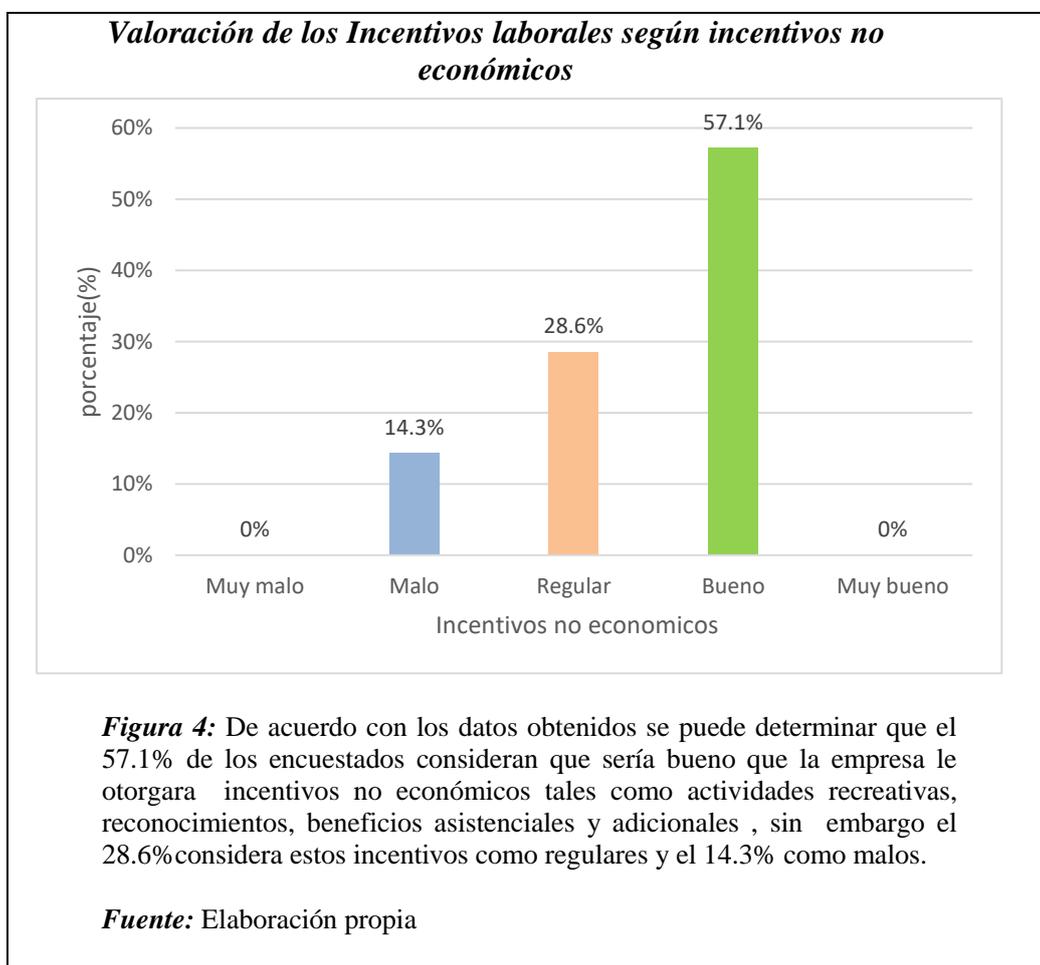


**Tabla 9**

*Valoración de los Incentivos laborales según incentivos no económicos \_ Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0	0	0
Malo	2	14.3	14.3	14.3
Regular	4	28.6	28.6	42.9
Bueno	8	57.1	57.1	100
Muy bueno	0	0	0.0	0.0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 10**

*Resumen del nivel de Incentivos laborales según dimensiones en el Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016*

INCENTIVOS LABORALES	DIMENSIONES	
	INC.ECONOMICOS (%)	INC.NO ECONOMICOS (%)
Muy malo	7.1	0
Malo	0	14.3
Regular	21.4	28.6
Bueno	64.3	57.1
Muy bueno	7.1	0
Total %	100	100

*Fuente: Elaboración propia*

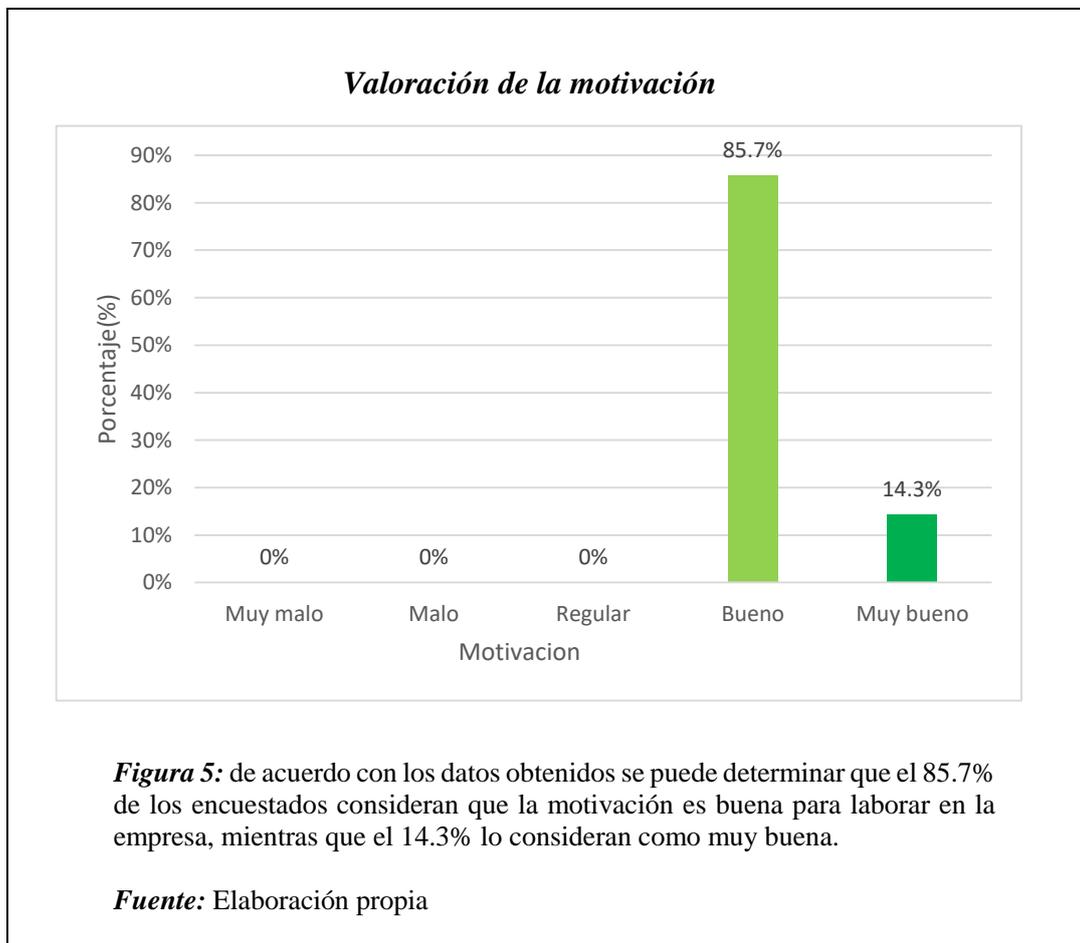
### 4.1.3. Análisis de la variable Motivación

**Tabla 11**

*Valoración de la motivación \_Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0
Regular	0	0	0	0
Bueno	12	85.7	85.7	85.7
Muy bueno	2	14.3	14.3	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



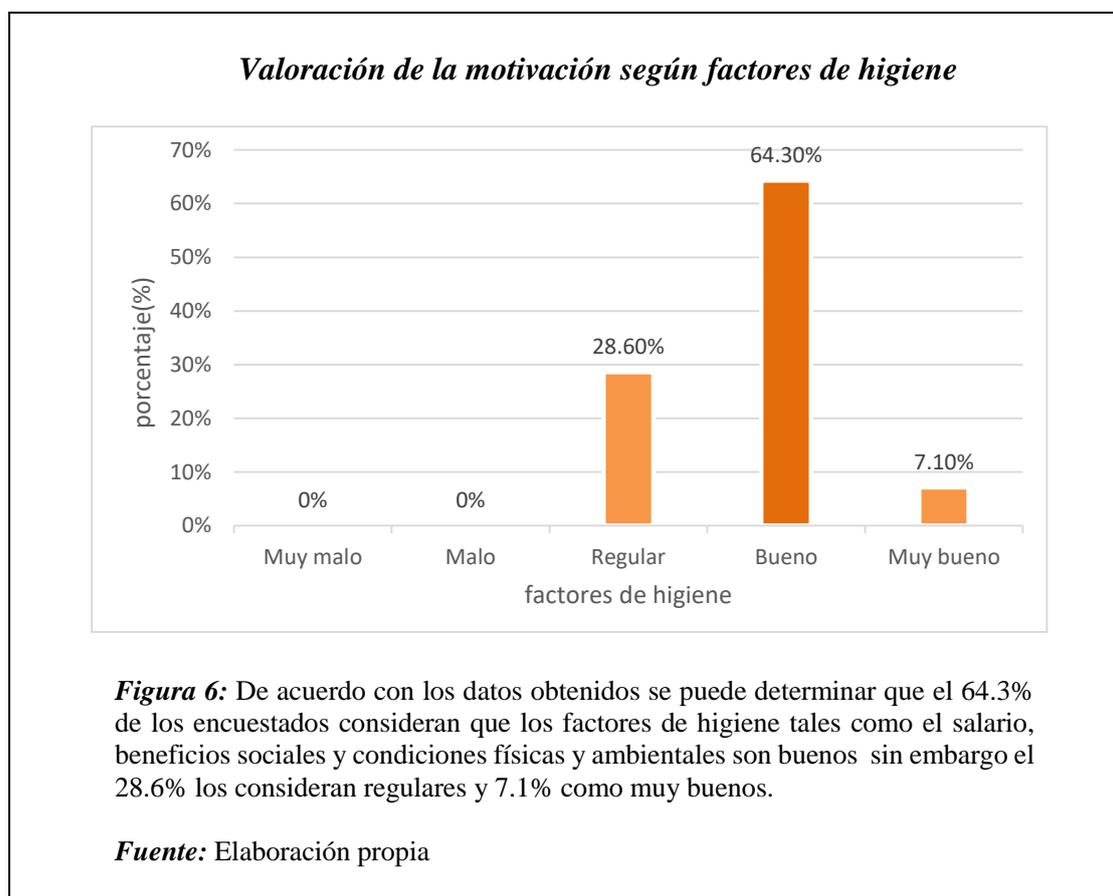
#### 4.1.4. Análisis por dimensiones de la variable Motivación

**Tabla 12**

*Valoración de la motivación según factores de higiene \_Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0
Regular	4	28.6	28.6	28.6
Bueno	9	64.3	64.3	92.9
Muy bueno	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100.0	

*Fuente: Elaboración propia*

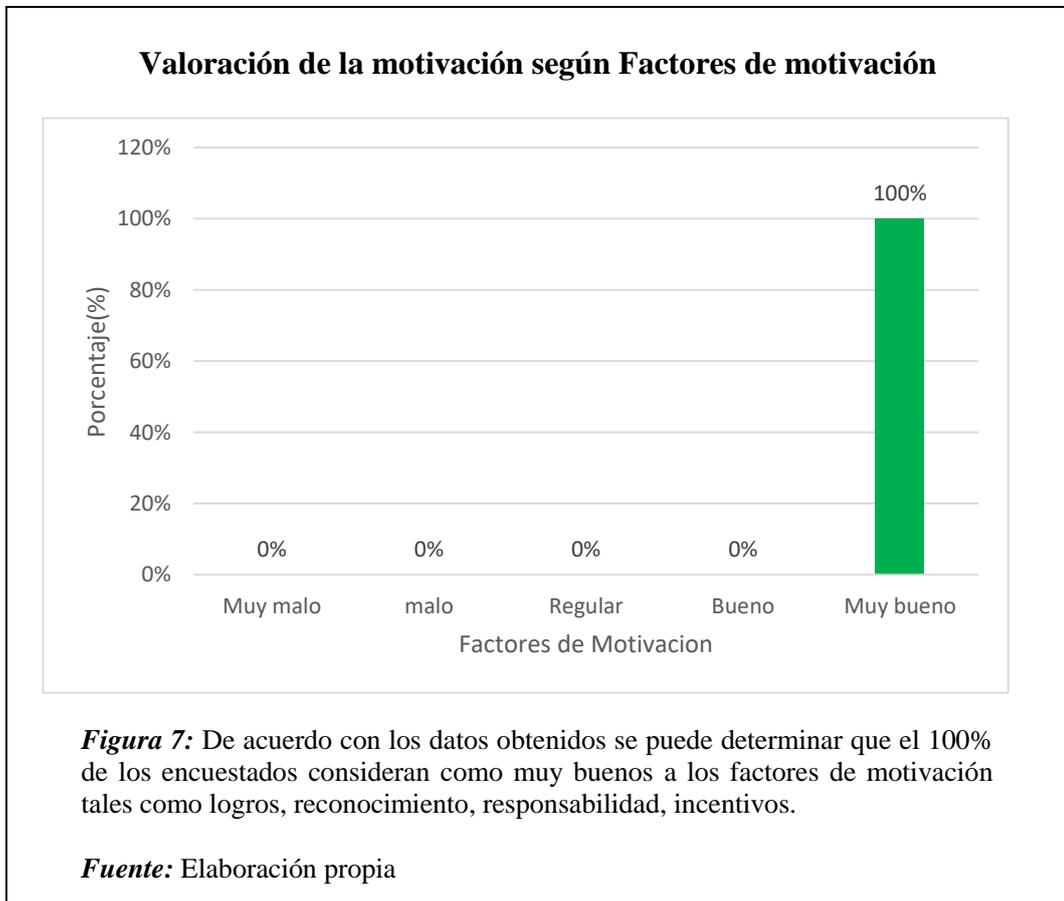


**Tabla 13**

*Valoración de la motivación según Factores de motivación \_Molino del Agricultor*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy malo	0	0		0
malo	0	0	0	0
Regular	0	0	0	0
Bueno	0	0	0	0
Muy bueno	14	100	100	100
Total	14	100	100	100

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 14**

*Resumen del nivel de motivación según dimensiones en el Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016*

MOTIVACION	DIMENSIONES	
	FACTORES DE HIGIENE (%)	FACTORES DE MOTIVACION (%)
Muy malo	0	0
Malo	0	0
Regular	0	0
Bueno	85.7	0
Muy bueno	14.3	100
Total	100	100

*Fuente: Elaboración propia*

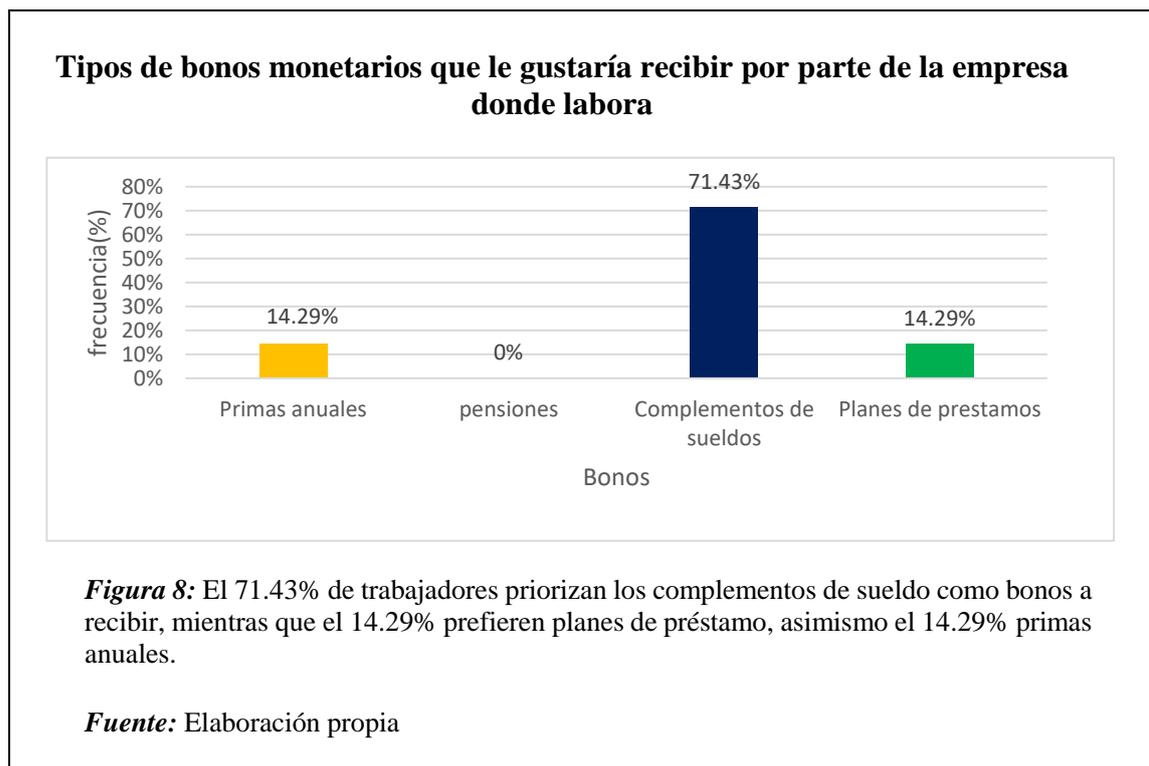
#### 4.1.5. Análisis por ítems de la variable Incentivos laborales

**Tabla 15**

*Tipos de bonos monetarios que le gustaría recibir al trabajador por parte de la empresa donde labora.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primas anuales	2	14	14.3	14.3
Pensiones	0	0	0.0	0.0
Complementos de sueldos	10	71	71.4	85.7
Planes de prestamos	2	14	14.3	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

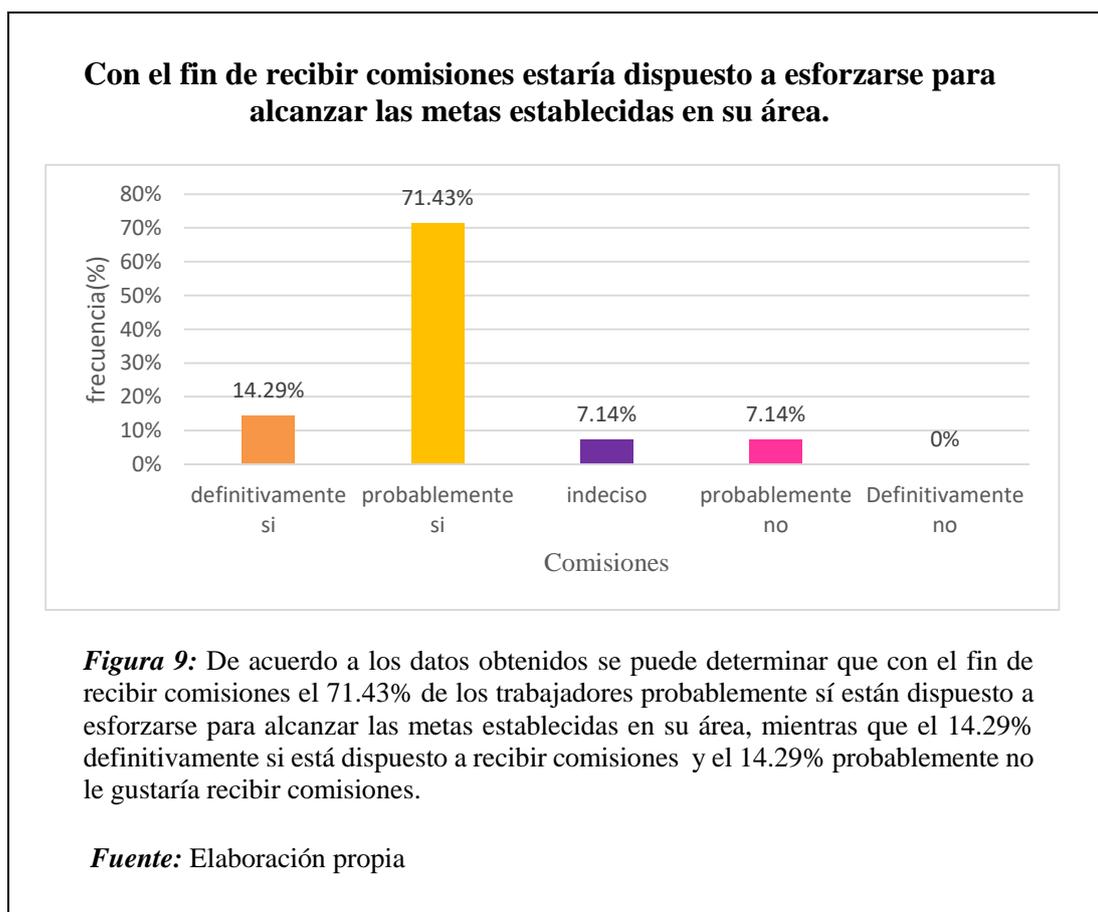


**Tabla 16**

*Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
definitivamente si	2	14.3	14.3	14.3
probablemente si	10	71.4	71.4	85.7
Indeciso	1	7.1	7.1	92.9
probablemente no	1	7.1	7.1	100
Definitivamente no	0	0.0	0.0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración Propia*

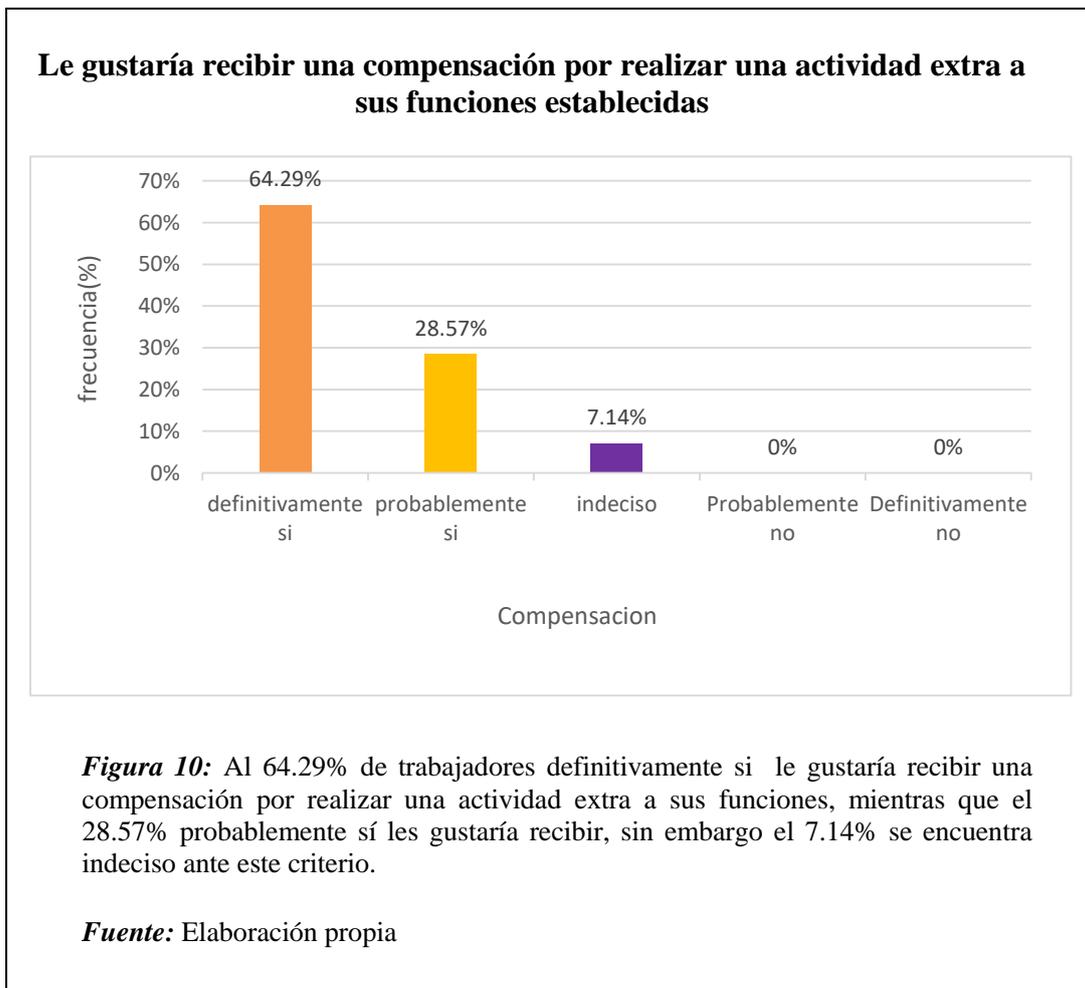


**Tabla 17**

*Le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
definitivamente si	9	64.3	64.3	64.3
probablemente si	4	28.6	28.6	92.9
indeciso	1	7.1	7.1	100
Probablemente no	0	0.0	0.0	0
Definitivamente no	0	0.0	0.0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

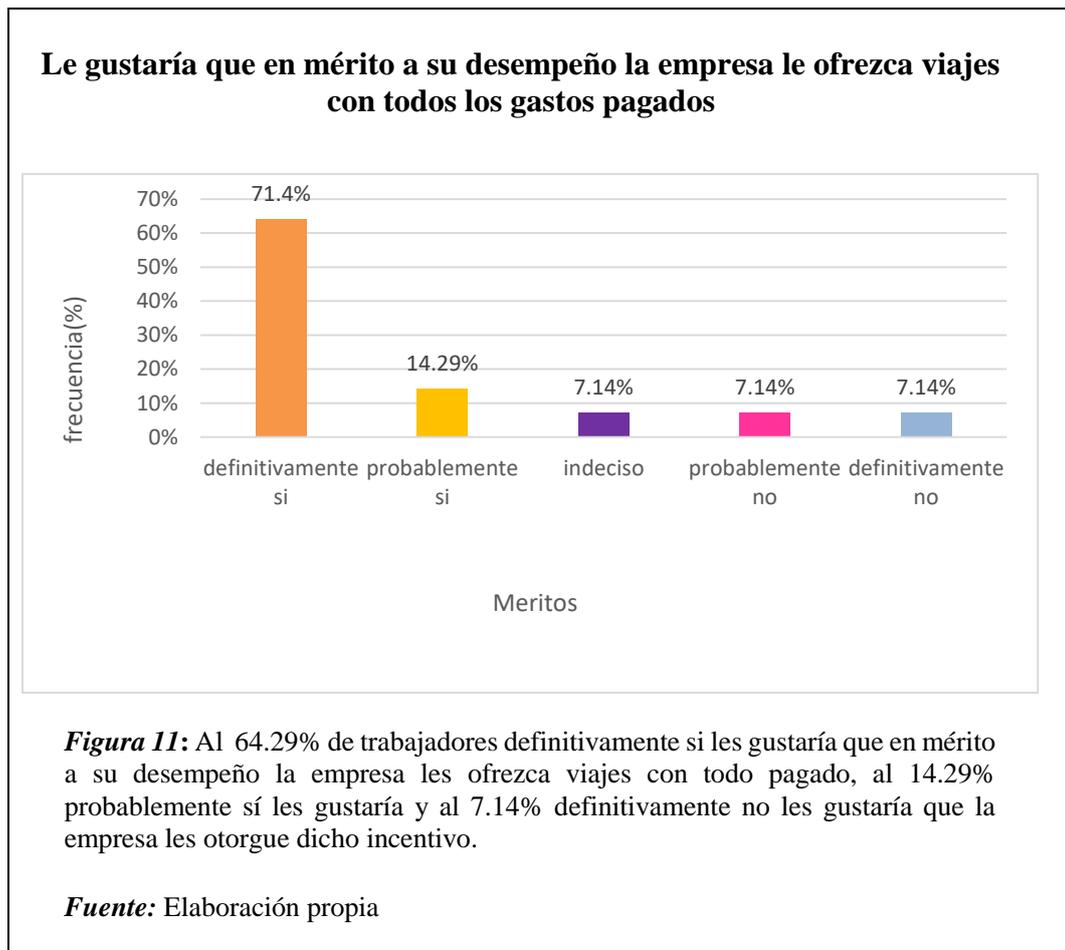


**Tabla 18**

*Le gustaría que en mérito a su desempeño la empresa le ofrezca viajes con todos los gastos pagados*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
definitivamente si	10	71.4	71.4	71.4
probablemente si	2	14.3	14.3	85.7
indeciso	2	14.3	14.3	100
probablemente no	0	0.0	0.0	0
definitivamente no	0	0.0	0.0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

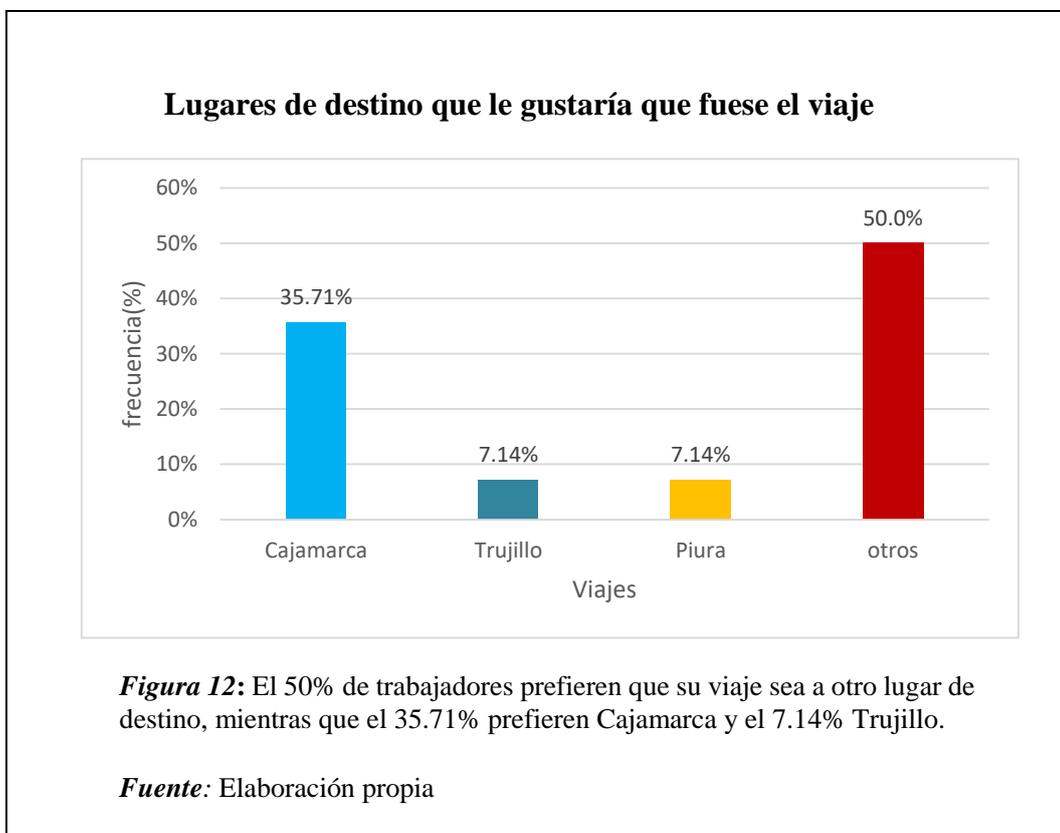


**Tabla 19**

*Lugares de destino que le gustaría que fuese el viaje*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cajamarca	5	35.7	35.7	35.7
Trujillo	1	7.1	7.1	42.9
Piura	1	7.1	7.1	50.0
otros	7	50.0	50.0	100.0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

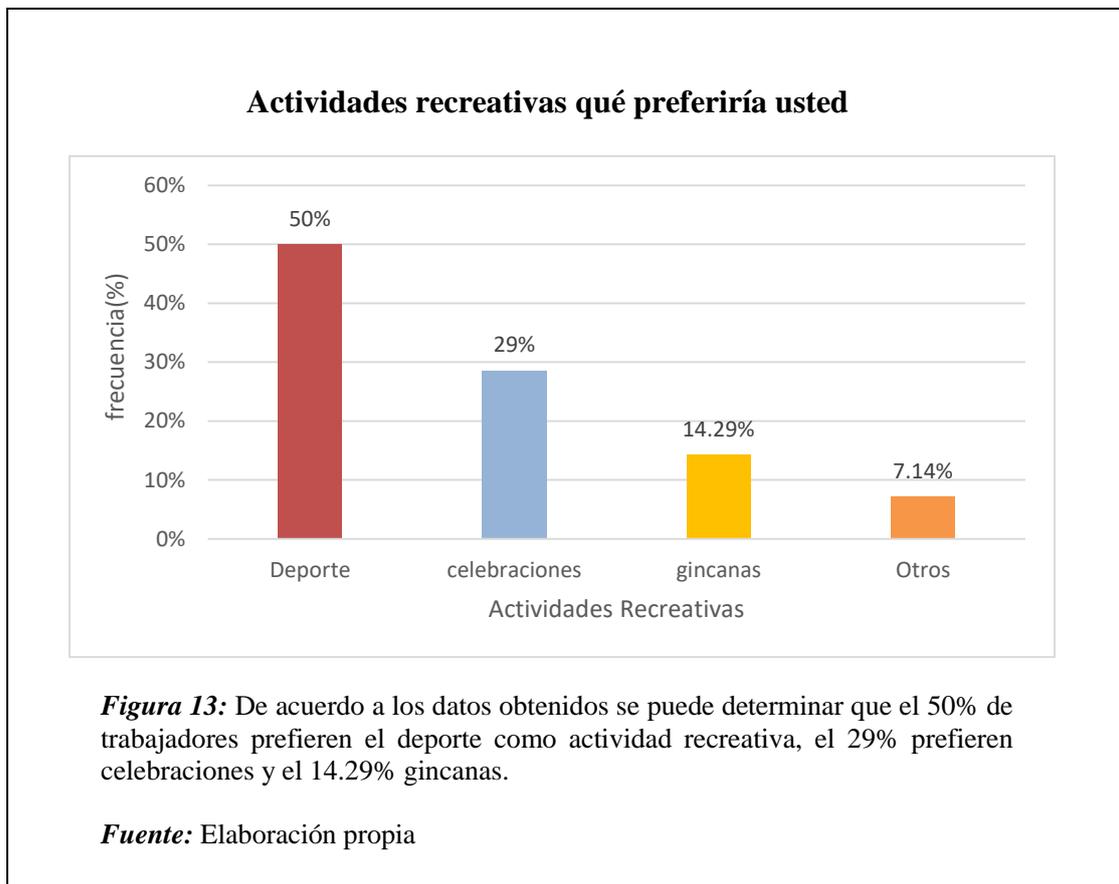


**Tabla 20**

*Actividades recreativas que preferiría usted*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deporte	7	50.0	50.0	50.0
Celebraciones	4	28.6	28.6	78.6
Gincanas	2	14.3	14.3	92.9
Otros	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	

**Fuente:** *Elaboración propia*

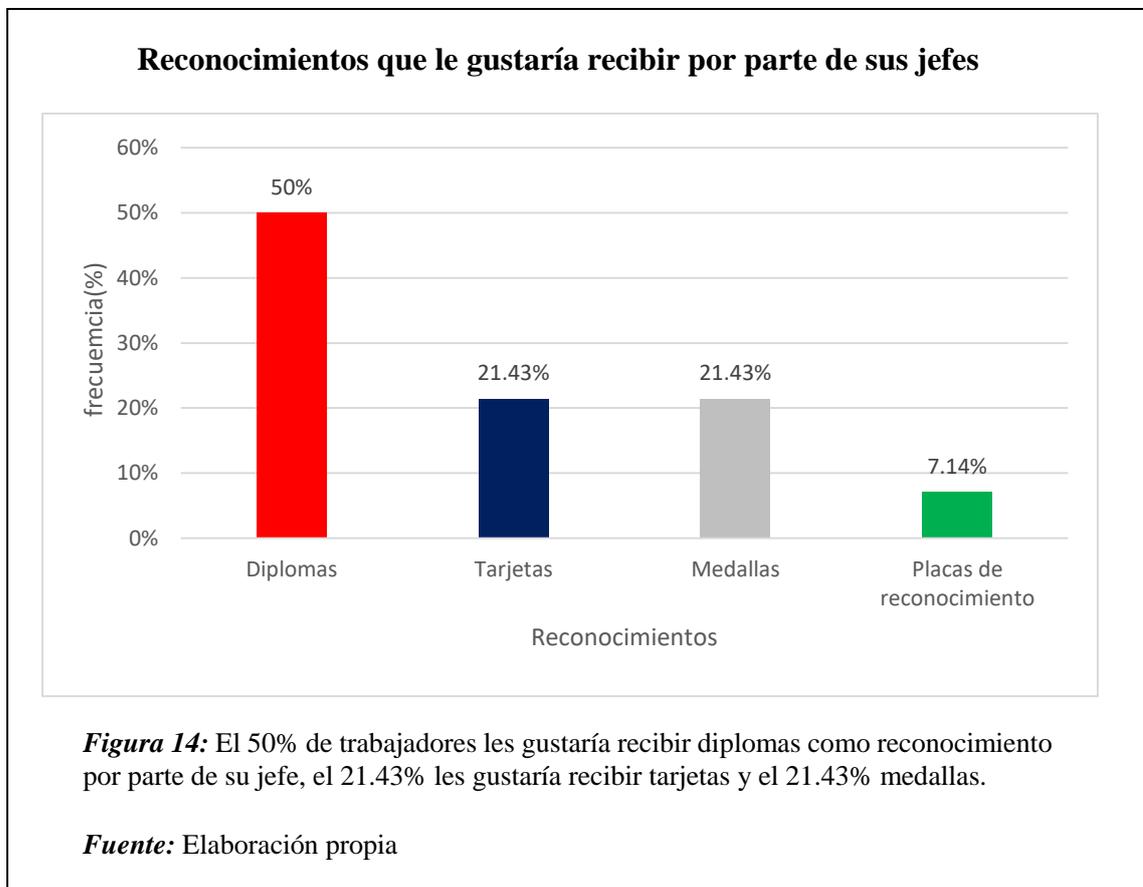


**Tabla 21**

*Reconocimientos que le gustaría recibir por parte de sus jefes*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diplomas	7	50.0	50.0	50.0
Tarjetas	3	21.4	21.4	71.4
Medallas	3	21.4	21.4	92.9
Placas de reconocimiento	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



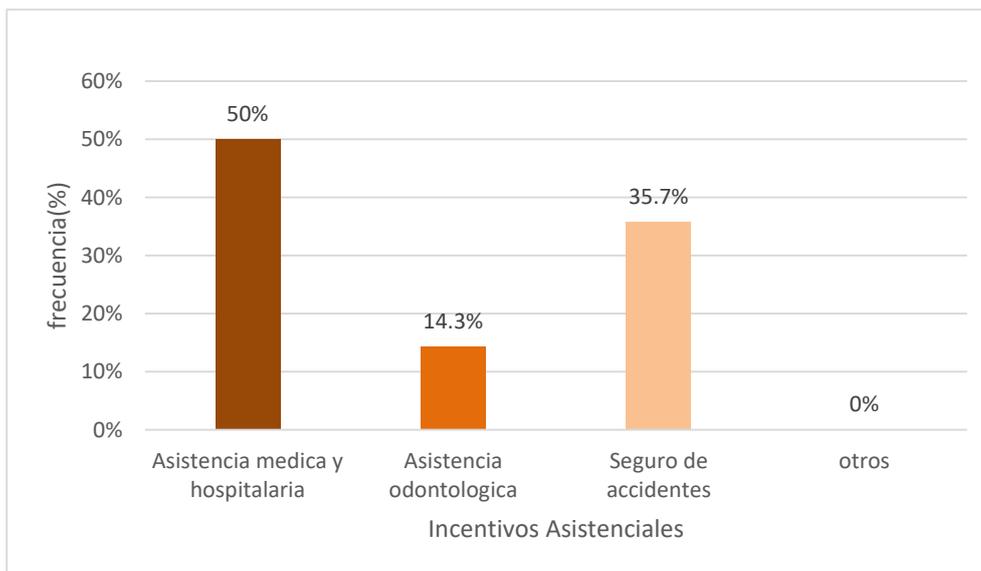
**Tabla 22**

*Incentivos asistenciales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Asistencia médica y hospitalaria	7	50.0	50.0	50.0
Asistencia odontológica	2	14.3	14.3	64.3
Seguro de accidentes	5	35.7	35.7	100
Otros	0	0.0	0.0	
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

**Incentivos asistenciales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora**



**Figura 15:** El 50% de los encuestados le gustaría recibir incentivos asistenciales tales como asistencia médica y hospitalaria, mientras que el 35.7% priorizan un seguro de accidentes y el 14.3 asistencia odontológica.

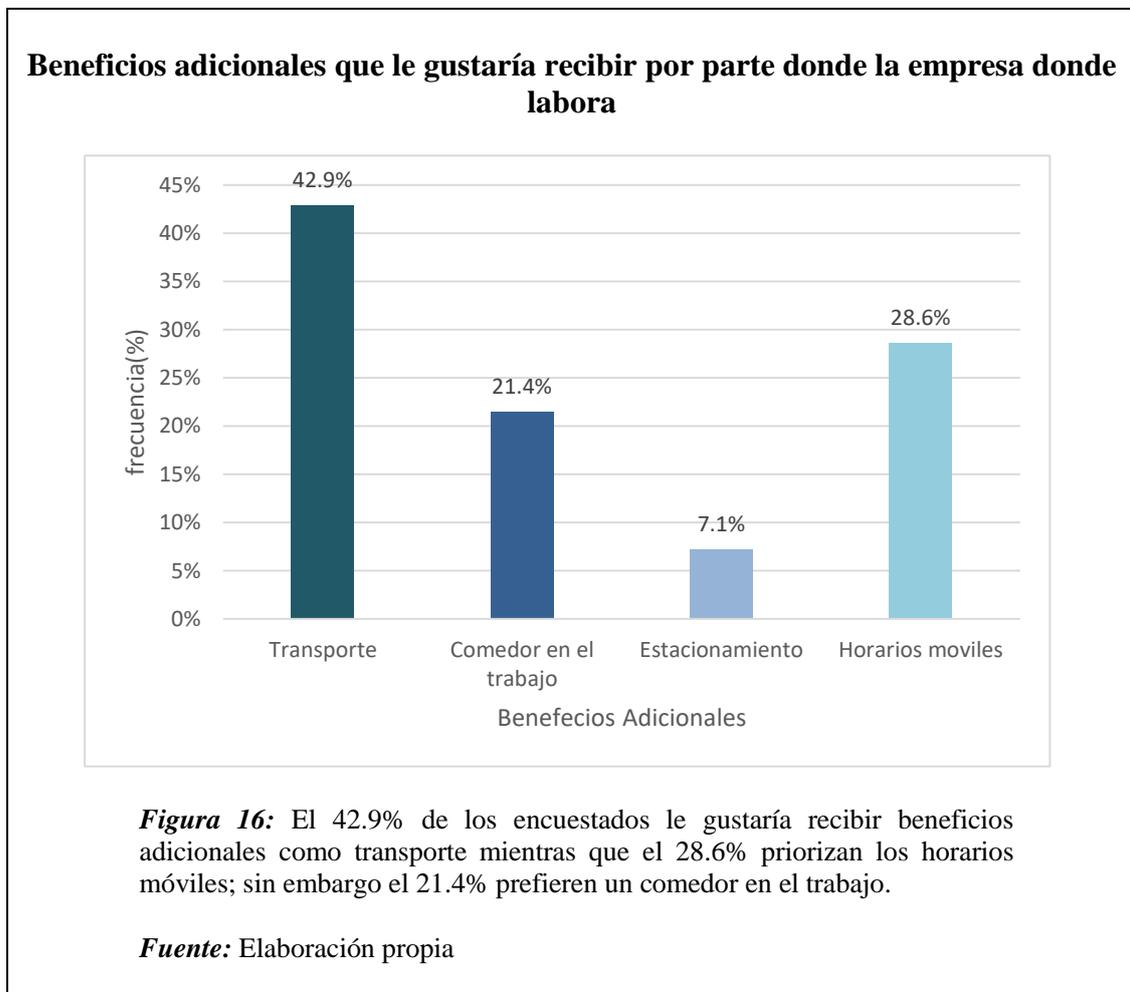
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 23**

*Beneficios adicionales que le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Transporte	6	42.9	42.9	42.9
Comedor en el trabajo	3	21.4	21.4	64.3
Estacionamiento	1	7.1	7.1	71.4
Horarios móviles	4	28.6	28.6	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



#### 4.1.6. Análisis por ítems de la variable Motivación

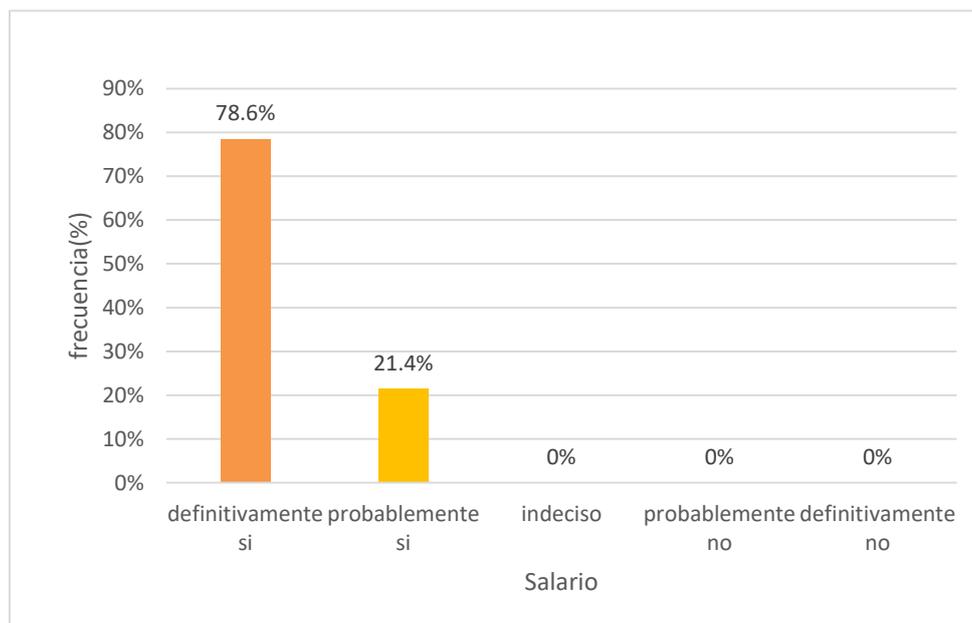
**Tabla 24**

*El salario es un factor de higiene determinante en su motivación laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
definitivamente si	11	78.6	78.6	78.6
probablemente si	3	21.4	21.4	100
Indeciso	0	0	0	0
probablemente no	0	0	0	0
definitivamente no	0	0	0	0%
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

#### Considera el salario, un factor de higiene determinante en su motivación laboral



**Figura 17:** El 78.6% de los encuestados definitivamente sí consideran al salario como un factor primordial en su motivación laboral, así mismo el 21.4% considera que el salario probablemente si determine su motivación laboral.

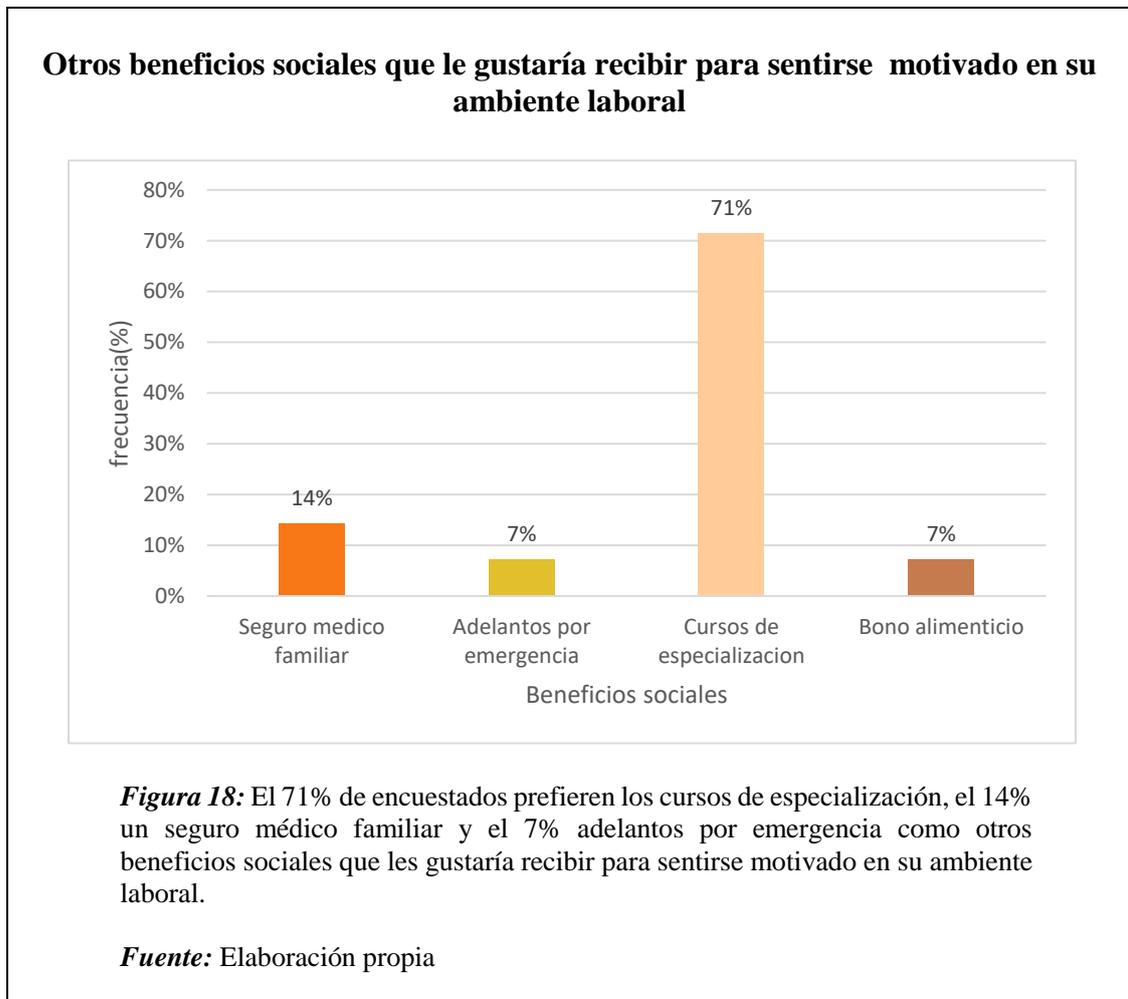
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 25**

*Otros beneficios sociales que le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Seguro médico familiar	2	14.3	14.3	14.3
Adelantos por emergencia	1	7.1	7.1	21.4
Cursos de especialización	10	71.4	71.4	92.9
Bono alimenticio	1	7.1	7.1	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

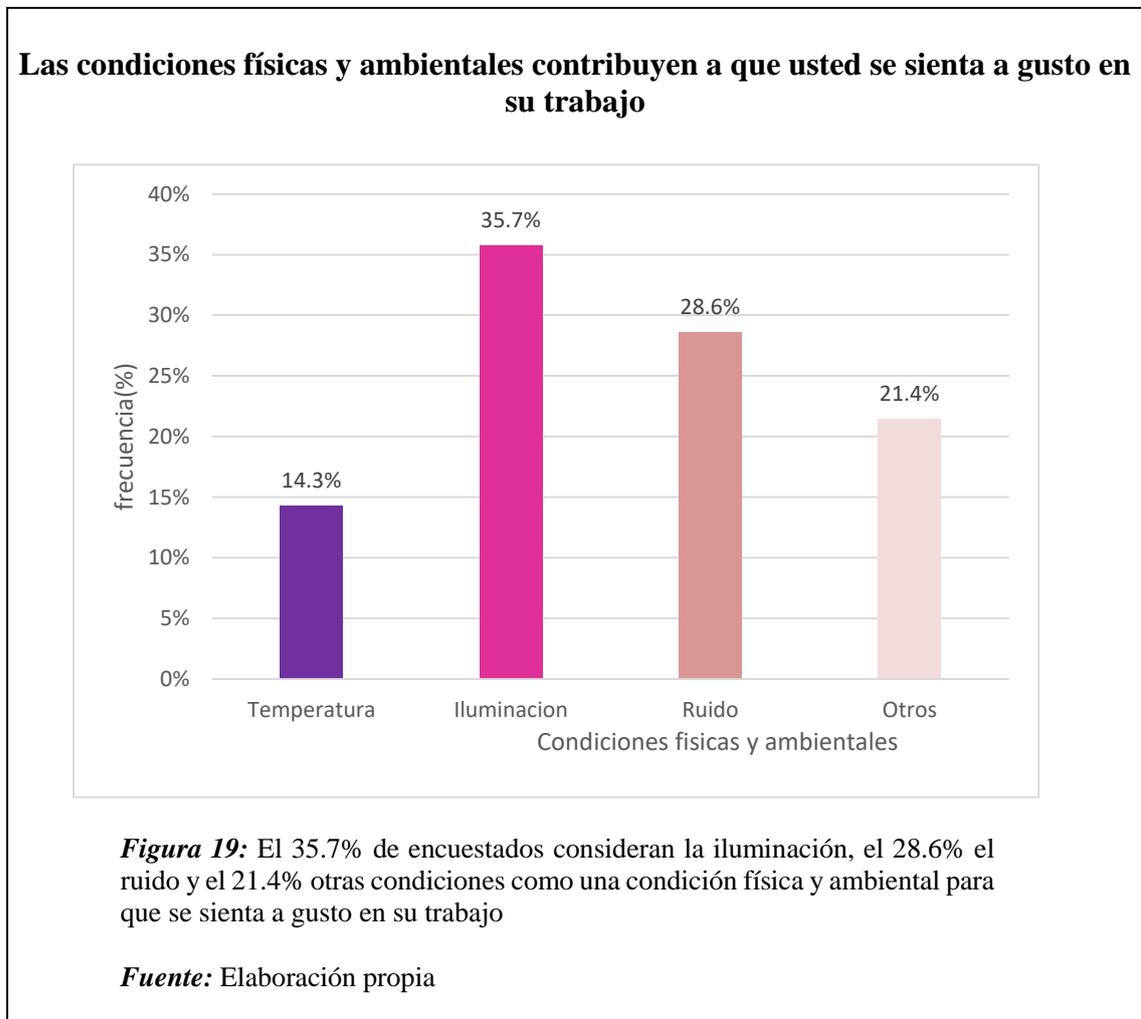


**Tabla 26**

*Las condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Temperatura	2	14.3	14.3	14.3
Iluminación	5	35.7	35.7	50.0
Ruido	4	28.6	28.6	78.6
Otros	3	21.4	21.4	100
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

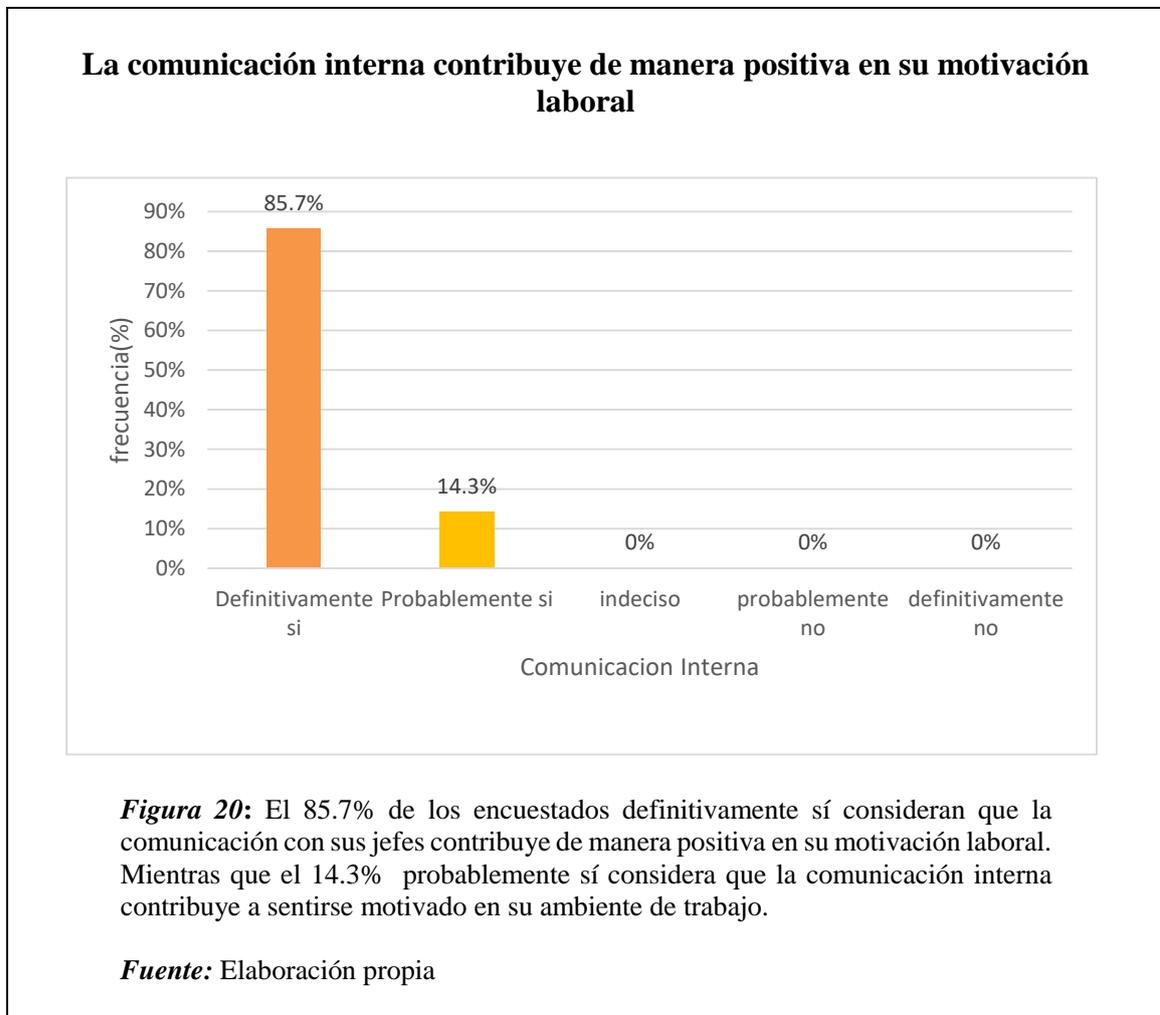


**Tabla 27**

*La comunicación interna contribuye de manera positiva en su motivación laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	12	85.7	85.7	85.7
Probablemente si	2	14.3	14.3	100
Indeciso	0	0	0	0
probablemente no	0	0	0	0
definitivamente no	0	0	0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

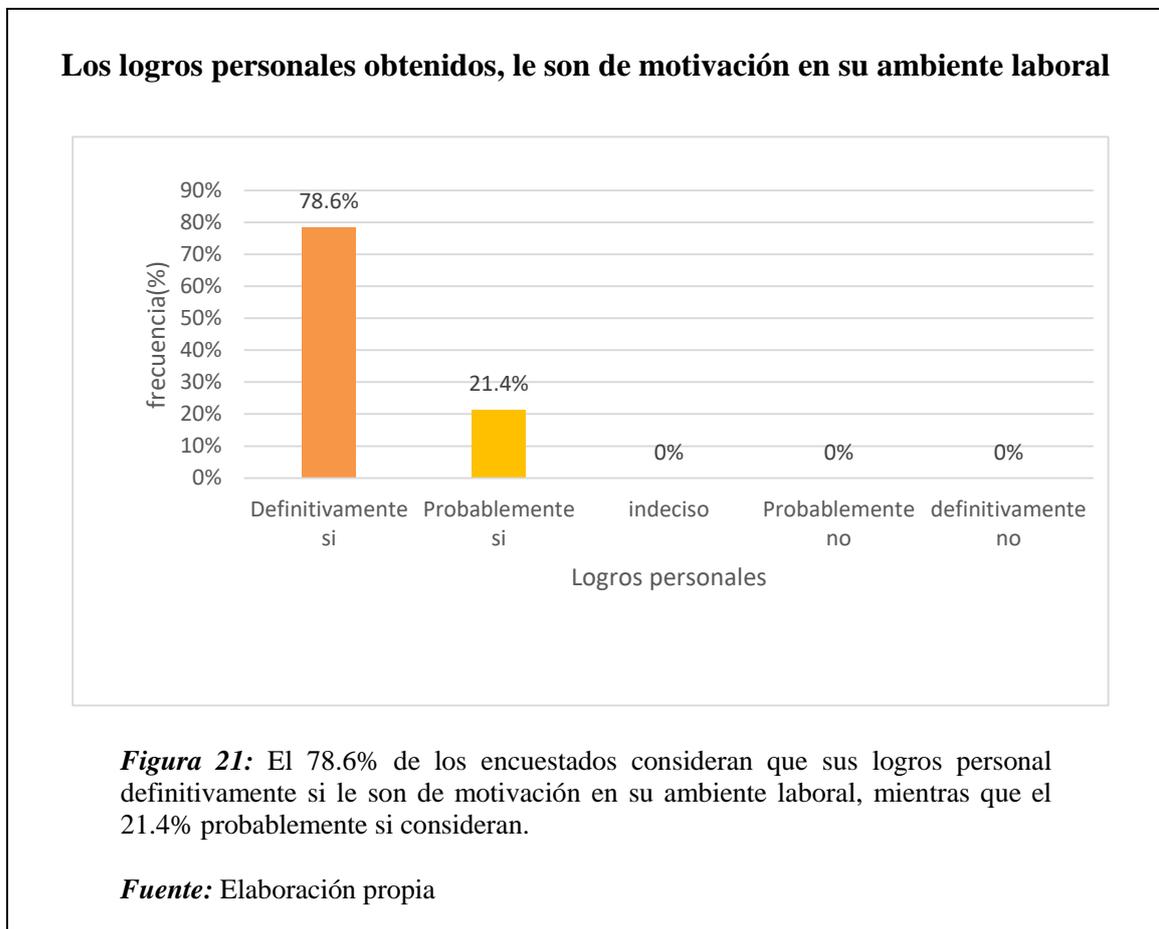


**Tabla 28**

*Los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	11	78.6	78.6	78.6
Probablemente si	3	21.4	21.4	100
Indeciso	0	0	0	0
Probablemente no	0	0	0	0
definitivamente no	0	0	0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

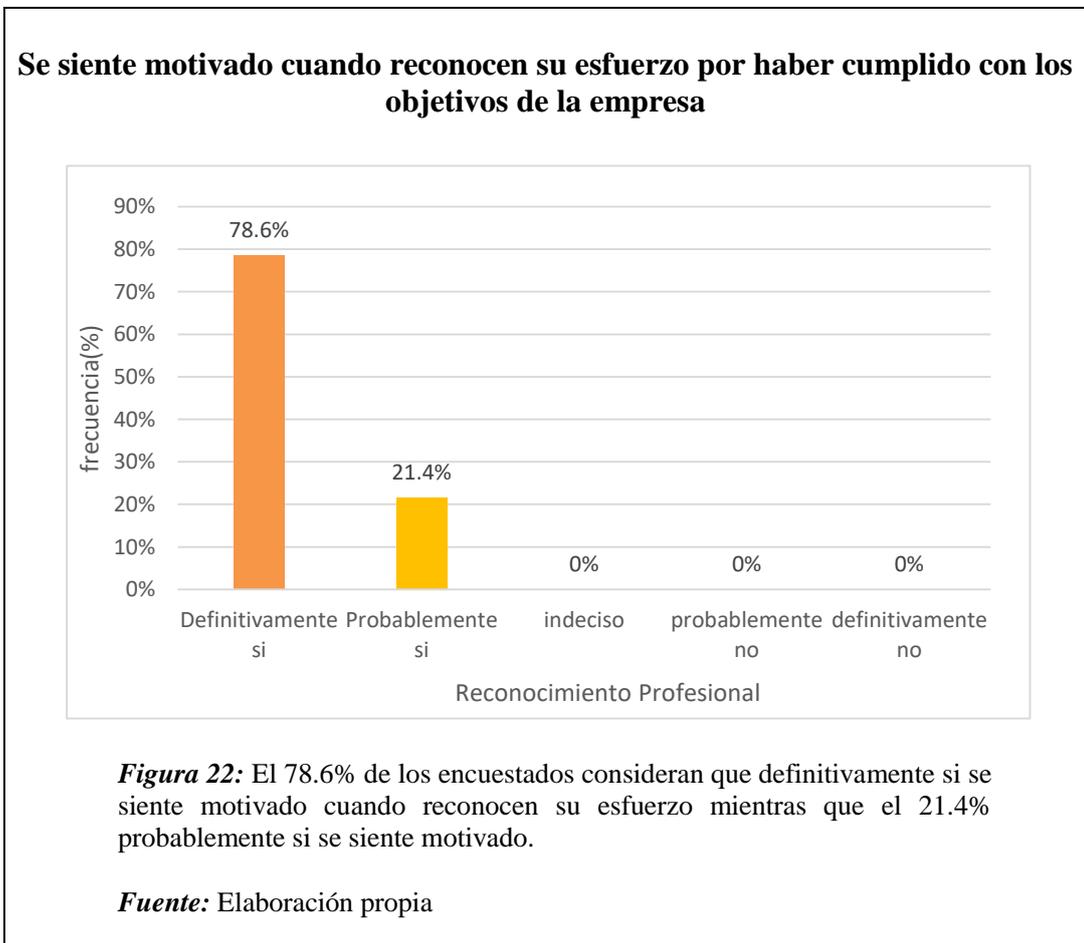


**Tabla 29**

*Se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	11	78.6	78.6	78.6
Probablemente si	3	21.4	21.4	100
Indeciso	0	0	0	0
probablemente no	0	0	0	0
definitivamente no	0	0	0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*

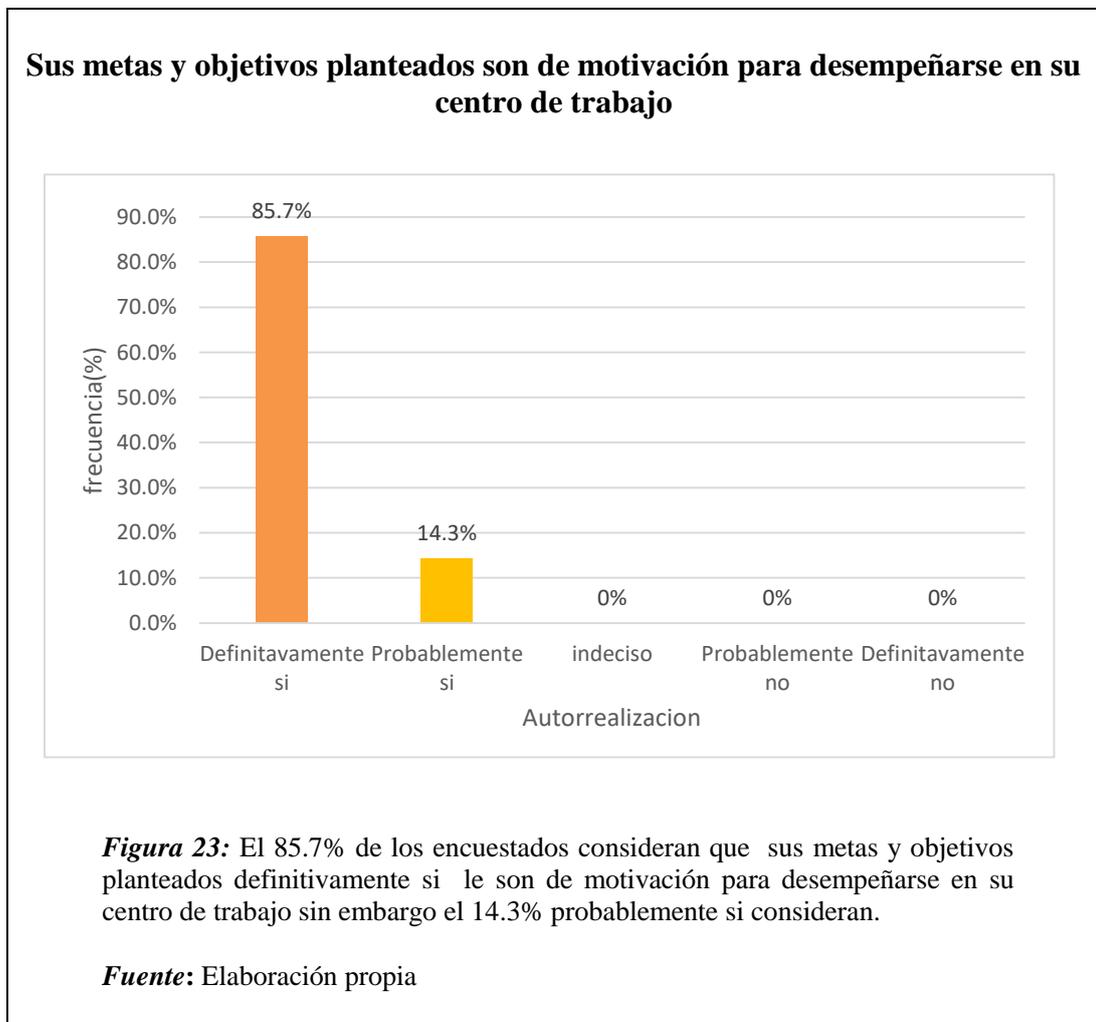


**Tabla 30**

*Sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente si	12	85.7	85.7	85.7
Probablemente si	2	14.3	14.3	100.0
Indeciso	0	0	0	0
Probablemente no	0	0	0	0
Definitivamente no	0	0	0	0
Total	14	100	100	

*Fuente: Elaboración propia*



## 4.2. Discusión de Resultados

En la Tabla 4.2.6 De acuerdo con los datos obtenidos se determinó que el 78.6% de los encuestados consideran que definitivamente si se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo mientras que el 21.4% probablemente si se siente motivado. Asimismo en la tabla 4.1.7 se observa que el 50% de trabajadores les gustaría recibir diplomas como reconocimiento por parte de su jefe, el 21.43% les gustaría tarjetas y el 21.43% medallas. Esto coincide con lo encontrado por Gutierrez (2014) Concluye en su investigación realizada que Se debe tener en cuenta que el reconocimiento social es tan importante como el monetario. Además no es necesario premiar únicamente la obtención de un logro, sino se debe procurar alentar y reconocer constantemente a los trabajadores por el esfuerzo realizado, como un medio para conseguir motivarlos. En cuanto a Werther (1995) menciona que Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo.

De igual modo en la Tabla 4.3.1 se evidencia que el 64.3% de la población estudiada consideran que es bueno que se otorguen incentivos laborales, mientras que el 21.4% los consideran como muy buenos y solo el 14.3% como regulares. Coincide con los resultados encontrados por Guatarasma y Marcano (2013) quienes llegaron a las siguientes conclusiones: que la empresa que carece de estrategias de motivación para su personal no se sienten motivados y poseen escasa satisfacción, por lo tanto es necesaria la aplicación de un plan de incentivos laborales. Asimismo Alvitez y Ramírez (2013) en su investigación concluyen que las empresas en el Perú deben forjar programas de compensaciones e Incentivos para motivar a sus empleados.

Igualmente en la tabla 4.1.3 se evidencia que el 64.29% de trabajadores les gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones, el 28.57% probablemente sí y el 7.14% primas anuales. De la misma forma coincide con González (s.f.) quien define a la compensación “las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo, en el ámbito laboral sería algo así como la retribución por el trabajo realizado a

través de, no sólo un salario, sino también beneficios y otras prestaciones que el empleador puede entregar libremente a sus trabajadores” (párr.4).

En la tabla 4.2.3 se observa que el 64.3% de los encuestados consideran que sería bueno que la empresa les otorgue incentivos económicos, estos resultados coinciden con lo encontrado por Benzaquen (2012) En su investigación menciona que existe relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica. Además Barnett (2012) En la presente investigación se concluye que los principales factores motivacionales internos que influyen en el desempeño de los funcionario del sector bancario peruano son el reconocimiento y poder, los principales factores motivacionales externos son interés por la promoción y el salario, y los medios preferidos para la obtención de resultados son la dedicación a la tarea y la requisición. En cuanto a Gómez et al (2001) menciona que las empresas deben ofrecer incentivos monetarios y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean notorios ayudan al desarrollo de los colaboradores para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos monetarios y los no monetarios para obtener una seguridad laboral.

Otro de los resultados encontrados en la Tabla 4.3.5 es que el 85.7% de los encuestados consideran que los factores de higiene son buenos y en la tabla 4.3.6 se observa que el 100% de los encuestados consideran que el factor motivación es muy bueno .estos resultados coinciden con los resultados de Gutiérrez (2015) donde indica que el mayor porcentaje de los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Factores Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor en los trabajadores prevalece la motivación extrínseca (factores de Higiene según Herzberg). Asimismo Barón (2013) menciona que los factores motivacionales extrínsecos presentes en el desempeño laboral son: remuneración, entorno laboral, supervisión y seguridad laboral. Y los factores motivacionales intrínsecos: logro, reconocimiento y trabajo en sí.

**CAPÍTULO V**

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

## **PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN EN LOS TRABAJADORES DEL MOLINO DEL AAGRICULTOR-LAMBAYEQUE, 2016**

#### **AUTORES**

Bach.Bravo Vidarte Cesia Karent

Bach.Oliva Bances Nancy Isabel

#### **ASESORA METODOLÓGICA**

Mg. Llatas Heredia Flor Delicia

#### **ASESOR ESPECIALISTA**

Mg. Chuman Cabezas César

**CHICLAYO – PERÚ**

2016

## INTRODUCCIÓN

Los incentivos laborales son estímulos para incitar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las Instituciones; son instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva.

La elaboración de estrategias le va a brindar a los colaboradores la motivación necesaria para sentirse bien ejecutando sus actividades diarias y desarrollar cada día más el sentido de pertenencia; logrando así un vínculo emocional que los involucrará y establecerá en ellos mayor motivación laboral y mayor eficiencia.

Es así, como a través de este programa de incentivos laborales busca motivar a los trabajadores, asimismo propiciar la iniciativa de los colaboradores hacia la realización de acciones que conduzcan a un mejor desempeño laboral.

Así, quien muestre interés, reflejado en su excelente nivel de desempeño laboral, se hará digno del reconocimiento correspondiente. Estos incentivos serán monetarios y no monetarios, dando lugar preponderante a los incentivos no económicos, como es el caso del reconocimiento privado o público.

El plan de incentivos laborales para los trabajadores del Molino de Agricultor, pretende beneficiar a los colaboradores del Molino a través de factores contextuales que estimulen a una actuación positiva frente a la empresa, que generen sentido de pertenencia y compromiso, para lo cual se planteará un reconocimiento al adecuado desempeño laboral de los servidores administrativos de esta empresa.

## **Realidad de la empresa**

Según la investigación de motivación laboral realizado, en el Molino en estudio, se detectó que la mayoría de los colaboradores encuestados se encuentran insatisfechos, debido a que consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que ejecutan en sus labores asignadas.

Con base en lo anterior, se propone un programa de reconocimientos que mediante el otorgamiento de incentivos económicos y no económicos a los trabajadores del Molino del Agricultor, que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en la sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas de producción grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, y compromiso a la organización.

### **5.1. Objetivos**

#### **5.1.1. Objetivos general**

Mejorar la motivación de los trabajadores del Molino del agricultor.

#### **5.1.2. Objetivos específicos**

Diseñar un programa de incentivos no económicos para los trabajadores del Molino del Agricultor.

Diseñar un programa de incentivos económicos para los trabajadores del Molino del Agricultor.

Proporcionar al Molino del Agricultor la propuesta elaborada.

#### **5.1.3. Principios que fundamentan el Plan de Incentivos**

**1. Humanización del trabajo:** Brindar la oportunidad a los servidores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica.

**2. Equidad y justicia:** Promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar la motivación de los trabajadores.

**3. Sinergia:** todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera

continúa tanto a los servidores como al Molino.

**4. Objetividad y transparencia:** definición y divulgación entre todos los servidores de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.

**5. Coherencia:** el Molino deberá cumplir con lo establecido en el programa de Incentivos.

**6. Articulación:** los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los servidores.

#### **5.1.4. Condiciones:**

Todo trabajador del Molino del Agricultor podrá recibir los incentivos laborales mencionados en el presente programa, siempre y cuando cumpla con las siguientes condiciones:

- a.** No haber sido sancionado disciplinariamente durante el tiempo que viene laborando en la empresa. No obstante el ser sancionado disciplinariamente se constituye en causal de exclusión del mismo.

#### **Condiciones que exige la aplicación de este Programa de Incentivos por desempeño en nivel sobresaliente:**

Para que el Programa de Incentivos cumpla con sus objetivos, existen condiciones previas que deben cumplir todos los servidores, administradora y servidores con personal a cargo y el Molino como entidad.

1. Concepción de la calificación de servicios y del proceso de evaluación del desempeño como un instrumento de gestión.

2. Directivos que efectúen seguimientos a los procesos adelantados y retroalimentación permanente al desempeño de los servidores a su cargo, facilitando el mejoramiento continuo.

3. Servidores dispuestos a tener un autocontrol sobre su propio desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.

### **5.1.5. Responsable del programa de incentivos**

La administradora del Molino del Agricultor será la responsable de ejecutar el programa de incentivos, asimismo efectuará su seguimiento y control del proceso de otorgamiento y reconocimiento de éstos.

### **5.1.6. Control de los incentivos laborales**

Para conocer si los incentivos laborales aplicados contribuyen al logro de los objetivos y el incremento de la productividad de la empresa, se establecerá indicadores y metas, donde se realizará un control mensual, utilizando un cuadro de mando empresarial, dicho cuadro estará a cargo de la administradora y socios del Molino.

Si al realizar el seguimiento a través del cuadro de mando se observa que los incentivos no están contribuyendo al logro de objetivos, se reformulara la propuesta de lo contrario se seguirá aplicando y reforzando algunos de ellos.

**Tabla 31***Cuadro de mando*

perspectiva incentivo	objetivo	indicador	Objetivo (%)	frecuencia de medición	Óptimo (%)	tolerable (%)	deficiente (%)	resultado (%)	responsable
<b>Financiera-Comisiones</b>	Mejorar los ingresos del negocio	Volumen de ventas	5	Mensual	5	3	1		Administradora
<b>Financiera-Cursos de especialización</b>	Incrementar la productividad	Eficiencia en las Actividades	50	Anual	50	40	25		Socios
<b>Procesos-Diplomas</b>	Disminuir las tardanzas e inasistencias	Puntualidad	100	Mensual	100	80	50		Administradora
<b>Procesos Internos-Celebraciones y Deportes</b>	Mejorar la motivación	Desempeño Laboral	50	Anual	50	40	25		Administradora
<b>Procesos-Viajes</b>	Motivar a los trabajadores a ser eficientes en sus funciones.	Desempeño Laboral	50	Anual	50	40	25		Socios

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.7. Recursos

El Molino del Agricultor incluirá dentro de su presupuesto el costo del programa de incentivos laborales.

### 5.1.8. Incentivos no económicos

#### a) Reconocimientos

Tabla 32

*Descripción para el reconocimiento del diploma de puntualidad*

<b>DIPLOMA DE PUNTUALIDAD</b>	
<b>a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)</b>	Asistir a laborar puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes.
<b>b. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Motivar a los trabajadores a ser responsables en sus horas laborables.
<b>c. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Todos los trabajadores que tienen un horario establecido de trabajo. No participan aquellos trabajadores que realizan labores fuera de la empresa.
<b>d. ¿Qué hay que hacer para participar?</b>	Reconocer la importancia de la puntualidad. Asistir a trabajar a la hora señalada y no faltar injustificadamente. En caso de una falta justificada (enfermedad, fallecimiento de un familiar u otra causa de fuerza mayor) debe reportar su inasistencia con un máximo de 24 horas con el responsable del control de asistencia o directamente con su jefe.
<b>e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos</b>	El trabajador será evaluado en base a su puntualidad. El vigilante será el encargado de llevar el control de la hora de entrada de cada trabajador, según los horarios establecidos.
<b>f. Premios e Incentivos a entregar</b>	El trabajador que obtenga el mayor porcentaje de puntualidad durante el mes, recibirá un reconocimiento denominado: diploma de puntualidad. En caso dos o más trabajadores obtengan el mismo porcentaje, todos recibirán el mismo premio.
<b>g. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	El diploma se entregará el primer día lunes de cada mes, considerando el premio del mes anterior. La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 3:30 p.m. con la presencia del Gerente General.
<b>h. Responsables</b>	El control de asistencia estará a cargo del vigilante. La administradora del Molino se encargara de seleccionar al trabajador más puntual en base a la información detallada en el cuaderno de asistencias.

*Fuente: Elaboración propia*

*Diploma de reconocimiento*



*Figura 24:* Diploma de puntualidad

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 33**

*Presupuesto de diplomas*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Impresión de diplomas</b>	2	S/ 10.00	S/ 20.00
<b>Otros gastos</b>		S/5.00	S/ 5.00
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>S/ 25.00</b>
	<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>S/ 300.00</b>

*Fuente:* Elaboración propia

## b) Cursos de especialización

**Tabla 34**

*Descripción para el reconocimiento del curso de especialización*

---

<b>CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	
<b>a. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Tener trabajadores eficientes dentro del Molino.
<b>b. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Los jefes de cada área del Molino.
<b>c. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos.</b>	Para otorgar este incentivo se realizará una encuesta dónde los trabajadores calificarán la relación que tienen con su jefe inmediato.
<b>d. Premios e Incentivos a entregar</b>	El jefe de área que obtenga la mayor calificación será acreedor de un curso de especialización. Donde el jefe ganador se reunirá posteriormente con la administradora para coordinar los temas respectivos al curso de especialización. Si hubiese un empate en las calificaciones se procederá hacer un sorteo para determinar al ganador.
<b>e. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	El presente incentivo será otorgado a fines de cada año, por lo tanto la encuesta será aplicada los primeros días de diciembre. Luego de haber realizado la encuesta los socios procederán analizarlas para obtener los resultados; posteriormente los socios harán el anuncio del jefe de área ganador.
<b>f. Responsables</b>	La aplicación y análisis de la encuesta y posterior entrega del incentivo estarán a cargo de los socios.

---

*Fuente: Elaboración propia*

### Curso de especialización 1



Figura 25: Curso de especialización en ventas

Fuente: Elaboración propia

### Curso de especialización 2



Figura 26: Curso de especialización contable

Fuente: Elaboración propia

c) Actividades recreativas

**Tabla 35**

*Descripción para la actividad deportiva*

<b>DEPORTE</b>	
<b>a. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Estimularlos y fomentar el trabajo en equipo premiando al equipo ganador con una copa.
<b>b. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Todos los trabajadores del Molino podrán participar de este encuentro deportivo.
<b>c. Premios e Incentivos a entregar</b>	Una semana antes de realizarse la actividad deportiva, se pegara un afiche indicando el día y hora del encuentro deportivo. Al final de dicha actividad se premiará al equipo ganador con una copa.
<b>d. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	El encuentro deportivo se realizará el 29 del mes de octubre, a las 10 am. En los ambientes del Molino. Una semana antes de llevarse a cabo la actividad se les informará a los trabajadores.
<b>e. Responsables</b>	El responsable de dicha actividad será la administradora del Molino contando con la presencia de los socios.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 36**

*Presupuesto de actividades deportivas*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>impresión de afiche</b>	1	S/ 10.00	S/ 10.00
<b>Balón</b>	1	S/ 60.00	S/ 60.00
<b>Refrigerio</b>	24	S/ 5.00	S/ 120.00
<b>Copa trofeo, fútbol mediano</b>	1	S/ 22.00	S/ 22.00
<b>Otros gastos</b>		S/ 10.00	S/10.00
	<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>S/ 222.00</b>
	<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>S/ 222.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### Invitación para actividad deportiva



Figura 27: Invitación para encuentro deportivo

Fuente: Elaboración propia

#### d) Celebraciones

Tabla 37

Descripción para las celebraciones

CELEBRACIONES	
<b>a. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Estimularlos y fomentar el trabajo en equipo.
<b>b. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Todos los trabajadores del Molino podrán participar de las diferentes celebraciones realizadas en el Molino.
<b>c. Premios e Incentivos a entregar</b>	Celebraciones
<b>d. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	Las celebraciones se llevaran a cabo de la siguiente manera: 1° Mayo.- Día del trabajador, 2do Domingo Mayo.- Día de la madre, 3er domingo de Junio.-Día del Padre y 25 de Diciembre.-Navidad.
<b>e. Responsables</b>	Los responsables de dichas celebraciones estarán a cargo de los accionistas y administradora.

Fuente: Elaboración propia

*Invitaciones para celebraciones anuales*



**Figura 28:** Invitaciones para celebraciones durante el año

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 38***Presupuesto de celebraciones*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>impresión de tarjetas día de la madre</b>	5	S/ 2.00	S/ 10.00
<b>impresión de tarjetas día del padre</b>	10	S/ 2.00	S/ 20.00
<b>impresión de tarjetas día del trabajador</b>	24	S/ 2.00	S/ 48.00
<b>Impresión de tarjetas de navidad</b>	24	S/ 2.00	S/ 48.00
<b>Almuerzo día de la madre</b>	24	S/ 25.00	S/ 600
<b>Almuerzo día del padre</b>	24	S/ 25.00	S/ 600
<b>Almuerzo día del trabajador</b>	24	S/ 25.00	S/ 600
<b>canasta día de madre</b>	5	S/100	S/500
<b>canasta navideña</b>	22	S/ 50.00	S/ 1100.00
<b>Vasos</b>	100	S/ 0.05	S/ 5.00
<b>Servilletas</b>	100	S/ 0.02	S/ 2.00
<b>Platos</b>	100	S/ 0.1	S/ 10.00
<b>Cucharas</b>	100	S/ 0,03	S/ 3.00
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>S/ 3546.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>S/ 3546.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

e) Viaje

**Tabla 39**

*Descripción para los viajes*

<b>VIAJES</b>	
<b>a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta)</b>	Los trabajadores deberán desempeñarse adecuadamente en el puesto.
<b>b. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Motivar a los trabajadores a ser eficientes en sus funciones.
<b>c. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Todos los trabajadores del Molino.
<b>d. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos</b>	Los socios del Molino irán calificando mes a mes que trabajador es el más eficiente través de una ficha, cada trabajador será evaluado, donde cada fin de mes se anunciara que trabajador fue el trabajador más eficiente, y al fin de año el trabajador con mayor tarjetas ganadas se hará acreedor del vale de viaje.
<b>e. Premios e Incentivos a entregar</b>	El trabajador con más tarjetas obtenidas será acreedor del vale de viaje que será una suma de 500 nuevos soles.
<b>f. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	El vale de viaje será otorgado a fin de año, donde en una pequeña reunión se premiara al trabajador más eficiente.
<b>g. Responsables</b>	Los responsables serán los socios del Molino del Agricultor.

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 40**

*Presupuesto de viajes*

	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Bolsa de viaje</b>	1	S/ 500	S/ 500
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>S/ 500.00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>S/ 500.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.9. Incentivos económicos

Tabla 41

Descripción para las comisiones

---

<b>COMISIONES</b>	
<b>a. Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta).</b>	Los vendedores deberán esforzarse por incrementar sus ventas.
<b>b. objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)</b>	Motivar a los vendedores a incrementar las ventas.
<b>c. ¿Quiénes participan en el Programa?</b>	Todos los vendedores del Molino del Agricultor.
<b>d. ¿Qué hay que hacer para participar?</b>	Cada vendedor se esforzara por incrementar el volumen de sus ventas.
<b>e. Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos</b>	El vendedor que haga mayor número de ventas será acreedor de una comisión.
<b>f. Premios e Incentivos a entregar</b>	El trabajador que obtenga el mayor número de ventas durante el mes será acreedor de una comisión. La comisión será el 10% de su sueldo base.
<b>g. Plazos y cronograma de Reconocimiento</b>	La comisión se entregara junto con el sueldo base del mes.
<b>h. Responsables</b>	La administradora del Molino se encargará de contabilizar y verificar las ventas para proceder a otorgar la comisión.

---

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Cronograma de actividades de la propuesta

**Tabla 42**

*Cronograma de actividades*

INCENTIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA 2017 (meses)											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>DIPLOMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El diploma se entregará el primer día lunes de cada mes.</li> <li>-La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 3:30 p.m.</li> <li>-Se aplicará una encuesta para calificar a los jefes de cada área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vigilante</li> <li>-Administradora</li> </ul>												
<b>CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los socios procederán analizarlas para obtener los resultados.</li> <li>-Posteriormente los socios harán el anuncio del jefe de área ganador</li> <li>-El presente incentivo será otorgado a fines de cada año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>socios</li> </ul>												
<b>DEPORTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará un encuentro deportivo en los ambientes del Molino.</li> <li>Una semana antes de llevarse a cabo la actividad se les informara a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administradora</li> </ul>												
<b>CELEBRACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizaran celebraciones significativas para todos los trabajadores del Molino, tales como,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accionistas</li> <li>-Administradora</li> </ul>												

<b>VIAJES</b>	Día del trabajador, Día de la madre, Día del Padre y Navidad. El vale de viaje será otorgado a fin de año, donde en una pequeña reunión se premiara al trabajador más eficiente del año.	-Accionistas		
<b>COMISIONES</b>	La comisión, para los vendedores que logren el objetivo establecido, se entregara junto con el sueldo base del mes.	Administradora		

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.3. Presupuesto

El presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 43**

*Presupuesto estimado para la propuesta*

<b>FACTORES</b>	<b>TOTAL</b>
Cursos de especialización	1,000.00
Actividades deportivas	222.00
Celebraciones	3546.50
Diplomas	300.00
Comisiones	1200.00
Viajes	500.00
Otros gastos	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/.7268.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.4. Financiamiento

El financiamiento de la propuesta de investigación esperamos que sea financiado totalmente por el Molino del Agricultor-Lambayeque, por el monto de 7268.00 nuevos soles.

### 5.5. Conclusiones de la propuesta

El programa de incentivos laborales que ofrecemos cuenta con incentivos económicos tales como comisiones y no económicos como son: diplomas, cursos de especialización, deporte, celebraciones y viajes.

Los trabajadores al momento de recibir los incentivos se sentirán reconocidos en su centro laboral trayendo consigo incremento en la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor.

### 5.6. Responsable de la propuesta:

El responsable de implementar la propuesta es la administradora del Molino del Agricultor

# **CAPÍTULO VI**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

Se presentó la propuesta del programa de incentivos laborales económicos y no económicos con el fin de mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor.

Los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor en orden de prioridad son los factores motivacionales asociados a crecimiento individual, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización sociales así lo indica el 100% de los encuestados, Y en segundo lugar los factores higienizantes asociados al salario ,beneficios sociales, condiciones físicas y ambientales frente a la cual el 64.3% considera como bueno a estos factores y el 7.1% considera como muy bueno.

Los trabajadores del Molino del agricultor priorizan los incentivos económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por conocimientos especializados puesto que en un 64.3% de los encuestados consideran que los incentivos económicos son buenos, mientras que un 57.1% de los encuestados consideran buenos a los incentivos no económicos tales como recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios.

La propuesta de incentivos laborales diseñada en esta investigación como propuesta para mejorar la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor se dio con la creación de incentivos económicos tales como comisiones y no económicos recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios todo ello permitirá que los trabajadores tengan mayor motivación al momento de realizar sus actividades en la empresa, siendo más eficientes además se logrará beneficiar a la empresa obteniendo mayor productividad.

## **6.2. Recomendaciones**

A los accionistas acoplarse a la producción o rendimiento de los trabajadores, buscando siempre que el trabajador y la organización se beneficien. Además trabajar coordinadamente y empáticamente con la administradora y colaboradores de la organización a fin de tomar las sugerencias de éstos últimos para mejorar la productividad de la organización, buscando que ellos se sientan comprometidos con el Molino del Agricultor.

A la administradora del Molino del Agricultor, poner en práctica la propuesta de los incentivos laborales, económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por conocimientos especializados e incentivos no económicos tales como recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios.

Además la administradora debe definir metas claras en las diferentes áreas de la empresa con el fin de que los trabajadores tengan bien definido lo que deben de realizar para el alcance de los incentivos económicos y no económicos propuestos, con los que se van a beneficiar tanto el Molino como los trabajadores.

A los trabajadores, asumir un compromiso con la visión y misión del Molino, a fin de contribuir al alcance de sus objetivos asimismo estos deben de estar dispuestos a tener un autocontrol sobre su desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos; igualmente los colaboradores deben de difundir entre sus compañeros la información de las metas señaladas para la obtención de los incentivos establecidos.

## REFERENCIAS

- Alonso, M. (2004). *Evaluación del Rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos*. Recuperado el 2 de Noviembre 2004 de: <http://petra.euitio.uniovi.es/~i9792470/ORIGENINCENTIVOS.HTM>
- Alvitez, F. y Ramirez, M. (2013). Relación entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación en los empleados de la Empresa del grupo Almer. Trujillo, Perú. Disponible en [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ\\_FELIX\\_COMPENSACION\\_INCENTIVOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf)
- Ariani, A (2013) Plan de motivación para los trabajadores del departamento de coordinación de administración del hotel venetur. Recuperado de: <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/09/18/922.pdf>
- Aspremont, C. Social Organization and Mechanism Design, Paris, DeBoeck, 1999.
- Bajari, P. "Incentives versus Transaction Costs. A Theory of Procurement Contracts", *Rand Journal of Economics* 32, 3, 2001, pp. 387-407.
- Barnett, Bernuy, Cárdenas, Loza (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BARNETT\\_BERNUY\\_CARDENAS\\_LOZA\\_FUNCIONARIOS.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BARNETT_BERNUY_CARDENAS_LOZA_FUNCIONARIOS.pdf)
- Barón, R. (2013). *Factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención en red Chiclayo Minsa -2012*. Chiclayo disponible en: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/179/1/TL\\_Baron\\_Rodriguez\\_JovannaKatherine.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/179/1/TL_Baron_Rodriguez_JovannaKatherine.pdf)
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2016). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Universidad de Chile. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>

- Benzaquen, S (2012) en Venezuela en la tesis titulada sistema de incentivos para aumentar la productividad en el área de producción. Recuperado de: <http://159.90.80.55/tesis/000156513.pdf>
- Cardinale, A (2013) Plan de motivación para los trabajadores del departamento de coordinación de administración del hotel venetur Mérida. Disponible en: <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/13/09/18/922.pdf>
- Carmona, D (2014). Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de venezolana de turismo (VENETUR S.A). Recuperado de <http://cuhelav.no-ip.org/anexos/14/09/18/1059.pdf>
- Cuenca, J. (2014). Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la financiera confianza. Universidad Nacional de Trujillo. Disponible en: [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/464/cuenca\\_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/464/cuenca_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chafloque, C. y Pisfil, K. (2013). Plan de Incentivos Laborales como Factor de Motivación en la mejora de la Gestión Educativa de la I.E.P. Bruning – Pimentel. Chiclayo, Perú. Disponible. Biblioteca Universidad Señor de Sipán.
- Chiavenato, I. (2000). “Administración de Recursos Humanos”. Colombia.Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.2da edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato. (2007).Administración de Recursos Humanos:El capital humano de las organizaciones. Octava edición.
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9º edición. Distrito Federal: Mc Graw Hill. Consultado.en:[http://www.academia.edu/13313885/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_9na\\_edicion\\_-\\_Idalberto\\_Chiavenato](http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato)

- Chiavenato, I. (2003). Introducción a la teoría general de la administración. Sao Paulo, 6a. ed. - Editora Campus, Rio de Janeiro
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- Charms, R. (1968). Personal Causation. New York: Academic Press Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113580/cs39-bedodov244.pdf?sequence=1>
- Chung, Y. (2012, 13 de septiembre). *Las empresas apuestan más a incentivos "extra sueldo"*. Revista EKA. Recuperado de: <http://www.ekaenlinea.com/las-empresas-apuestan-m%C3%A1s-a-incentivos-extra-sueldo/>
- Contreras, J (2003). Incentivos Financieros, Pago por desempeño e incentivos financieros, Recuperado el 30 de Agosto 2004 de: <http://www.josecontreras.net/rechum/apuntes5.htm>
- Davis, K y Newstrom, J. (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. (8ª edición). México: Mc Graw-Hill.
- Delors, H. (2012). El trabajo encierra un tesoro. Madrid, España: Editorial Santillana.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. 5ª edición. México: Prentice Hall.
- Domínguez, O (2013). Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Feldman, R. (2001). Psicología con Aplicaciones en Países de Habla Hispana (4ª ed.) Ed. Mc Graw Hill. México.

Ganga, F & Burotto, J (2012). *Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33622312003>

García, G. (2014). Motivación Laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/377/1/Tesis%20de%20Mtr%20C3%ADa.%20en%20Rec.%20Humanos%20de%20Lidia%20Esther%20Garc%20C3%ADa%20Garc%20C3%ADa.pdf>

GestioPolis (2006). *Importancia de los programas de incentivos para las organizaciones públicas y privadas*. Edición de la página de internet. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>

Gibbons, R. "Incentives between Firms (and within)", *Management Science* 51, 1, 2005, pp. 2-17.

Gómez, E. (2013). Motivación y Gestión del talento Humano. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Gómez, E. (15 de marzo de 2013). Motivacion y gestion del talento humano. congreso. Cista Rica, Guatemala

Gómez, L., Balkin, D. & Cardy R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* ( 3ª. Edición) Ed. Prentice Hall. Estados Unidos.

Gonzales, J. (2006). Habilidades directivas. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA111&dq=T%20C3%A9cnicas+de+motivaci%20C3%B3n+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiM47yProXNAhWDLB4KHaTqDIMQ6AEISzAI#v=onepage&q=T%20C3%A9cnicas%20de%20motivaci%20C3%B3n%20en%20el%20trabajo&f=false>

González, S. (2013). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme\\_v5n1\\_art2.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1653/1/sme_v5n1_art2.pdf)

- Guatarasma y Marcano (2013) .*Propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente en la unidad educativa integral “Nuevos Horizontes”*. Chiclayo. Recuperado de: [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4740/1/658.3142\\_G866\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4740/1/658.3142_G866_01.pdf)
- Gutiérrez, B (2015). Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/jspui/handle/123456789/479?mode=full>
- Gutiérrez (2014) Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil. Perú. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4727/GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION\\_SATISFACCION\\_LABORAL\\_OBREROS\\_INVESTIGACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4727/GUTIERREZ%20WALTER%20MOTIVACION_SATISFACCION_LABORAL_OBREROS_INVESTIGACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández, A. (2013). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones Públicas y Privadas, Área de investigación: Administración de Recursos Humanos*. Universidad Autónoma de Guerrero, México.
- Hernández, c. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1392852540281TesisMAOmarA.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Edición). México, D.F: McGraw-Hill Educación.
- Herzberg, F. (1987). Una vez más: como motiva a sus empleados?. Harvard Business Review. P 3 – 11. <https://numeros.files.wordpress.com/2012/04/how-do-you-motivate-employees-frederick-herzberg.pdf>
- López, Z. (2014,22 de abril).Motivar al empleado no requiere dinero. *El economista*. Recuperado de:<http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/04/22/motivar-empleado-no-requiere-dinero>
- Martin,J (2005).Motivación, incentivos y retribuciones de los médicos de atención primaria de sistema nacional de salud.Vol.III,pp.1-30.Recuperado de [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=13073395&pident\\_us](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13073395&pident_us)

uario=0&pcontactid=&pident\_revista=261&ty=103&accion=L&origen=zonadelectura&web=zl.elsevier.es&lan=es&fichero=261v3n1a13073395pdf001.pdf

Maslow, A. Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4) (1943) Recuperado de: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Marchi, R. (2012). Carga horaria de trabajo de los enfermeros y su relación con las reacciones fisiológicas de estrés recuperado de [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n6/es\\_0104-1169-rlae-22-06-00959.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v22n6/es_0104-1169-rlae-22-06-00959.pdf)

Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea. Recuperado de: <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>

Mcclelland, D. (1970). *Como se motiva el éxito económico*. México: Editorial Hispano Americana. Recuperado de: <file:///C:/Users/CEDECOM/Downloads/cs39-bedodov244.pdf>

Mori, R. (2014, 20 de octubre). ¿Suele mentir para no ir al trabajo? *Publimetro.pe*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-sueles-mentir-no-ir-tu-trabajo-28025>

Ñaupas, P., Mejia, M., Novoa, R. y Villagomez, P. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. (3ra edición). Perú: Editorial e imprenta de la Univesidad Nacional Mayor de San Marcos.

Pando, M (2014). Propuesta de mejora del nivel motivacional de los trabajadores administrativos de la clínica del Pacífico-Chiclayo. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/375/1/TL\\_Pando\\_Heredia\\_MariaElena.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/375/1/TL_Pando_Heredia_MariaElena.pdf)

Ramón, E. (2008, 26 noviembre). Los incentivos y la motivación laboral. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. (Quinta Edición). Madrid: MC GRAW-HILL.

Revista Iprofesional. (2012). *conozca las 5 causas por las cuales los empleados pierden la motivación*. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/131311-Conozca-las-5-causas-por-las-cuales-los-empleados-pierden-la-motivacion>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

Robbins, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Ha

Salomón, G. (2012). Incentivos laborales: Compromiso empresarial, las siete reglas básicas. *Revista Inter-Fórum*.

Satey, E (2014). Incentivos laborales y clima organizacional (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>

Sherman, Bohlander & Snell (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12a. ed.). Ed. Thomson Learning. Estados Unidos.

Sherman, Jr. & Chruden, H. (1999). *Administración de Personal* (12a. ed.). Ed. Compañía Editorial Continental. México.

Suarez, F. y Cavero, M. (2013) *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego. Disponible en: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ\\_FELIX\\_COMPENSACION\\_INCENTIVOS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf)*

Suarez, s. (2012). *Cultura Empresarial*. Recuperado de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral\\_100702.aspx](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/motivacionlaboral_100702.aspx)

Tamayo, M. (2003). *El Proceso de Investigación Científica*. Recuperado de: <http://evirtual.uaslp.mx/ENF/220/Biblioteca/Tamayo%20Tamayo-El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica2002.pdf%20%E2%80%A2%20http://ley.exam-10.com/law/12667/index.html?page=7>

- Trabajando.com. (2013,30 de diciembre).El 40% de peruanos está insatisfecho con su lugar de trabajo. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/40-peruanos-esta-insatisfecho-su-lugar-trabajo-2084923>
- Tovar, D. (2013) *Plan de incentivos laborales como impulse motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de le empresa Febeca, C.A. Universidad José Antonio Paez. República bolivariana de Venezuela. Zona Industrial, San diego Carabobo.* Disponible en:<https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-completa.pdf>.
- Universia Perú (2014). *35% de los peruanos suele mentir para faltar al empleo.* Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/actualidad/noticia/2014/10/27/1113847/35-peruanos-suele-mentir-faltar-empleo.html>
- Vásquez, M (2013). *Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de centro quirúrgico H.R.D.L.M.* Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM\\_V%C3%A1squez\\_Torres\\_MarthaLuz.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/216/1/TM_V%C3%A1squez_Torres_MarthaLuz.pdf)
- Velásquez, N (2015). *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote.* Recuperado de:<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/viewFile/1119/844>
- Werther, W.B.J., K.,Davis(1995) *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.* México: McGraw Hill.
- Werther, W.,& Davis, K.(2014).*Administración de recursos humanos: El capital de las empresas.* Recuperado de: <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>
- Zenger, T. y C. Marshall. “*Determinants of Incentive Intensity in Group – Based Rewards*”, *Academy of Management Journal* 43, 2, 2000, pp. 149-164.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS O RESPUESTAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	PROBLACIÓN Y MUESTRA
<p>¿De qué manera un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del molino del agricultor Lambayeque, 2016?</p>	<p><b>GENERAL:</b> Proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016</p> <p><b>ESPECIFICO:</b> Determinar los factores que influyen en la motivación de los trabajadores del Molino del Agricultor.</p> <p>Identificar qué tipo de incentivos laborales priorizan los</p>	<p><b>H1: la propuesta de un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor - Lambayeque ,2016.</b></p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>  INCENTIVOS LABORALES</p>	<p><b>INCENTIVOS ECONOMICOS</b></p>	bonos	¿Qué tipo de bonos le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?	<p>Descriptiva  Propositiva</p>	<p>Población 1:  18 personas que laboran en el Molino del Agricultor</p> <p>Muestra 1:  Constará de 18 encuestados que se encuentran laborando actualmente en el Molino del Agricultor</p>
					comisiones	¿Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área?		
					Compensación por conocimientos especializados	¿Le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas?		
				<p><b>Incentivos no económicos</b></p>	recreativos	¿Le gustaría que en merito a su desempeño la empresa le ofrezca vacaciones pagadas?		
						¿A qué lugares de destino le gustaría que fuese el viaje?		
						¿Qué tipo de actividades recreativas		

	<p>trabajadores del Molino del Agricultor.</p> <p>Elaborar el programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor.</p>					<p>preferiría usted?</p>		
					<p>reconocimiento</p>	<p>¿Qué tipo de reconocimientos le gustaría recibir por parte de sus jefes?</p>		
					<p>asistenciales</p>	<p>¿Qué tipo de incentivos asistenciales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?</p>		
					<p>supletorios</p>	<p>¿Qué tipo de beneficios adicionales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?</p>		

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS O RESPUESTAS	TIPO DE INVESTIGACIÓN	PROBLACIÓN Y MUESTRA
De qué manera un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del molino del agricultor Lambayeque, 2016?	<b>GENERAL:</b> Proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016	H1: la propuesta de un programa de incentivos laborales mejorará la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor-Lambayeque ,2016.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> motivación	Factores de higiene	El salario	¿Considera el salario un factor determinante de su motivación laboral?	Descriptiva Propositiva	Población 1: El molino del agricultor cuenta con 18 trabajadores  Muestra 1: Se aplicara la encuesta a los 18 trabajadores
	Beneficios sociales				¿Qué otros beneficios sociales le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral?			
	Condiciones físicas y ambientales				¿Qué condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su			

	<p>del Molino del Agricultor.</p> <p>Identificar qué tipo de incentivos laborales priorizan los trabajadores del Molino del Agricultor.</p> <p>Elaborar el programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor.</p>					<p>trabajo?</p>		
				<p><b>Factores motivacionales</b></p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>¿Ud. Considera que la comunicación con sus jefes contribuye de manera positiva en su motivación laboral?</p>		
					<p>Crecimiento individual</p>	<p>¿Los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral?</p>		

					Reconocimiento profesional	¿Se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa?	Descriptiva Propositiva	
					Necesidades de autorrealización	¿Sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo?		

**Fuente:** elaboración propia

## CUESTIONARIO

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo Determinar los factores que influyen en la motivación de los trabajadores e Identificar qué tipo de incentivos laborales priorizan los trabajadores del Molino del Agricultor.

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

1. ¿Qué tipo de bonos le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?  
  
**a) primas anuales b) pensiones c) complementos de sueldos d) planes de préstamos**
  
2. ¿Con el fin de recibir comisiones estaría dispuesto a esforzarse para alcanzar las metas establecidas en su área?  
  
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) Indeciso d) Probablemente no  
e) Definitivamente no
  
3. ¿le gustaría recibir una compensación por realizar una actividad extra a sus funciones establecidas?  
  
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) Indeciso  
d) Probablemente no  
e) Definitivamente no
  
4. ¿Le gustaría que en mérito a su desempeño la empresa le ofrezca viajes con todos los gastos pagados?  
  
a) Definitivamente sí b) Probablemente sí c) Indeciso d) Probablemente no  
e) Definitivamente no
  
5. ¿A qué lugares de destino le gustaría que fuese el viaje?  
  
a) Cajamarca b) Trujillo c) Piura d) Otros

6. ¿Qué tipo de actividades recreativas preferiría usted?

- a) **Deporte**    b)**Celebraciones**    c)**Gincanas**    d)**otros**

7. ¿Qué tipo de reconocimientos le gustaría recibir por parte de sus jefes?

- a) **Diplomas**    b)**Tarjetas**    c)**Medallas**    d) **placas de reconocimiento**

8. ¿Qué tipo de incentivos asistenciales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?

- a) **Asistencia médica y hospitalaria**    b) **Asistencia odontológica**    c) **seguro de accidentes.**

9. ¿Qué tipo de actividades adicionales le gustaría recibir por parte de la empresa donde labora?

- a) **Transporte**    b) **comedor en el trabajo**    c)**Estacionamiento**    d)**horarios móviles**

10. ¿considera el salario, un factor económico determinante de su motivación laboral?

- a) **Definitivamente sí**    b)**Probablemente sí**    c)**Indeciso**    d)**Probablemente no**

- e) **Definitivamente no**

11. ¿Qué otros beneficios sociales le gustaría recibir para sentirse motivado en su ambiente laboral?

- a) **Seguro médico familiar**    b)**Adelantos por emergencias**    c)**Cursos de especialización**

- e)**Bono alimenticio**

12. ¿Qué condiciones físicas y ambientales contribuyen a que usted se sienta a gusto en su trabajo?
- a) **Temperatura**    b) **Iluminación**    c) **Ruido**
13. ¿Ud. Considera que la comunicación con sus jefes contribuye de manera positiva en su motivación laboral?
- a) **Definitivamente sí**    b) **Probablemente sí**    c) **Indeciso**    d) **Probablemente no**  
e) **Definitivamente no**
14. ¿los logros personales obtenidos, le son de motivación en su ambiente laboral?
- a) **Definitivamente sí**    b) **Probablemente sí**    c) **Indeciso**    d) **Probablemente no**  
e) **Definitivamente no**
15. ¿se siente motivado cuando reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa?
- a) **Definitivamente sí**    b) **Probablemente sí**    c) **Indeciso**  
d) **Probablemente no**  
e) **Definitivamente no**
16. ¿sus metas y objetivos planteados son de motivación para desempeñarse en su centro de trabajo?
- a) **Definitivamente sí**    b) **Probablemente sí**    c) **Indeciso**  
d) **Probablemente no**    e) **Definitivamente no**

**Gracias por su colaboración**

## Cuestionario para evaluar al jefe inmediato

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

PREGUNTAS	ITEMS				
	Muy de acuerdo	acuerdo	indeciso	desacuerdo	Muy desacuerdo
Mi jefe inmediato está preparado y capacitado para liderar a un grupo de personas.					
Mi jefe inmediato hace una buena labor involucrando a los empleados en las decisiones que les afectan					
Mi jefe inmediato reconoce los esfuerzos realizados por los miembros de su equipo					
Mi jefe inmediato comunica claramente los objetivos del trabajo					
Mi jefe inmediato tiene confianza en nosotros y en nuestras capacidades					
Mi jefe inmediato nos anima a participar en acciones de mejora					

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO

**INSTRUCCIONES:** Señale con una X, en aquella opción que exprese su conformidad, percepción, sentir o actuar en cada una de las afirmaciones siguientes:

PREGUNTAS	ITEMS				
	Insatisfactorio	Por debajo de la media	En la media	Superior a la media	Sobresaliente
Capacidad técnica.					
Conocimiento del producto/ servicio					
Alineamiento con la estrategia del departamento.					
Orientación a resultados					
Gestión del tiempo y planificación					
Coherencia en la organización					
Cumplimiento de plazos de entrega					
Cumplimiento de resultados en la tarea					
Capacidad de análisis					
Resolución de problemas					
Dirección de reuniones					
Capacidad de motivar					
Capacidad de asumir responsabilidades					
Conocimiento de los procesos y procedimiento					

Nivel de oratoria					
Transmisión de mensajes					
Habilidades como formador					
<b>Disponibilidad psicológica.</b>					
Adaptación al cambio					
Actitud en los conflictos					
Dedicación/ entrega/ constancia					
Escucha activa					
Capacidad de automotivación					
Actitud hacia su Responsable					
Actitud hacia la tarea formativa					
Actitud hacia la tarea directiva					
Actitud hacia la tarea administrativa					
Actitud ante el trabajo bajo presión					
Conducta en las reuniones					
Voluntad para asumir responsabilidades					
Forma equipo con sus iguales					
Ajuste a los procesos y procedimientos					
Iniciativa					
Enfoque positivo					
¿Forma para poder delegar?					