



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS LABORALES CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AUTONORT CAJAMARCA SAC, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Bach. Henry Ordoñez Rojas

Bach. Víctor Joel Quiroz Tirado

**Asesor:**

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca – Perú  
2018

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bach. Henry Ordoñez Rojas y Bach. Víctor Joel Quiroz Tirado, denominada:

**“RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS LABORALES CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AUTONORT  
CAJAMARCA SAC, 2018”**

---

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

**ASESOR**

---

MG. María del Pilar Miranda Guerra

**JURADO**

---

Dr. Alex Miguel Hernández Torres.

**JURADO**

---

Mg. Fernando Guerrero Figueroa.

**JURADO**

## DEDICATORIA

A mi familia por su apoyo incondicional y moral quienes me apoyaron emocionalmente y económicamente y así poder lograr con mis objetivos. En especial a mi esposa y a mi pequeña hija Bianca.

A mis amigos y compañeros de estudio por su constante apoyo para terminar mis estudios universitarios con éxito.

**Ordoñez Rojas, Henry**

A mis padres Francisco, Reyna, Esperanza y Hortencia porque son el motivo y la razón de mi existir y por la fortaleza que me brindan a través de su amor genuino lo que me ayudaron en el cumplimiento de este logro.

A mis hermanos por todo el apoyo incondicional que nunca faltó en el día a día durante toda esta etapa de aprendizaje.

A mis sobrinos y sobrinas, por ser parte de motivación en mi vida

**Quiroz Tirado, V. Joel**

## AGRADECIMIENTO

A Dios primeramente por habernos bendecido con sabiduría, salud y Económicamente los cuales fueron determinantes para lograr este objetivo propuesto.

A los docentes de la Universidad Privada del Norte, sede Cajamarca por sus enseñanzas y sabios consejos durante la carrera.

A la Gerencia General de la empresa Autonort Cajamarca SAC. por las facilidades brindadas durante el tiempo que llevó culminar la carrera universitaria y por permitirnos aplicar nuestra investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></b> .....	<b>ii</b>
<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	<b>iii</b>
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	<b>iv</b>
<b><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></b> .....	<b>v</b>
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....	<b>vii</b>
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....	<b>viii</b>
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	<b>ix</b>
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1. Formulación del problema .....	12
1.1.1. <i>Formulación de problema específico</i> .....	12
1.2. Justificación.....	13
1.3. Limitaciones .....	14
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	14
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
2.1. Antecedentes .....	16
2.2. Bases Teóricas .....	19
2.2.1. <i>Definición de Incentivos</i> .....	19
2.2.2. <i>Origen de los Incentivos</i> .....	20
2.2.3. <i>Objetivos de los Incentivos</i> .....	20
2.2.4. <i>Ventajas de los Incentivos</i> .....	21
2.2.5. <i>Desventajas de los Incentivos</i> .....	22
2.2.6. <i>Tipos de Incentivos</i> .....	22
2.2.7. <i>Incentivos financieros al trabajador</i> .....	22
2.2.8. <i>Incentivos no financieros</i> .....	23
2.2.2. <i>Definición de Desempeño Laboral</i> .....	23
2.2.3. <i>Principios de la Evaluación del Desempeño</i> .....	25
2.2.4. <i>Ventajas de la Evaluación del Desempeño</i> .....	26
2.2.5. <i>Dimensiones de Desempeño Laboral</i> .....	27

2.2.6.	<i>Factores que influyen en el Desempeño Laboral</i> .....	27
2.2.7.	<i>Teorías del Desempeño Laboral</i> .....	27
2.3.	Hipótesis .....	32
2.3.1.	<i>Hipótesis General</i> .....	32
2.3.2.	<i>Hipótesis específicas</i> .....	32
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....		<b>34</b>
3.1.	Diseño de investigación .....	35
3.2.	Unidad de Estudio .....	35
3.3.	Población Muestral.....	35
3.4.	Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de recolección de datos .....	35
3.5.	Métodos, Instrumentos y Procedimientos de análisis de datos .....	36
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....		<b>37</b>
	<i>Contrastación de Hipótesis General</i> .....	44
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....		<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>50</b>
	<i>PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS LABORALES</i> .....	51
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>54</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>55</b>
	<i>Encuesta de Incentivos con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018</i> .....	55
	<i>MATRIZ DE CONSISTENCIA</i> .....	62
	<i>Organigrama: AUTONORT CAJAMARCA SA</i> .....	63
	<i>VALIDACIÓN DE ENCUESTAS</i> .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables .....	34
<b>Tabla 2:</b> Incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018 .....	37
<b>Tabla 3:</b> Incentivos laborales de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.....	38
<b>Tabla 4:</b> Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.....	39
<b>Tabla 5:</b> Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.....	40
<b>Tabla 6:</b> Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.....	41
<b>Tabla 7.</b> Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018 .....	42
<b>Tabla 8:</b> Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.....	43
<b>Tabla 9:</b> Los incentivos laborales financieros y no financieros se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018 ..	44
<b>Tabla 10</b> Propuesta de plan de incentivos laborales para la empresa Autonort Cajamarca SAC ..	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Escala de necesidades de Abran Maslow (1943) .....	28
<b>Figura 2</b> Interpretación Correlación de Pearson. Estadística aplicada a los negocios y la economía (Lind, 2014, p. 465). .....	36



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la Relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Autonort Cajamarca SAC, 2018, para lo cual se utilizó el tipo de investigación descriptivo correlacional. El problema que se planteó para dicho estudio es: ¿Cuál es la relación los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? Para responder a esta pregunta se consideró la siguiente hipótesis: los incentivos laborales financieros y no financieros se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Las variables de estudio son: variable independiente: incentivos laborales y la variable dependiente: desempeño laboral. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 25). Así mismo se tuvo el apoyo de la gerencia de Autonort Cajamarca SAC la que nos permitió desarrollar las herramientas necesarias para llevar a cabo el presente estudio. Cabe mencionar que los datos fueron trabajados en Excel y tabulados de acuerdo a programas específicos de recolección, análisis de información.

Los resultados del presente estudio muestran que los Incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral y para ello es necesario que la empresa Autonort fortalezca su programa de incentivos tanto financieros como no financieros en sus colaboradores para obtener un buen desempeño laboral con la finalidad de lograr con los objetivos institucionales.

**Palabras Claves.** Incentivos financieros, Incentivos no Financieros, Desempeño laboral, Motivación.

## ABSTRACT

The objective of the present investigation was to determine the relationship of work incentives with the work performance of employees in the company Autonort Cajamarca SAC, 2018, for which the type of descriptive correlational research was used. The problem that was raised for this study is: How are the work incentives related to the work performance of the employees of the company AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? To answer this question, the following hypothesis was considered: financial and non-financial work incentives are significantly related to the work performance of the employees of AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

The study variables are: independent variable: work incentives and the dependent variable: work performance of employees. The data processing was performed with the SPSS software (version 25). We also had the support of the management of Autonort Cajamarca SAC which allowed us to develop the necessary tools to carry out the present study. It is worth mentioning that the data was worked on in Excel and tabulated according to specific collection programs, information analysis.

The results of this study show that labor incentives are significantly related to job performance and for this it is necessary that the company Autonort strengthen its program of financial and non-financial incentives in its employees to obtain a good job performance in order to achieve with the institutional objectives.

**Keywords.** Financial incentives, Non-Financial Incentives, Job performance, Motivation.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial todas las organizaciones y/o empresas buscan desarrollar diferentes estrategias que permitan la incrementación de su rentabilidad enfrentando a sus competidores con éxito, para ello debemos tomar en cuenta el Recurso Humano como base importante en la organización el cual debe ser tomado en cuenta en todo proceso.

En las diferentes empresas a nivel mundial se han desarrollado políticas y leyes que permiten una integración de los colaboradores con igualdad de derechos, por ello a inicios del siglo XX, es decir a inicios de 1900, para Castelló (2015. p. 19), nos menciona que la compañía norteamericana Ruber ofreció a sus trabajadores un plan de participación en las utilidades según el cual los trabajadores tenían la opción de comprar un determinado número de acciones a un precio preferente si es que permanecían por un período de cuatro años en la empresa. NOGUCHI, Akihiro y FUTAMURA, Masako: First page for the history of stock options; es decir que uno de los criterios que se debe tomar en cuenta es, cómo incentivo al trabajador para el buen desempeño de sus funciones; si bien es cierto que todo colaborador asume sus funciones con la legitimidad de sus haberes para lo que es contratado no podemos dejar de lado las diferentes estrategias que motiven al personal desarrollarse con eficiencia y calidad en su trabajo.

*La mayoría de las grandes empresas entregan estímulos a sus colaboradores además del sueldo. Es una forma de motivarlos para que lleven a cabo las metas que se les imponen. El método se ha transformado en una herramienta bastante eficaz a la hora de mantenerlos más productivos. La principal razón, es que la empresa de manera mucho más efectiva y en reiterados casos, sobrepasa las metas requeridas gracias a los beneficios que se les otorgan a sus trabajadores.*

El desempeño laboral en las organizaciones es un proceso eficaz de evaluación de desempeño que permite a los gerentes medir el rendimiento individual y de equipo de su personal. Los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores también aportan positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para la empresa.

En el Perú existen programas de incentivos ya sea económicos, simbólicos y/o materiales que permiten a los trabajadores identificarse con su centro laboral permitiendo a ésta el logro de los objetivos institucionales.

La Ley de la Productividad y Competitividad Laboral, Decreto Legislativo, 728 (1997). en su artículo 111, menciona que existen incentivos para los empleados del sector privado.

Así mismo en el Decreto Legislativo, 713 (1991). menciona que los empleadores podrán establecer, en forma unilateral o convencional, el otorgamiento de bonos o incentivos como estímulo a la asistencia, puntualidad y adecuado rendimiento en la labor, condicionando su percepción a tales factores.

*Incentivar a los trabajadores tiene relación con la provisión de las herramientas necesarias para que se desenvuelva como tal. Es importante que el jefe del área escuche al empleado, desarrolle una empatía a través de la retroalimentación y haga que los trabajadores se sientan piezas fundamentales para lograr cualquier objetivo que se proponga la empresa.*

La empresa Autonort Cajamarca SAC, realiza capacitaciones permanentemente a su personal en el desarrollo y especialización de tareas en la marca TOYOTA logrando así evidenciar que si existe relación del programa de incentivos con el desempeño laboral. Para mejorar la relación entre el programa de incentivos y el desempeño laboral es de interés desarrollar un eficiente y responsable programa de incentivos, dado que este proceso determina el crecimiento de venta de productos y servicios de sus principales actividades. El presente trabajo de investigación nos ha permitido demostrar que la ejecución eficiente de un programa de incentivos ayudará a cumplir máximos niveles de ventas favorables si se sigue procedimientos y métodos lo que garantizará el crecimiento de la empresa Autonort Cajamarca SAC.

## **1.1. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

### **1.1.1. Formulación de problema específico**

¿Cómo son los incentivos laborales financieros y no financieros de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?

## 12 Justificación

Consideramos que a través del programa de incentivos los colaboradores de las diferentes empresas y organizaciones se sienten motivados e identificados con su centro laboral; de allí que se puede reflejar en su desempeño laboral logrando los objetivos de la institución no solo económicamente, sino que también se logra la integración de los trabajadores como equipo.

**Justificación teórica.** La presente investigación tiene un valor teórico ya que se fundamenta en las teorías señaladas por diferentes autores en cuanto a la relación que existe de los Incentivos; Gorbaneff (2010), “afirma que los incentivos es la recompensa total, que abarca los aspectos económicos y no económicos, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (p.73). con el Desempeño Laboral, Chiavenato (2011) refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño laboral está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son generalmente el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”, si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permaneciendo así contar con un buen clima organizacional; cuyos aportes son valiosos e importantes en la generación de las diferentes conceptualizaciones para determinar la operacionalización de las variables.

**Justificación práctica.** Posee un valor práctico, porque la relación que existe en los incentivos con en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca SAC puede beneficiar y solucionar algunos problemas que se presentan en las ventas y servicios debido al bajo desempeño laboral de los colaboradores por la desmotivación para cumplir con sus funciones.

Dentro de las diversas necesidades que tienen los colaboradores, es ineludible que busquen lograr un adecuado desempeño laboral, de tal manera que favorezca cumplir con los objetivos de la organización.

**Justificación valorativa.** Posee justificación valorativa, ya que el personal en torno al cumplimiento de sus funciones, se deben identificar los agentes que determinan la motivación y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión o percepción que éstos tengan.

**Justificación académica.** Posee una justificación académica porque se trabajan con variables de los incentivos con el desempeño laboral, el cual tiene que ver con la motivación

individual en cada colaborador, así también en la eficiencia del trabajo, en su autoestima y el trabajo en equipo de los colaboradores de Autonort Cajamarca SAC. Además, el presente trabajo de investigación servirá como base para posteriores trabajos de investigación. Así mismo recalcamos que no se encontraron antecedentes del mismo giro de negocio, sin embargo, relacionamos con otras empresas del sector privado ya que se asemejan sus políticas de motivación y de rentabilidad promoviendo incentivos en sus colaboradores para mejorar su desempeño laboral.

### **13. Limitaciones**

Escasez bibliográfica en cuanto a estudios realizados a la variable de Incentivos Laborales con el Desempeño Laboral lo cual conllevó a extrapolar la información existente sobre el tema de hasta más de 5 años de antigüedad lo que nos permitió continuar con el estudio de investigación el mismo que servirá como antecedentes a futuros trabajos de investigación referente al rubro y variables seleccionadas.

### **14. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.
- Identificar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.
- Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.
- Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

- Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.
- Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 21. Antecedentes

#### Antecedentes Internacionales

(Aguilar y Ortiz, 2016), en la ciudad de Ecuador, en una tesis para obtener el título de Ingenierías Comerciales sustentaron el Análisis de Incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX S.A de la Ciudad de Milagro, cuyo objetivo fue Determinar la influencia que ejercen los incentivos laborales en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos MARCIMEX S.A. de la ciudad de Milagro, desarrollaron una metodología de investigación de tipo mixta con predominancia del estudio de campo ya que se basa en la observación, la aplicación de encuestas y entrevistas, sin embargo también se fundamenta en los datos de la investigación documental obtenidos en bibliografía y páginas de internet cuya población es finita y está conformada por una jefa de agencia, un bodeguero, un cajero, cinco vendedores y cinco cobradores. Uno de los resultados obtenidos producto de la investigación es que la empresa Marcimex si cuenta con una política salarial que involucra los beneficios de ley: salarios, bonos y comisiones, además se los estimula con atenciones a las familias, premios y eventos festivos especiales.

Las conclusiones a las que se llegaron fueron que: la relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales o no son un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador, pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad ya que hay otros factores que interviene como el marketing, la calidad de los productos ofertados la competitividad entre empresas del mismo tipo.

(Sum, 2015), en la ciudad de Guatemala, en una tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial sustentó la Motivación y Desempeño laboral, cuyo objetivo fue establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango; desarrolló una investigación de tipo descriptivo utilizando una prueba psicométrica cuya población fue de 34 entre hombres y mujeres exclusivamente administrativo y cuyos resultados determinaron que existe la motivación que ayuda al desempeño laboral de los colaboradores, esto genera resultados positivos para la misma.



Una de las conclusiones producto de la investigación es que la motivación influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango.

(Nevárez, 2104), en la ciudad de Guayaquil, en una tesis para obtener el título de Psicóloga Industrial, sustentó “Influencia del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad”; el método de investigación desarrollado fue el cuantitativo de tipo descriptivo.

Se llegó a la conclusión que los incentivos no financieros implementados en el Plan de “Factor Wow” son atractivos para los empleados de la agencia de publicidad, siendo los más representativos los Ascenso y promociones, seguido de los privilegios, reconocimientos y la aceptación social.

#### **Antecedentes Nacionales.**

(Laura, 2017) en la ciudad de Puno, en una tesis para Licenciado en Administración sustentó Incentivos laborales y nivel de desempeño de los trabajadores operativos de la empresa comportamos financiera S.A. Agencia Puno 2016, cuyo objetivo fue Determinar la relación que existe entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Comportamos Financiera S.A. Agencia Puno 2016, desarrolló una investigación de tipo descriptivo analítico, orientado a describir el programa de incentivos, así como la relación existente entre las variables planteadas.

Las conclusiones fueron: Del análisis de la dimensión de los incentivos cualitativos permite concluir que existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cualitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un gran porcentaje de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran entre un nivel medio - alto. Éstos resultados muestran que los programas de incentivos cualitativos como son: laborales, recreativos, educativos y sociales; tienen un nivel de importancia igual que los incentivos cuantitativos, ya que para los trabajadores es tan importante que la empresa les reconozca la labor en su área de trabajo como la remuneración económica.

Del análisis de la dimensión de los incentivos cuantitativos permite concluir que existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un 59.26% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a que piensan

que la remuneración, comisiones y repartición de utilidades que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivos. Por otro lado, existe otro sector considerable del 29.63% que afirma que, los programas de incentivos de su organización son más que alentadoras para su satisfacción laboral; porque consideran que éstos incentivos están acorde al mercado laboral financiero.

(Noriega, 2016) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para Licenciada en Administración sustentó que los Incentivos Laborales en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la empresa Latino distribuciones S.A.C. distrito de Trujillo, cuyo objetivo de la tesis fue Determinar la influencia de los incentivo laborales en el desempeño de los colaboradores de la empresa Latino Distribuciones S.A.C Trujillo-2105, desarrolló una investigación descriptiva transaccional con una población de 48 colaboradores que laboran en dicha empresa. Los resultados obtenidos es que la mayoría de los trabajadores prefieren dar prioridad a los incentivos económicos.

Las conclusiones de esta investigación nos indican que la empresa Latino Distribuciones S.A.C. ofrece incentivos a los colaboradores del área de ventas las cuales son: incentivos laborales, económicos, recreativos, sociales, así como incentivos educativos para apoyar en el desempeño profesional de sus colaboradores.

(Altamirano, 2015) en la ciudad de Trujillo, en una tesis para Licenciada en Administración sustentó que Los Incentivos Laborales y el Desempeño de los trabajadores de SECIEL Norte S.A.C. 2015, cuyo objetivo fue Determinar la Influencia de los incentivos laborales en el desempeño de los trabajadores de SECIEL NORTE S.A.C.; desarrolló una investigación de tipo descriptiva transaccional con una población de 25 trabajadores de la misma empresa. Los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de ventas de la empresa nos muestran que los incentivos si influyen favorablemente en el desempeño laboral.

Se llegó a la conclusión que los trabajadores consideran que los incentivos influirán de manera positiva sobre su desempeño, es decir les agrada ser reconocidos por su buen desempeño.

(Cuencas, 2014) en la ciudad de Trujillo, en su tesis para obtener el título de Licenciado en Administración sustentó que el Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza sucursal Trujillo, 2014, cuyo objetivo fue Demostrar que los incentivos laborales que otorga la empresa para el desempeño laboral del personal operativo tiene gran impacto de elevar los resultados operativos en la entidad “Financiera Confianza”, desarrolló una investigación de tipo No experimental y de corte

transversal cuya población estuvo conformada por 25 personas que se desarrollan en el sector operativo de Financiera Confianza sucursal Trujillo. Los resultados en general nos arrojan un desnivel en lo proporcional entre los incentivos totales y el desempeño en general.

Las conclusiones fueron que la financiera está satisfecha, ya que se obtuvo un desempeño en general beneficioso para la empresa, además ofrece incentivos al personal operativo los cuales son: incentivos laborales, incentivos económicos, incentivos recreativos, incentivos sociales, además de incentivos educativos o capacitación en la carrera de desempeño profesional en entidades financieras.

## **22. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Definición de Incentivos**

La Real Academia Española propone dos acepciones para la definición de la palabra incentivo, una de las cuales denota su contenido económico: “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” (Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, 2014).

Chiavenato (2011), Son los pagos de la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, reconocimientos, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo posee un valor de conveniencia que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también estímulos o recompensas (p. 71).

Gorbaneff (2010), “afirma que los incentivos es la recompensa total, que abarca los aspectos económicos y no económicos, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (p.73).

Alvarado y Morón (2008) señalan que, de acuerdo a la teoría del principal-agente, uno de los botones para que la reforma por resultados funcione es el pago o incentivos. Dicha teoría postula que los incentivos se vinculan a la necesidad del principal (dueño) para conducir el desempeño del agente (personal) en el proceso productivo que lleve a la maximización de beneficios que espera obtener el principal. Esto se hace efectivo a través de contratos que tratan de resolver un problema de agencia.

Werther (2008) “Objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. Constituyen una serie de estímulos no necesariamente financieros en todos los casos, enfocados al logro de determinadas metas” (p. 368).

## 2.2.2. Origen de los Incentivos.

Los avances tecnológicos, así como la división del trabajo generó nuevos elementos para los incentivos como: sociales, culturales y estatus, ofreciendo entre otros implementados hacia mediados del siglo VI y fines del XII.

En el siglo XVI los incentivos tuvieron un auge en la gestión anglosajona, y posteriormente el movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

## 2.2.3. Objetivos de los Incentivos

Huayllani y Taype (2015) El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Según Alonso (2004), el objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados y para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.

- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

## 2.2.4. Ventajas de los Incentivos

Sherman (2001), mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos las cuales son:

- 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.
- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.

Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.

Según Sherman (2009); menciona algunas ventajas de los programas de incentivos las cuales son las siguientes:

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 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, las compensaciones de incentivos se relacionan directamente con el desempeño de operación. Si se cumple los objetivos de operaciones (cantidad, calidad o ambos), pagan los incentivos de lo contrario, se retienen los incentivos. La compensación de incentivos tiene que ver como la persona se desarrolla en su área de trabajo, ya que le pone un mejor desempeño en su labor. (p. 125).

## 2.2.5. Desventajas de los Incentivos

Según Sherman (2009) menciona algunas desventajas de los programas de incentivos.

El hecho de que los individuos no puedan lograr alcanzar la satisfacción de sus necesidades pueden provocar que se vean impedidas a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, dando como resultado la inconformidad y esta puede inferir en el buen desempeño laboral dentro de la empresa causando desventajas sobre otros, las cuales son:

- **Frustración:** Es la presencia de una barrera en el logro del objetivo la cual crea una situación frustrante y una tensión en ella.
- **Conflictos:** Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetos son incompatibles

Cuando el trabajador, no llega a la meta se siente frustrado, y empieza a hacer mal su rol en la empresa, esto puede ser transmitido a los demás trabajadores de la empresa, por eso se debe poner metas alcanzables para todos. (p. 194)

## 2.2.6. Tipos de Incentivos

Según autores como: Chruden (1999), Gómez (2001), los incentivos pueden clasificarse como: financieros y no financieros, no obstante, sería más conveniente clasificarlos como competitivos y cooperativos.

## 2.2.7. Incentivos financieros al trabajador

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

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

**Comisiones:** Es el tipo de incentivos más habitual entre los comerciales y vendedores. En este caso, el profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.

**Incentivos por producción.** Se conceden aumentos en función de una serie de logros de carácter cuantitativo: por lo general, por unidades de producción. Estos incentivos pueden ser individuales, por grupos o equipos o una combinación de ambos.

**Méritos.** Algunas empresas conceden aumentos según el mérito (interés, valía, competencias) de cada colaborador.

## 2.2.8. Incentivos no financieros

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

**Apoyo Social.** Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

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

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

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

**Adiestramiento.** El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el colaborador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Werther y Davis (2000), afirman que los incentivos vinculan la compensación con el desempeño, dado que se les otorgan a los empleados por obtener resultados y no por la antigüedad o número de horas que hayan laborado y la forma de medir dichos resultados, es la evaluación del desempeño que consiste en la valoración sistemática del rendimiento laboral de un empleado y su potencial para el desarrollo. (p. 78)

## 2.2.2. Definición de Desempeño Laboral

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral,

el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada Werther (2008).

El desempeño laboral se puede definir, según Bohórquez como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado (citado en Araujo y Guerra 2007). Además, otra definición interesante es la que se usa Chiavenato, ya que expone que el desempeño es eficacia del personal dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (citado en Araujo y Guerra, 2007). En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Del mismo modo podemos mencionar algunos autores quienes aportaron en la definición de desempeño laboral.

Chiavenato (2011) refiere que cuando un programa de evaluación del desempeño laboral está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son generalmente el jefe, la empresa y la comunidad, si en una empresa se establece un adecuado programa, los resultados se verán reflejados más adelante, permaneciendo así contar con un buen clima organizacional.

Morales (2009). Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Dessier (2001) se evalúa el desempeño organizacional, por tres razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto, a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está haciendo bien. Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes y defectos que ha exhibido, la carrera de la persona, a la luz de las virtudes (p.25).

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Idoneidad demostrada. Es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así



como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.
- En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

### **2.2.3. Principios de la Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

#### **Indicadores estratégicos e indicadores de gestión**

Para evaluar el desempeño debemos establecer una serie de indicadores que nos van a servir para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que definamos como importante en nuestra organización.

**Los indicadores pueden ser de dos tipos:**

##### **Indicadores estratégicos.**

Las principales características de un indicador estratégico son:

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Impactan de manera directa en las estrategias y áreas de enfoque de las organizaciones.

### **Indicadores de gestión**

Se considera que un indicador es de gestión cuando:

- Mide el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos.
- Incluye datos sobre actividades y componentes.

## **2.2.4. Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

**Mejora el Desempeño:** mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

**Políticas de Compensación:** la Evaluación del Desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante Evaluaciones de Desempeño.

**Profesional:** la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

**Imprecisión de la Información:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

**Errores en el Diseño de Puesto:** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

**Desafíos Externos:** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

## 2.2.5. Dimensiones de Desempeño Laboral

**Chiavenato (2004).**” El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones”.

**Supervisión:** Viene hacer el trabajo, la confianza y la comunicación con los colaboradores de la organización la cual pretenden relacionarse en un grupo de personas que trabajan. Dispuestas a contribuir en un ambiente de equipo. Hay otras razones por las que es importante tener confianza en un sentido profesional.

**Remuneración.** Es la labor de los colaboradores realizada para recibir sus sueldos, prestaciones de servicios, estabilidad laboral, por el desempeño de las labores realizadas.

**Oportunidades de ascensos.** Es la clasificación, promoción de los trabajadores de una organización acerca del desempeño de los colaboradores para lograr diferentes objetivos de la productividad y costos de manera importante, posibilidades de acceso al empleo laboral.

**Compromiso.** Es el nivel de confianza, dentro de la cooperación de los trabajadores de una organización exitosa donde se busca valores en sus colaboradores que permitan llevar sus proyectos a un buen término, alcanzando los objetivos trazados y mantenerse en el tiempo como referencia de calidad y honestidad.

## 2.2.6. Factores que influyen en el Desempeño Laboral

Robines (2004) afirma la manera de considerar los factores que influyen en el desempeño laboral de las empresas para lograr una buena atención a sus clientes se debe considerar los siguientes factores que se encuentran correlacionados directamente en el desempeño de los trabajadores. Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo.

## 2.2.7. Teorías del Desempeño Laboral

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, por lo cual nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría en el desempeño laboral, y que se relaciona de manera trascendental con el comportamiento organizacional.

Maslow (1943) elaboró una Teoría de la Motivación basada en el concepto de Jerarquía de Necesidades (figura N° 1) que influye en el comportamiento.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, surgen otras más elevadas que impulsan su comportamiento. Maslow creía que las necesidades humanas actuaban como factores importantes determinando la conducta, y propuso la ordenación de las categorías de las necesidades según la primacía en que éstas son satisfechas de tal manera que los esfuerzos del individuo se dirijan hacia el nivel más bajo de necesidades que no ha satisfecho.

Maslow contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.



**Figura 1** Escala de necesidades de Abran Maslow (1943)

Estos niveles de la pirámide representan lo siguiente:

Entre las necesidades de Orden Inferior se encuentran.

**Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel, por tanto, las primeras que deben ser satisfechas a fin de que haya motivación para realizar cualquier actividad. Mientras un sujeto tenga hambre o tenga sed, es obvio que todo su comportamiento se dirigirá a conseguir alimento o bebida.

Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros. Involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc. y se refieren a la supervivencia.

**Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación física frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad en cuanto a su estabilidad laboral, conservación de su empleo, ausencia de dolor, comodidad, etc. Están situadas en el segundo nivel de la pirámide de necesidades.

Entre las necesidades de Orden Superior se encuentran:

**Sociales o de amor de pertenencia:** Estas necesidades corresponden a lo que se llama necesidad de afiliación. El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido. Están relacionadas con los contactos sociales, afiliarse a grupos y tener conocidos y amigos cercanos, organizaciones, afecto, aceptación social, recibir cariño, amor, etc. Son las necesidades de relaciones humanas.

**Estima:** Comprende la autoestima y la estima de los demás. Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, lo cual se proyecta al medio en que interactúa. La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. El desarrollo de unas relaciones interpersonales satisfactorias para el sujeto puede evitar problemas de salud mental. Su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, la autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración, poder, reconocimiento, reputación, posición social, etc. La satisfacción de la necesidad de estima conduce a la autoconfianza, a la valía, fuerza, capacidad y suficiencia, sentirse útil y necesario en el mundo.

**Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Sólo después de satisfacer las otras necesidades, el ser humano queda libre para satisfacer el impulso de desarrollar toda su potencialidad. Se le denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de Satisfacción y una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y

se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

### **Teoría del doble factor de Herzberg**

Para Herzberg (1959), la actividad más importante de una persona es su trabajo, concebida como una actividad eminentemente social, en la cual pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales de todo tipo como la de autoestima, la de capacitación, etc.

Herzberg formuló su teoría basado en una serie de entrevistas a profesionales ingenieros y contadores. Les pidió que recordaran incidentes específicos de su experiencia reciente de trabajo que los hubiera hecho sentir particularmente bien o mal respecto a su cargo, que explicaran los efectos que habían tenido en su comportamiento y si éstos habían durado poco o mucho. Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, los llamó Factores Motivadores del trabajo: los motivadores intrínsecos y los extrínsecos, cómo el Logro: desempeño exitoso en la tarea; el reconocimiento por el logro; el trabajo mismo; el avance y crecimiento personal, la responsabilidad.

### **Teoría de la motivación de MCCLELLAND**

Para McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), la base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. Lo que da dirección a la conducta es la búsqueda de la confirmación de si se ha dado o no un cambio efectivo. En cuanto se inicia dicha conducta, se establece una secuencia conductual que implica ir hacia o alejarse de una situación.

Ahora bien, todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. El sujeto aprende a acercarse cuando determinada clave desencadena una anticipación de que se dará un efecto positivo en la situación anunciada por la clave y lo contrario sucede en la evitación. Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros, y de allí que sus autores desarrollen un sistema de medición de las necesidades de logro y afiliación, necesidades que, dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en edad temprana.

McClelland sostiene que la motivación es el resultado de una asociación afectiva que se manifiesta como conducta intencionista, determinada por la vinculación previa de señales, el placer y el dolor, asegura que las motivaciones sociales son las asociaciones de pensamiento, matizados afectivamente alrededor de metas sociales relevantes, lo que repercute directamente en la actuación del individuo y en las acciones derivadas de esa conducta. McClelland, señala que existen tres variantes, las cuales denomina: motivación al logro, motivación al poder y motivación a la afiliación, en tal sentido, depende del tipo de motivación que guíe la conducta del sujeto y su fuerza, indicaría en un momento determinado su rendimiento en una organización, y que podría ser medido a través de evaluación de desempeño.

David McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953), centraron sus investigaciones en determinar los tipos de motivadores y la relación de ésta con el término necesidad, entre las variables necesidades humanas existen tres categorías que se refieren a la vida social del hombre. La existencia de esas tres necesidades es capaz de explicar un amplio sector del comportamiento social de las personas.

Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

#### **Necesidad de logro**

El motivo de logro es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido. David McClelland y John Atkinson, quienes han estudiado la naturaleza del motivo de logro durante las últimas cuatro décadas definen la necesidad de logro como El éxito en la competición con un criterio de excelencia (McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953).

Es un interés por la excelencia y el éxito. Para algunas personas existen metas lo suficientemente valiosas para que desarrollen comportamientos que les permiten sobresalir en lo que se han propuesto. Esta necesidad de logro, tan valorada en nuestra sociedad occidental, se manifiesta de diferentes maneras en las distintas etapas de la vida de una persona: en la competencia deportiva, académica, etc., en fin, en el valor que se atribuye a toda persona que alcanza el éxito (Bourne y Ekstrand, 1973).

Evidenciado a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo de inventar, innovar, hacer o crear algo excepcional, con la finalidad de obtener cierto nivel de excelencia, de aventajar a los demás. No obstante, sólo se produce un comportamiento orientado al logro cuando existe un grado medio de dificultad o de probabilidad de obtener éxito en lo que se emprende.

#### **Necesidad de afiliación**

En un principio se definía el motivo de afiliación como el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas (Atkinson, 1954)

Hoy surge una distinta conceptualización que incluye el aspecto positivo (la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales).

Es el interés por mantener o establecer relaciones interpersonales cálidas. Tendencia de los seres humanos de asociarse con otros, a buscar contacto social esporádico o permanente, y a formar grupos, en la actualidad se le conoce como necesidad de afiliación.

La necesidad de afiliación se expresa mediante comportamientos tales como la búsqueda de amistades, el desarrollo del trabajo en grupo, mantener y restaurar relaciones interpersonales, evitar molestar a otros y la búsqueda de aprobación de los demás.

### **Necesidad de poder**

El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno (Winter y Stewart, 1978). Winter (1973) ofreció la siguiente definición formal del motivo de poder: la necesidad de tener “impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general”. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extender o recuperar el poder. Estos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

Se manifiesta mediante los deseos o las acciones que buscan ejercer un dominio, una autoridad, control o influencia, no sólo sobre otras personas o grupos, sino también sobre los diversos medios que permiten adquirir o mantener el control, es decir, obtener el poder.

## **23. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Los incentivos laborales financieros y no financieros se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.



Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

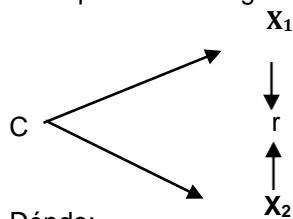
Tabla 1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Incentivos laborales	Es la recompensa total, que abarca los aspectos económicos y no económicos, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta (Gorbaneff, 2010, p. 73).	Se define a la recompensa que reciben los colaboradores tanto incentivos financieros, como también incentivos no financieros, por la labor destacada en el cumplimiento de sus tareas.	Incentivos financieros al trabajador	Sueldos Bonos Comisiones Incentivos de Producción Méritos
			Incentivos no financieros	Apoyo Social Asistenciales Recreativos Supletorios Adiestramiento
Desempeño Laboral	Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones (Chiavenato 2004).	Se define como el nivel que rinde el empleado evaluado en cuanto a la Supervisión, remuneración, Oportunidad de ascenso y compromiso.	Supervisión	Trabajo Confianza Comunicación
			Remuneración	Sueldos Prestación de Servicios Estabilidad laboral
			Oportunidades de ascenso	Clasificación Productividad
			Compromiso	Confianza Cooperación Honestidad

### 3.1. Diseño de investigación

El diseño utilizado es No experimental, de corte Transversal, descriptivo correlacional, ya que se recolecto los datos en un solo momento y en un tiempo único sin la manipulación de las variables, teniendo como propósito describir las variables (incentivos laborales y desempeño laboral) y analizar la relación de las mismas mediante un patrón predecible para un grupo o población, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

El esquema es el siguiente:



Dónde:

**C**= Colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC 2018.

**x<sub>1</sub>**= Incentivos laborales.

**x<sub>2</sub>**= Desempeño laboral.

**r**= Relación entre variables.

### 3.2. Unidad de Estudio

La unidad de estudio del presente trabajo de investigación estuvo compuesta por cada colaborador de la empresa de Autonort Cajamarca SAC, 2018.

### 3.3. Población Muestral.

La población muestral son los 72 colaboradores de la Empresa Autonort Cajamarca SAC, 2018, siendo 21 mujeres y 51 hombres de las diferentes modalidades de contrato y ocupación, es decir desde el personal de limpieza hasta el gerente general de la empresa.

#### **Criterio de inclusión**

Libre consentimiento de los colaboradores para ser encuestado ambos sexos

Diferentes modalidades de contrato y ocupación

### 3.4. Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de recolección de datos

**Técnicas.** Se utilizó la técnica de encuesta cuyo objetivo fue conocer la opinión de los colaboradores sobre la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral.

**Instrumentos.** Se utilizó el cuestionario para las dos variables en donde está compuesta por preguntas literales, cerradas de elección múltiple y de escala de Likert.

**Procesamiento y recolección de datos.** Se recogió la información, procedió a ingresar la información el programa estadístico IBM, SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25; para elaborar las tablas según los objetivos mencionados

### 35. Métodos, Instrumentos y Procedimientos de análisis de datos

#### Métodos

Para el análisis de los resultados de esta investigación, se utilizó la estadística descriptiva puesto que esta se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

#### Instrumentos

Se utilizó el cuestionario para las dos variables en donde está compuesta por preguntas literales, cerradas de elección múltiple y de escala de Likert.

#### Procedimientos de análisis de datos

**Análisis Descriptivo** Para el procesamiento de los datos a nivel descriptivo se utilizó tablas propias de la estadística descriptiva, lo cuales fueron procesados con el programa estadístico IBM, SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, el instrumento utilizado fue la encuesta.

**Análisis Inferencial** Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó correlación

$$r = \frac{\sum x_1 x_2}{\sqrt{\sum x_1^2 \sum x_2^2}}$$

Donde

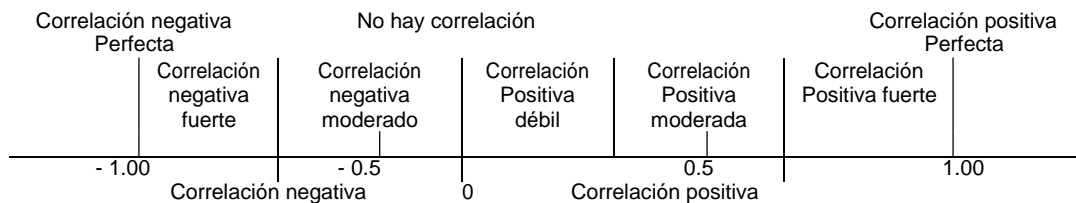
X<sub>1</sub>= Incentivos laborales.

X<sub>2</sub>= Desempeño laboral.

r= Relación entre variables

p < 0.05, entonces estadísticamente significativo (existe relación)

p ≥ 0.05, entonces estadísticamente No significativo (No existe relación)



**Figura 2** Interpretación Correlación de Pearson. Estadística aplicada a los negocios y la economía (Lind, 2014, p. 465).

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

**Objetivo General:** Determinar la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 2:** Incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

Desempeño Laboral	Incentivos										Total	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	2	2.8%
De acuerdo	8	11.1%	6	8.3%	9	12.5%	12	16.7%	0	0.0%	35	48.6%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	2	2.8%	11	15.3%	14	19.4%	1	1.4%	28	38.9%
En desacuerdo	1	1.4%	1	1.4%	1	1.4%	4	5.6%	0	0.0%	7	9.7%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12.5%</b>	<b>10</b>	<b>13.9%</b>	<b>21</b>	<b>29.2%</b>	<b>31</b>	<b>43.1%</b>	<b>1</b>	<b>1.4%</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

De los 72 colaboradores el 48.6% de ellos opinaron estar de acuerdo con el desempeño laboral, el 16.7% de los colaboradores están de acuerdo con los incentivos y solo el 8.3% de los colaboradores opinaron estar en desacuerdo con los incentivos.

Mientras el 2.8% de los colaboradores opinaron estar muy de acuerdo con el desempeño laboral de ellos el 1.4% de los colaboradores opinaron estar de acuerdo con los incentivos y solo el 1.4% de los colaboradores opinaron estar en desacuerdo con los incentivos.

Los colaboradores de la empresa afirman que los incentivos laborales se relacionan con el desempeño laboral de los mismos ya que se sienten motivados con estos beneficios teniendo repercusión en el logro de los objetivos institucionales.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.246$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.037) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Objetivo Específico:** Identificar los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 3:** Incentivos laborales de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

Incentivos		Nº	%
Incentivos financieros al trabajador	Muy en desacuerdo	0	0.0%
	En desacuerdo	10	13.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	23.6%
	De acuerdo	44	61.1%
	Muy de acuerdo	1	1.4%
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>
Incentivos no financieros	Muy en desacuerdo	2	2.8%
	En desacuerdo	11	15.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	33.3%
	De acuerdo	33	45.8%
	Muy de acuerdo	2	2.8%
	<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 61.1% opinan que están de acuerdo con los incentivos financieros (económicos), el 45.8% están de acuerdo con los incentivos no financieros, lo cual nos indica que la empresa sí reconoce a sus trabajadores con algún tipo de incentivos.

Un 13.9% de los colaboradores están en desacuerdo con los incentivos financieros en la empresa; el 15.3% están en desacuerdo con los incentivos no financieros los cuales representan baja opinión con respecto a los incentivos.

Según los datos podemos afirmar que los colaboradores se sienten motivados con los incentivos tanto en sueldos, bonos, comisiones por producción; así como los incentivos no financieros, es decir podemos corroborar que todo incentivo, que reciben los trabajadores es una forma de generar motivación en los mismos para cumplir con las tareas asignadas.

**Objetivo Específico:** Identificar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 4:** Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

Desempeño Laboral		N°	%
Supervisión	Muy de acuerdo	3	4.2%
	De acuerdo	32	44.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	31.9%
	En desacuerdo	12	16.7%
	Muy en desacuerdo	2	2.8%
	Total	72	100.0%
Remuneración	Muy de acuerdo	16	22.2%
	De acuerdo	34	47.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	27.8%
	En desacuerdo	2	2.8%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%
	Total	72	100.0%
Oportunidades de ascenso	Muy de acuerdo	4	5.6%
	De acuerdo	32	44.4%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	31.9%
	En desacuerdo	11	15.3%
	Muy en desacuerdo	2	2.8%
	Total	72	100.0%
Compromiso	Muy de acuerdo	8	11.1%
	De acuerdo	42	58.3%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	22.2%
	En desacuerdo	6	8.3%
	Muy en desacuerdo	0	0.0%
	Total	72	100.0%

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, sobre desempeño laboral, el 44.4% están de acuerdo en la dimensión de supervisión; el 47.2% están de acuerdo en la dimensión remuneración, el 44.4% están de acuerdo en la dimensión de oportunidades de ascenso y el 58.3% están de acuerdo con la dimensión de compromiso para un buen desempeño laboral.

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, sobre desempeño laboral, el 2.8% están en muy desacuerdo en la dimensión de supervisión; el 0.0% están en muy desacuerdo en la dimensión remuneración, el 2.8% están en mu desacuerdo en

la dimensión de oportunidades de ascenso y el 0.0% están en muy desacuerdo con la dimensión de compromiso.

De acuerdo a los datos de la presente tabla podemos afirmar que los colaboradores conocen aspectos relacionados al desempeño laboral; tanto en la supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y compromiso por lo que es necesario fortalecer en los factores mencionados para su buen desempeño.

**Objetivo Específico:** Establecer la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 5:** Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Supervisión	Incentivos											
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	2	2.8%	0	0.0%	3	4.2%
De acuerdo	5	6.9%	6	8.3%	10	13.9%	11	15.3%	0	0.0%	32	44.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2.8%	1	1.4%	9	12.5%	11	15.3%	0	0.0%	23	31.9%
En desacuerdo	1	1.4%	2	2.8%	1	1.4%	7	9.7%	1	1.4%	12	16.7%
Muy en desacuerdo	1	1.4%	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.8%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12.5%</b>	<b>10</b>	<b>13.9%</b>	<b>21</b>	<b>29.2%</b>	<b>31</b>	<b>43.1%</b>	<b>1</b>	<b>1.4%</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 44.4% opinaron que están de acuerdo que los incentivos laborales guarden relación con el desempeño laboral en la dimensión de supervisión.

Un 2.8% de los colaboradores están en muy desacuerdo con los incentivos en la dimensión supervisión.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.181$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.044) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.



Los colaboradores en su mayoría afirman que es necesario la supervisión continua durante el desarrollo de sus funciones con la finalidad de mejorar la confianza entre los equipos de trabajo, la calidad de atención y la producción de la empresa.

**Objetivo Específico:** Establecer la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 6:** Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Remuneración	Incentivos											
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	4	5.6%	2	2.8%	1	1.4%	9	12.5%	0	0.0%	16	22.2%
De acuerdo	4	5.6%	6	8.3%	14	19.4%	10	13.9%	0	0.0%	34	47.2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1.4%	2	2.8%	4	5.6%	12	16.7%	1	1.4%	20	27.8%
En desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	2	2.8%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.8%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	9	12.5%	10	13.9%	21	29.2%	31	43.1%	1	1.4%	72	100.0%

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 47.2% opinaron que están de acuerdo que los incentivos laborales tengan relación con el desempeño laboral en la dimensión de remuneración.

Un 2.8% de los colaboradores están en desacuerdo con los incentivos laborales en la dimensión remuneración.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.299$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.014) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores está ligado a una remuneración justa y equitativa de sueldos en concordancia con el cargo y los servicios prestados, además de ello teniendo en cuenta la estabilidad laboral.

**Objetivo Específico:** Establecer la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 7.** Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Oportunidades de ascenso	Incentivos										Total	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	1	1.4%	0	0.0%	1	1.4%	2	2.8%	0	0.0%	4	5.6%
De acuerdo	5	6.9%	8	11.1%	7	9.7%	12	16.7%	0	0.0%	32	44.4%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2.8%	1	1.4%	10	13.9%	9	12.5%	1	1.4%	23	31.9%
En desacuerdo	1	1.4%	0	0.0%	3	4.2%	7	9.7%	0	0.0%	11	15.3%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	1	1.4%	0	0.0%	2	2.8%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12.5%</b>	<b>10</b>	<b>13.9%</b>	<b>21</b>	<b>29.2%</b>	<b>31</b>	<b>43.1%</b>	<b>1</b>	<b>1.4%</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 44.4% opinaron que están de acuerdo que los incentivos laborales tengan relación con el desempeño laboral en la dimensión de oportunidad de ascenso.

Un 2.8% de los colaboradores están en muy desacuerdo con los incentivos laborales en la dimensión oportunidad de ascenso.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.296$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.012) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Referente a las oportunidades de ascenso se hace mención que la empresa cuenta con políticas justas de clasificación y productividad para motivar al personal que con esfuerzo ha logrado capacitarse en bienestar de la empresa y que ésta no le dé el valor necesario.

**Objetivo Específico:** Establecer la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

**Tabla 8:** Incentivos laborales con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

Compromiso	Incentivos										Total	
	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy de acuerdo	2	2.8%	3	4.2%	1	1.4%	2	2.8%	0	0.0%	8	11.1%
De acuerdo	6	8.3%	5	6.9%	11	15.3%	19	26.4%	1	1.4%	42	58.3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0%	2	2.8%	7	9.7%	7	9.7%	0	0.0%	16	22.2%
En desacuerdo	1	1.4%	0	0.0%	2	2.8%	3	4.2%	0	0.0%	6	8.3%
Muy en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>12.5%</b>	<b>10</b>	<b>13.9%</b>	<b>21</b>	<b>29.2%</b>	<b>31</b>	<b>43.1%</b>	<b>1</b>	<b>1.4%</b>	<b>72</b>	<b>100.0%</b>

**Nota:** Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 58.3% opinaron que están de acuerdo que los incentivos guarden relación con el desempeño laboral en la dimensión de compromiso.

Un 8.3% de los colaboradores están en desacuerdo con los incentivos laborales en la dimensión compromiso.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.281$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.013) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Se puede afirmar que a través de los incentivos laborales los colaboradores desarrollan una identidad de compromiso el cual se ve evidenciado en el desempeño de sus funciones. Los colaboradores muestran confianza, cooperación y honestidad en la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

## Contrastación de Hipótesis General

**Tabla 9:** Los incentivos laborales financieros y no financieros se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

		Medidas simétricas			
		Valor	Error estándar asintótico <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Significación aproximada
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	0,246	0,117	2,125	0,037 <sup>c</sup>
Ordinal por Ordinal	Correlación de Spearman	0,263	0,115	2,278	0,026 <sup>c</sup>
N de casos válidos		72			

Nota: Contrastación de hipótesis general según R de Pearson y Correlación de Spearman

- a. No se presupone la hipótesis nula.
- b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.
- c. Se basa en aproximación normal.

$p < 0.05$ , entonces estadísticamente significativo (existe relación)

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.246$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.037) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados, se procede a discutir los principales hallazgos a nivel descriptivo y correlacional.

A nivel descriptivo resultó posible identificar en los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca, y con respecto al objetivo general propuesto de esta investigación; determinar la relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018, podemos indicar que se realizó el estudio de las variables, incentivos y desempeño laboral, en donde encontramos en cada una de estas variables sus respectivas dimensiones que los conforman a cada una de ellas por lo que para la variable incentivos se identificó las dimensiones: Incentivos financieros al trabajador, Incentivos no financieros; entre tanto para la variable desempeño laboral se indican las dimensiones: Supervisión, Remuneración, Oportunidades de ascenso, Compromiso. Por lo que según el estudio de resultados obtenidos se puede confirmar que la hipótesis de investigación: Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Para ello nos apoyamos en la teoría de Chiavenato (2004).” El desempeño laboral es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo, depende las dimensiones para evaluar el desempeño laboral para el personal que trabaja dentro de las organizaciones” teniendo en cuenta diferentes aspectos como la supervisión, remuneración, oportunidad de ascenso y compromiso.

Así mismo los resultados indican que existe una correlación entre las variables incentivos y desempeño laboral, así se evidencia el estudio de Pearson ( $r = 0.246$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.037) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Por lo que coincidimos con los estudios realizados por (Laura, 2017) en su tesis Incentivos laborales y nivel de desempeño de los trabajadores encontró una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

Además de ello, es importante considerar a (Altamirano, 2015) en su tesis Los Incentivos Laborales y el Desempeño de los trabajadores, en donde concluye que los incentivos influirán de manera positiva sobre su desempeño, les agrada ser reconocidos por su buen

desempeño; es decir los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores guarda una estrecha vinculación, entre tanto mayor motivados se encuentre el colaborador mayor será su desempeño laboral.

Para el objetivo general de la investigación, se acepta la hipótesis que proponía que los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC y esto nos permite argumentar que mientras mejor sea la distribución e implementación de los incentivos en los trabajadores mayor será su desempeño laboral, es decir para lograr que los objetivos institucionales es necesario la motivación al trabajador sin distinción del área o cargo que éste desempeñe. Además, podemos mencionar a Gorbaneff (2010), donde “afirma que los incentivos es la recompensa total, que abarca los aspectos económicos y no económicos, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta” (p.73).

Por ello es imprescindible mencionar a (Aguilar y Ortiz, 2016) en su tesis Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa electrodomésticos MARCIMEX S.A. de la ciudad de Milagro en el Ecuador, donde concluye que la relación laboral debe tener una base de sinceridad y confianza mutua, los incentivos salariales o no son un valor agregado que puede en algunos casos aumentar el performance del trabajador, pero no constituye la solución definitiva a problemas relacionados con la productividad ya que hay otros factores que intervienen como el marketing, la calidad de los productos ofertados, la competitividad entre empresas del mismo tipo.

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.296$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.012) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018; por lo que recurrimos al aporte realizado por (Noriega, 2016) en la ciudad de Trujillo, en su tesis, los Incentivos Laborales en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la empresa Latino distribuciones S.A.C. distrito de Trujillo, cuyas conclusiones de esta investigación nos indican que la empresa Latino Distribuciones S.A.C. ofrece incentivos a los colaboradores del área de ventas las cuales son: incentivos laborales, económicos, recreativos, sociales, así como incentivos educativos para apoyar en el desempeño profesional de sus colaboradores.

## CONCLUSIONES

Según el estudio realizado en la presente investigación podemos concluir lo siguiente:

- Los incentivos y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca SAC, luego de haberse sometido a la prueba para métrica R de Pearson ( $r = 0.246$ ) donde tuvo una correlación positiva débil, también se comparó la significancia aproximada (Sig. Aprox. = 0.037) es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Por lo tanto, la hipótesis en la presente investigación se acepta como válida.

De los 72 colaboradores el 48.6% de los colaboradores opinaron estar de acuerdo con el desempeño laboral de ellos el 16.7% de los colaboradores están de acuerdo con los incentivos y solo el 8.3% de los colaboradores opinaron en desacuerdo con los incentivos. Según evidencia en la tabla 2.

Los colaboradores de la empresa afirman que los incentivos laborales se relacionan con el desempeño laboral de los mismos ya que se sienten motivados con estos beneficios teniendo repercusión en el logro de los objetivos institucionales.

- Con respecto a los incentivos se puede concluir que de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 61.1% opinan que están de acuerdo con los incentivos financieros (económicos), el 45.8% están de acuerdo con los incentivos no financieros, lo cual nos indica que la empresa sí reconoce a sus trabajadores con algún tipo de incentivos. Un 13.9% de los colaboradores están en desacuerdo con los incentivos financieros en la empresa; el 15.3% están en desacuerdo con los incentivos no financieros los cuales representan baja opinión con respecto a los incentivos. Según se evidencia en la tabla 3.

Según los datos podemos afirmar que los colaboradores se sienten motivados con los incentivos tanto en sueldos, bonos, comisiones por producción; así como los incentivos no financieros, es decir podemos corroborar que todo incentivo, que reciben los trabajadores es una forma de generar motivación en los mismos para cumplir con las tareas asignadas.

- Con lo que se refiere al desempeño laboral se concluye que de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, sobre desempeño laboral, el 44.4% están de acuerdo en la dimensión de supervisión; el 47.2% están de acuerdo en la dimensión remuneración, el 44.4% están de acuerdo en la dimensión de oportunidades de ascenso y el 58.3% están de acuerdo con la dimensión de compromiso para un buen desempeño laboral. De las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, sobre desempeño laboral, el 2.8% están de muy desacuerdo en la dimensión de supervisión; el 0.0% están en muy desacuerdo en la dimensión

remuneración, el 2.8% están en mu desacuerdo en la dimensión de oportunidades de ascenso y el 0.0% están en muy desacuerdo con la dimensión de compromiso. Según se evidencia en la tabla 4.

Los colaboradores conocen aspectos relacionados que ayudan al desempeño laboral; tanto en la supervisión, remuneración, oportunidades de ascenso y compromiso por lo que es necesario fortalecer en los factores mencionados para su buen desempeño.

- En referencia a los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018; de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa, el 44.4% opinaron que los incentivos guardan relación con el desempeño laboral en la dimensión de supervisión. Un 2.8% de los colaboradores están en muy desacuerdo con los incentivos en la dimensión supervisión según se evidencia en la tabla 5.

Los colaboradores en su mayoría afirman que es necesario la supervisión continua durante el desarrollo de sus funciones con la finalidad de mejorar confianza entre los equipos de trabajo la calidad de atención y la producción de la empresa.

- En los que se refiere a los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión remuneración se puede concluir que de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 47.2% opinaron que están de acuerdo que los incentivos guarden relación con el desempeño laboral en la dimensión de remuneración. Un 2.8% de los colaboradores están en desacuerdo con los incentivos en la dimensión remuneración según se evidencia en la tabla 6.

El nivel de desempeño laboral de los colaboradores está ligado a una remuneración justa y equitativa de sueldos en concordancia con el cargo y los servicios prestados, además de ello se debe tener en cuenta la estabilidad laboral.

- Con relación a los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión oportunidad de ascenso se concluye que de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 44.4% opinaron que están de acuerdo que los incentivos guardan relación con el desempeño laboral en la dimensión de oportunidad de ascenso. Un 2.8% de los colaboradores están en muy desacuerdo con los incentivos en la dimensión oportunidad de ascenso según se muestra en la tabla 7.

Referente a las oportunidades de ascenso se hace mención que la empresa cuenta con políticas justas de clasificación y productividad para motivar al personal que con esfuerzo ha logrado capacitarse en bienestar de la empresa y que ésta no le dé el valor necesario

- Referente a los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión de compromiso, de las 72 encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, el 58.3% opinaron que están de acuerdo que los incentivos guarden relación con el desempeño laboral en la dimensión de compromiso. Un 8.3% de los colaboradores están



en desacuerdo con los incentivos en la dimensión compromiso según se evidencia en la tabla 8.

Se puede afirmar que a través de los incentivos laborales los colaboradores desarrollan una identidad de compromiso el cual se ve evidenciado en el desempeño de sus funciones. Los colaboradores muestran confianza, cooperación y honestidad en la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

Así mismo se puede concluir que a través del estudio de investigación realizado en la empresa AUTONORT Cajamarca se hace necesario dar prioridad al fortalecimiento del programa de incentivos en forma equitativa para motivar a los trabajadores de la empresa y mejorar su desempeño laboral y de esta manera alcanzar las metas propuestas a nivel de la organización. Además de ello le permitirá cumplir con la misión y visión de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área administrativa de la empresa Autonort SAC realice mesas redondas con sus trabajadores con la finalidad de escuchar a los mismos, fortalecer y superar las debilidades de las políticas de los programas de incentivos mejorando el desempeño de sus colaboradores para lograr los objetivos de la empresa.
- Se sugiere a la gerencia de Recursos humanos de la empresa Autonort Cajamarca SAC implementar un plan de remuneraciones para el personal de acuerdo a las funciones de cada colaborador y en función al coste de vida.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa Autonort Cajamarca SAC generar oportunidades de ascenso para aquellos colaboradores que han superado las competencias con las que iniciaron y aquellos que han recibido capacitaciones o hayan terminado una carrera profesional.
- Se sugiere a los jefes de las diferentes áreas de la empresa Autonort Cajamarca SAC, que los compromisos asumidos por el equipo deben estar en función a su desempeño de sus colaboradores programando periódicamente capacitación al personal de las diferentes áreas.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa Autonort Cajamarca SAC, identificar los diferentes tipos de incentivos diseñando un programa de evaluación de influencia de los incentivos en el desempeño laboral a fin de poder definir los incentivos que le corresponde a cada colaborador según la condición laboral.

## **PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS LABORALES**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente plan de incentivos tiene como propósito beneficiar directamente a los colaboradores de la empresa Autonort SAC de la ciudad de Cajamarca ya que en el estudio de investigación se ha demostrado que el otorgamiento de incentivos laborales tanto financieros y no financieros a los colaboradores mejora el desempeño laboral de los mismos. Muchos de nosotros pensamos que al hablar de incentivos solo nos referimos a los beneficios económicos que puede percibir el colaborador y dejamos de lado todo aquello que tiene que ver con la satisfacción emocional de trabajador. La presente es una propuesta donde se plantean estrategias, metodología, indicadores, recursos, responsables y el tiempo de duración del plan.

### **OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

- Determinar los diferentes tipos de incentivos laborales tanto financieros y no financieros para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca SAC.

#### **Objetivos Específicos**

- Identificar los incentivos laborales tanto financieros y no financieros.
- Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Autonort Cajamarca.
- Incrementar la productividad de la empresa.

**Tabla 10** Propuesta de plan de incentivos laborales para la empresa Autonort Cajamarca SAC

ESTRATEGIAS	FINALIDAD	METODOLOGÍA	INDICADORES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO DE DURACIÓN
Implementar programas de bonos, comisiones e incentivos por producción	Estimular al colaborador.	Observación y evaluación	Productos vendidos y servicios atendidos	Jefes de área	Financieros	3 meses
Méritos	Mejorar competencias en el colaborador	Observación y evaluación	Desarrollo de habilidades y destrezas	Jefes de área	Financieros	6 meses
Apoyo Social y asistencial	Mejorar la seguridad y comodidad del trabajador y la de su familia	Encuestas	Los colaboradores presentan problemas familiares y de seguridad en el trabajo.	Jefe de RR.HH.	Financieros y disponibilidad del administrador.	De acuerdo a la circunstancia
Recreativos y supletorios.	Promover la confraternidad entre colaboradores y jefes de áreas, ayudándolos a despejar su mente. Reducir los niveles de ausentismo de la empresa	Entrevistas y mesas redondas	Los colaboradores presentan problemas de estrés. Los trabajadores realizan su labor dentro de un horario que esté acorde a sus necesidades.	Jefe de Recursos Humanos	Impresora. computadoras	4 meses.

Adiestramiento	<p>Mejorar las habilidades dentro de su área.</p> <p>Mejorar las técnicas de comunicación y resolución de problemas.</p>	<p>Dividir a los trabajadores según su actividad</p> <p>Buscar capacitadores dentro de la misma empresa.</p> <p>O buscar capacitadores externos con aval.</p>	<p>Los trabajadores no tienen problemas o dudas para realizar su trabajo está más preparada tanto como en su área como en manejar equipos de trabajo, forma parte de la resolución de conflictos.</p>	<p>Área de finanzas.</p> <p>Jefe de Recursos Humanos.</p>	<p>Salón de conferencias</p> <p>Proyector</p> <p>Computadora portátil</p> <p>Materiales para certificados.</p>	6 meses.
----------------	--	---	---	---	--	----------

## REFERENCIAS

- Araujo, M. y Guerra, M. (2007). *Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas*. CICAG. Volumen IV. 2da. Edición. (p.144).
- Alonso (2004), *Evaluación del Rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos*. Oviedo, España: Editorial Artel. (p. 57).
- Castelló E. (2015). *Incentivos Laborales*. Revista líder. Vol X, pp. 18 -19
- Chiavenato (2011), *Administración de Recursos Humanos* (8va. ed.). México D.F. México: McGraw-Hill. (p. 71).
- Chruden P. (1999), *Administración de Personal*. (12va. Edición). México: Editorial Continental.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México (7ma. Edición.). Pearson Educación.
- Gómez Z. (2001), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3ra. Edición). San Francisco. CA: Editorial Prentice Hall.
- Estudios Contables y Financieros* (2015. p. 224),
- Gorbaneff Y. (2010), *El concepto de incentivos en administración*. (p.73). *Revista de Economía Institucional*,
- Maslow, A. (1943). *Una teoría de motivación humana*. *Psicológico Revisión*, 50, (pp. 370-396). Pearson Mexico.
- Herzberg, F. *La motivación para trabajar*. (3ra. Edición.). Nueva York: Wiley, 1959.
- McClelland, D., Atkinson, J. Clark, R. y Lowell, E. (1953). *El logro motivacional*. (2da. Edición.). Nueva York: Appleton CenturyClofts.
- Hernández S. Fernández C. y Baptista P. (2004) *Metodología de la Investigación*. (5ta Edición.) México. Mc. Crawl Hill.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12a. ed.). (p. 89) Estados Unidos: Thomson Learning.
- Sherman, A. y SNELL S., (2009): *Parte Cuatro Sistemas de compensación y seguridad*. En Bolander, G., Sherman, A. y Snell, S. (6ta. Edición.) (p.194.) *Administración de Recursos Humanos*. Thomson, Madrid
- Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, 2014.
- Werther (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.) (p. 368). Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Recuperado de [https://www.ecured.cu/Desempeño\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempeño_laboral).

## ANEXOS

### Encuesta de Incentivos con el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018

Objetivo: Conocer los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la  
empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

#### **1. DATOS GENERALES**

##### 1.1 Sexo

Masculino ( ) Femenino ( )

##### 1.2 Tiempo de trabajo

.....

#### **2. VARIABLE INDEPENDIENTE - INCENTIVOS**

##### 2.1. Financieros.

###### 2.1.1. Sueldos.

¿Usted está contento con su sueldo?

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

###### 2.1.2. Bonos.

¿Los bonos están relacionados directamente con su desempeño  
laboral?

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo

###### 2.1.3. Comisiones.

¿Las comisiones que perciben los trabajadores son las esperadas?

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

###### 2.1.4. Incentivos de Producción.

**¿Los incentivos de producción, son de acuerdo a las ventas realizadas en el mes?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.1.5. Méritos.**

**¿Los incentivos por méritos son los esperados?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.2. No Financieros**

**2.2.1. Apoyo Social.**

**¿Qué opinión le merece los incentivos de apoyo social?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.2.2. Asistenciales.**

**¿Le gustaría que su empresa implemente incentivos asistenciales?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.2.3. Recreativos.**

**¿Los incentivos recreativos, son con fines de confraternidad con todos los compañeros de trabajo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.2.4. Supletorios.**



**¿Los horarios flexibles que se dan en su organización son equitativos para todos?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**2.2.5. Adiestramiento.**

**¿Los programas de capacitación son programados de acuerdo al área crítica?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**3. VARIABLE DEPENDIENTE - DESEMPEÑO LABORAL:**

**3.1. Supervisión:**

**3.1.1 Trabajo**

**¿Ud. está de acuerdo con el trabajo que realiza contribuye a mejorar su organización?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que el trabajo que realizan sus compañeros permite relacionarse entre sí?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

### **3.1.2 Confianza**

**¿Siente Ud. que existe en su organización un trato de confianza entre colegas?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que la confianza ayuda a mejorar el trabajo entre compañeros?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

### **3.1.3 Comunicación**

**¿En su área de trabajo la comunicación es vertical?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Considera que la comunicación es clave para alcanzar objetivos y metas en su Organización?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

## **3.2. Remuneración**

### **3.2.1 Sueldo**

**¿El sueldo que recibe motiva la labor que realiza?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Considera que el sueldo que una persona recibe determina su  
rendimiento en el trabajo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**3.2.2. Prestación de Servicios**

**¿Considera Ud. la remuneración antes de la prestación de servicios?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Considera que se debe Prestar servicios fuera de su turno laboral si  
se trata de una emergencia?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**3.2.3. Estabilidad laboral**

**¿Siente que existe Estabilidad Laboral donde trabaja?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿La Estabilidad laboral permite un mejor desempeño en las labores?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

### **3.3. Oportunidad de Ascensos**

#### **2.3.1. Clasificación**

**¿Está de acuerdo que exista la clasificación de personal para ascensos futuros?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que la clasificación de Personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

#### **3.3.2. Productividad**

**¿Cree Ud. que la productividad del Personal ayuda a encontrar a la persona idónea para un cargo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que la Productividad está sujeta al desempeño laboral?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

### **3.4. Compromiso**

#### **3.4.1. Confianza**

**¿Ud. cree que la confianza es clave en el trabajo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que la confianza ayuda a tener una organización exitosa?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

#### **3.4.2. Cooperación**

**¿Existe cooperación entre colegas en su área de trabajo?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Cree Ud. que la cooperación ayuda alcanzar objetivos y metas?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

#### **3.4.3. Honestidad**

**¿Cree Ud. que existe honestidad en el centro que labora?**

- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

**¿Es Honesto con las labores que le son encomendadas?**

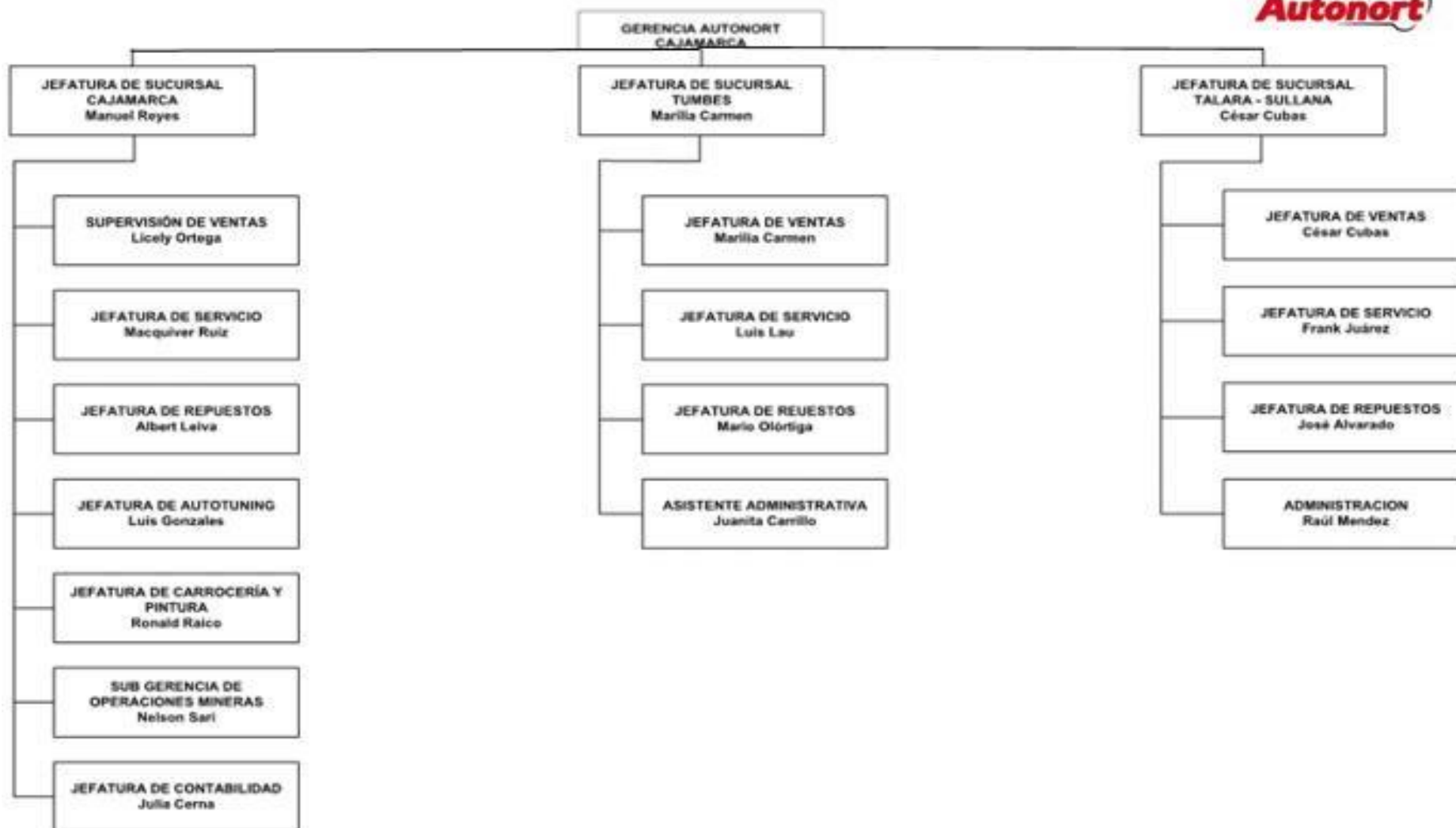
- a. Muy de acuerdo.
- b. De acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. En desacuerdo.
- e. Muy en desacuerdo.

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS LABORALES CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AUTONORT CAJAMARCA SAC, 2018”							
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable Categorías	Dimensiones	Indicadores	Diseño de investigación	Técnica Instrumentos
<b>Problema general</b> ¿Cuál es la relación de los incentivos laborales con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018	<b>Objetivo General</b> Determinar la relación de los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.	<b>Hipótesis general</b> Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018..	Variable Independiente Incentivos	Incentivos financieros al trabajador	Sueldos	Investigación no experimental  Diseños transeccionales (transversales)  Estudio correlacional	Encuesta - Cuestionario que corresponde a preguntas cerradas
<b>Problema específico</b> ¿Cómo son los incentivos de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? ¿Cómo es desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? ¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? ¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? ¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018? ¿Cómo se relaciona los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018?	<b>Objetivos específicos</b> Identificar los incentivos de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Identificar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Establecer la relación de los incentivos con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.	<b>Hipótesis específica</b> Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Supervisión de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Remuneración de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Oportunidades de ascenso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018. Los incentivos laborales se relacionan significativamente con el desempeño laboral en la dimensión Compromiso de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.			Bonos		
					Comisiones		
					Incentivos de Producción		
					Méritos		
				Incentivos no financieros	Apoyo Social		
					Asistenciales		
					Recreativos		
					Supletorios		
					Adiestramiento		
Variable Dependiente Desempeño Laboral			Supervisión	Trabajo		Encuesta - Cuestionario que corresponde a preguntas cerradas	
				Confianza			
				Comunicación			
			Remuneración	Sueldos			
				Prestación de Servicios			
				Estabilidad laboral			
			Oportunidades de ascenso	Clasificación			
				Productividad			
			Compromiso	Confianza			
Cooperación							
Honestidad							

**Organigrama: AUTONORT CAJAMARCA SA.**

**ORGANIGRAMA GENERAL – AUTONORT CAJAMARCA SAC**





**VALIDACIÓN DE ENCUESTAS**



**FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA.**

- 1.1. Experto: ISAIDS MONTENEGRO COBRERA
- 1.2. Especialidad: ADMINISTRACION DE EMPRESAS
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE
- 1.4. Grado Académico: DOCTOR
- 1.5. Institución: UPN
- 1.6. Tipo de instrumento: ENCUESTA - CUESTIONARIO
- 1.7. Lugar y fecha: CAJAMARCA, 07.06.2018

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	✓					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	✓					
5	Suficiente para medir la variable.	✓					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	✓					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	✓					
8	Expresado en hechos perceptibles.	✓					
9	Tiene secuencia lógica.	✓					
10	Basado en aspectos teóricos.	✓					
Total							

Coefficiente de valoración porcentual: c= 100%

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

  
 .....  
 Firma y sello del Experto





**FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA.**

- 1.1. Experto: Lic. Verónica Quiroz Miranda
- 1.2. Especialidad: Administradora
- 1.3. Cargo actual: Docente de tiempo completo
- 1.4. Grado Académico: Maestro
- 1.5. Institución: UNC - Cajamarca
- 1.6. Tipo de instrumento: Encuesta - cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca 04 de junio 2018

**II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores.	/					
2	Formulación con lenguaje apropiado.	/					
3	Adecuado para los sujetos en estudio.	/					
4	Facilita la prueba de hipótesis.	/					
5	Suficiente para medir la variable.	/					
6	Facilita la interpretación del instrumento.	/					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología.	/					
8	Expresado en hechos perceptibles.	/					
9	Tiene secuencia lógica.	/					
10	Basado en aspectos teóricos.	/					
Total		50					

Coefficiente de valoración porcentual: c=..... 100%.....

**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

Verónica Quiroz Miranda  
Firma y sello del Experto

INFORME N°/Carrera Administración/UPNC/201..

INFORME DE APROBACION DE PROYECTO DE TESIS

TÍTULO	Aprobación de Informe de Tesis
ELABORADO POR	Dr. MIGUEL ÁNGEL MACETAS HERNÁNDEZ
PARA	Jeaneth Sánchez Arroyo Director de Carrera de Administración
FECHA DE ELABORACIÓN	Cajamarca 18 de Agosto del 2018

Es grato dirigirme a Ud., para saludarla cordialmente y a la vez hacer de su conocimiento que el informe de Tesis que lleva por título:

“RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS LABORALES CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA AUTONORT- CAJAMARCA  
SAC, 2018”

presentado por el/los bachilleres: HENRY ORDOÑEZ ROJAS y

VECTOR JOEL QUIROZ TIRADO, reúne las especificaciones requeridas por la Carrera de Administración y la Universidad Privada del Norte, por lo que en mi condición de Asesor apruebo el Informe de la Tesis en mención para el procedimiento y fines pertinentes.

Es cuanto tengo que informar a Ud., sin otro particular

Atentamente;



Apellidos y Nombres

Asesor