

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN CON LOS INCENTIVOS
LABORALES DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
ATILA S.R.L. CAJAMARCA-2019.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Sarita Leonor Ventura Chilón

Asesor:

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera

Cajamarca - Perú

2019



DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la vida y me permite día a día disfrutar de las personas que amo como son mis padres, mis hermanos y mi niño.

A mi padre Víctor, por su constancia y perseverancia, a mi madre Edelmira, por sus cuidados y apoyo constante, son un ejemplo a seguir y siempre dispuestos a ayudar.

A mis hermanos por su cariño y consejos para continuar y culminar este trabajo.

A mi niño Diego quien es un regalo maravilloso en mi vida, e inspiración para continuar y cumplir mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento a Dios porque siempre está conmigo y me ha permitido continuar y llegar a culminar este proyecto, a pesar de las dificultades.

Mi profundo agradecimiento al Sr. Bruno Rodríguez Cesti quién me permitió desarrollar mi trabajo de investigación en su empresa y a todo su personal.

Así mismo al doctor Isaías Montenegro quien me brindó su tiempo y conocimientos para terminar este trabajo.

A mis amigos, y todas las personas que me animaron y apoyaron para culminar con este proceso.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Realidad problemática.....	8
1.2. Formulación del problema.....	42
1.3. Objetivos.....	42
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	44
2.1. Tipo de investigación.....	44
2.2. Diseño de Investigación	45
2.3. Variables de Estudio.....	46
2.4. Población y muestra	46
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	47
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	53
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	59
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la remuneración fija	38
Tabla 7. Ventajas y desventajas de la remuneración flexible basada en incentivos laborales	38
Tabla 3. Valoración del coeficiente del Alfa de Cronbach (α)	49
Tabla 4. Estadística de fiabilidad de ambas variables	50
Tabla 5. Motivación y los incentivos laborales de la empresa Atila S.R.L. Cajamarca, 2019	52
Tabla 6. Correlación Motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R. L	53
Tabla 7. Motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” y la motivación de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L	54
Tabla 8. Correlaciones motivación y los Incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019	55
Tabla 9. Motivación y los iincentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos” y la motivación de los colaboradores de la Empresa ATILAS.R.L Cajamarca, 2019.....	56
Tabla 10. Correlación motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra- económicos” de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L, Cajamarca, 2019.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la Investigación Correlacional	44
Figura 2. Diagrama de coeficiente de correlación	51

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se planteó como objetivo determinar la relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca- 2019. Se diseñó una investigación no experimental, correlacional y transversal, y se aplicó como técnica la encuesta, usando como instrumento un cuestionario con escala de Likert, validada por juicio de expertos y se trabajó con una muestra de 47 colaboradores de la empresa en estudio. Así mismo los datos obtenidos fueron procesados en el programa Microsoft Excel 2016 a fin de obtener las tablas de frecuencia y luego vaciados al software IBM-SPSS versión 24 con el fin de obtener los valores estadísticos necesarios para establecer la correlación entre las variables de estudio, usando para ese fin el coeficiente de Rho de Spearman, que presentó una correlación positiva débil ($r=0,33$) con significación bilateral (Sig. = 0,022) que es menor al nivel de significancia ($\alpha = 0,05$); por lo tanto se comprobó que existe relación entre la motivación y los incentivos laborales; así mismo los resultados obtenidos muestran que los colaboradores están motivados con los incentivos económicos que les brindan y que se deberían implementar un plan de compensaciones enfatizando a los incentivos extraeconómicos.

Palabras clave: incentivos laborales, motivación, colaboradores

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad y a nivel mundial se vienen realizando diferentes estudios de investigación relacionados con el manejo del personal que labora dentro de las organizaciones; con el fin de analizar y conocer el ¿qué? y ¿cómo? se puede motivar a los colaboradores para lograr un alto compromiso con la empresa donde laboran y se sientan motivados, dando como resultados un buen clima laboral, un mejor desempeño, etc. de esta manera que ambos sean beneficiados con los resultados obtenidos. Por este motivo se busca implementar diferentes mecanismos que incentiven a los colaboradores a involucrarse más con su trabajo, que se encuentren motivados y reducir la rotación del personal, logrando ventajas competitivas en el entorno.

Un estudio reciente demuestra que los países con mayor porcentaje de personas totalmente motivadas son Estados Unidos y China, con un 19 por ciento, seguidos de India, con un 17 por ciento y Brasil, con un 16 por ciento. Australia, Gran Bretaña y Alemania empatan con México en el cuarto lugar, con 14 por ciento; las preguntas realizadas estaban relacionadas con propósito, apoyo, futuro y excelencia; siendo las más importantes para los encuestados: tengo la oportunidad de usar mis habilidades en mi trabajo; Me entusiasma mucho la misión de mi empresa; les interesa que sus compañeros compartan sus valores, siento que mis compañeros me respaldan; estas respuestas varían en cada país (Evia, 2019). Se tiene que hacer un diagnóstico de las necesidades, intereses y deseos de cada persona; porque lo que puede ser valioso para uno, puedo no serlo para el otro. Existen diferentes motivadores, entre los cuales

podemos mencionar diferentes tipos de incentivos como las remuneraciones fijas, variables, reconocimientos, bonos, etc.

Es por esto que la motivación del personal y su aplicación en el ámbito laboral adquirió fuerza a partir de la segunda mitad del siglo pasado, cuando se inició la utilización de conceptos y métodos específicos de las ciencias del comportamiento aplicadas a la relación laboral. Los aportes tanto teóricos como prácticos que se han originado en las aproximaciones académicas realizadas en torno al tema, han originado que las organizaciones adopten distintos procesos, como son el diseño de trabajo, el estilo de administración, los sistemas de promoción, tipos de compensación o incentivos, entre otros; teniendo en cuenta que la motivación de las personas no solo son externas, sino también internas.

En tal sentido, se ha señalado que la forma más usada por las empresas para retribuir a sus colaboradores es la compensación, partiendo de considerar que la relación que existe entre las personas y las empresas se establece en proporción a que estas aportan su trabajo a cambio de la retribución que esperan recibir, constituyendo la compensación uno de los factores determinantes que existe en la organización.

Al lado de la compensación salarial producto del esfuerzo del personal, surgen los planes de incentivos, considerados como campañas o programas dirigidos a las personas vinculadas laboralmente con la empresa, que buscan motivar al personal para que continúe aportando su máxima eficiencia a la organización y que como tales son de data reciente, se diría que surgen como consecuencia del surgimiento de la

responsabilidad social en su dimensión interna, vinculada con su recurso humano, e impulsada por factores como la actitud del empleado en cuanto a los beneficios laborales, las exigencias de los sindicatos, la legislación laboral de cada país, así como la relacionada con la seguridad social, competencia empresarial por el capital humano más eficiente, entre otros.

Perú no es la excepción, las empresas más exitosas en el mercado laboral saben que la buena gestión del talento repercute positivamente en su productividad, este es el fundamento de políticas salariales cuyo fin es incentivar a los colaboradores a lograr los mejores resultados posibles. En tal sentido, tales empresas manejan un sistema de remuneraciones con un componente fijo (sueldo y beneficios establecidos en la ley) y otro variable que son los bonos aplicables en todos los niveles de la empresa, en función de las áreas, tareas y asociados directamente a la eficiencia, en la medida en que se logren o superen las metas de la organización. Siendo los bonos más empleados, los siguientes: 1. Bonos de productividad. Son los de mayor uso en el mercado local y se otorgan de manera individual o grupal según la consecución de las metas en periodos específicos. Estos adicionales a las utilidades legales anuales; 2. Bonos por permanencia. Una manera de retener a los talentos más productivos es ofrecerles bonificaciones para permanecer por cierto periodo en la empresa, en cuyo término se le otorgará esta bonificación; 3. Bonos por firma de contrato. Son efectivos para atraer talento de otras organizaciones y tienen como fin compensar los beneficios que el nuevo colaborador dejaría de percibir al renunciar a su anterior empleo; 4. Vales mensuales de alimentos. Son muy populares y han cobrado mucha efectividad en los últimos años, de conformidad con la Ley N° 28051, Ley de Prestaciones Alimentarias en Beneficio

de los Trabajadores Sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada (02/08/2003) y el Decreto Supremo N° 013-2003-TR (28-10-2003), que aprueba el reglamento de dicha ley (Padilla, 2016).

En cuanto al sector público, vale decir, en relación al personal que labora en el Estado sujetos al régimen del Decreto Legislativo 276-Ley de Bases de la Carrera Administrativa de Remuneraciones del sector Público, les fue aprobado un incentivo, representado por un aumento de S/100 para la Escala Base del Incentivo Único, según lo anunció el Ministerio de Economía y Finanzas, aplicable incluso para los trabajadores administrativos de las unidades ejecutoras del gobierno nacional y regionales (Decreto Supremo N° 004-2019 EF), sin embargo, el nivel de informalidad es alto, por lo que se señala que apenas el 20% de la fuerza laboral está en planilla y de ese 20% los que se benefician con una elevación de sueldo mínimo, por ejemplo, representa menos del 5% de los trabajadores (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017).

Ahora bien, dentro del sector privado se encuentra nuestro ámbito de estudio como es la empresa ATILA S.R.L., dedicada a la prestación de Servicios de Seguridad, Custodia, Vigilancia, Protección de Personas, así como servicios de asesoramiento, entrenamiento y capacitación de alto nivel de seguridad a ejecutivos, empresarios y empresas, quien cuenta con una población de 47 colaboradores, entre los cuales se ha visto un cierto nivel de rotación de personal voluntaria externa en la búsqueda de diferentes tipos de incentivos en otras empresas, adicionales a los previstos en la ley como elemento motivador laboral. En este punto hay que tener claro que, si bien hay

pago de compensaciones y bonificaciones establecidas por ley, hay algunos incentivos que, no teniendo carácter obligatorio legalmente, constituyen una buena herramienta que beneficia al personal y por ende a la empresa al generar motivación que se ve reflejado en el desempeño y la productividad. Así mismo encontramos a colaboradores que prefieren dejar su trabajo por un empleo que les haga feliz y contar con un buen sueldo y beneficios (Gestión, 2018).

Ante lo mencionado la presente investigación pretende indagar sobre la existencia o no de incentivos laborales, bajo la figura de bonos o cualquier otra figura y la motivación del personal que labora en dicha empresa a fin de establecer posteriormente la relación entre ambas variables. En tal sentido, cobra importancia el estudio de las diversas posiciones teóricas existente sobre la motivación laboral, así como la de los incentivos laborales, para luego establecer la relación entre ellos y poder responder a la interrogante *¿Cuál es la relación existe entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019?*

1.1.1. Antecedentes

1.1.1.1. Antecedentes Internacionales

Fonseca (2016) en su investigación de *Factores Motivacionales para el personal de Seguridad*, de la Universidad Militar Nueva Granada, nos indica que los incentivos pueden producir efectos motivadores para que los miembros de la empresa se sientan atraídos hacia ciertas actividades que se desarrollan en las empresas.

Maldonado (2017) en su tesis *Incentivos Monetarios y Motivación Laboral (Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonadas con sede en Quetzaltenango)*, para obtener el título en Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, su objetivo general identificar la influencia de los incentivos monetarios en la motivación laboral de la fuerza de trabajo que labora en el área de ventas de una empresa productora y distribuidora de bebidas carbonatadas con sede en Quetzaltenango. Es una investigación de tipo descriptivo, realizada en 49 colaboradores. Concluyó que: Los incentivos monetarios tienen influencia en la motivación de los colaboradores, específicamente del área de ventas, dándoles estabilidad laboral y proporcionándoles satisfacción sobre los objetivos alcanzados. La empresa combina incentivos económicos y no económicos para reconocer a todos aquellos colaboradores que alcancen los objetivos planteados por la organización. De acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta los incentivos monetarios que la empresa ofrece a sus trabajadores se encuentran premios en efectivo, remuneraciones extras por alcanzar objetivos específicos y el acceso a obtener producto gratis, de igual forma manejan incentivos no económicos como son reconocimiento como empleado del mes, menciones en reuniones y reconocimientos públicos por el buen trabajo desempeñado. Los incentivos monetarios generan motivación en los colaboradores ya que tanto ellos como sus familias gozan de los beneficios económicos que percibe por alcanzar sus metas de venta.

Nevárez (2014) en su tesis *Influencia del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil*, para obtener el título de psicóloga industrial, presentada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador, cuyo objetivo fue conocer la influencia de la implementación del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal, partiendo de la desmotivación de los empleados dentro de su área de trabajo, que se reflejaba en los indicadores de desempeño laboral, sentido de pertenencia, estabilidad laboral, trabajo en equipo, entre otros. En la misma concluyó, que los incentivos no financieros implementados en el Plan de Incentivos “Factor Wow” en el periodo laboral 2012 son atractivos para los empleados de la agencia de publicidad, siendo los más representativos los ascensos y promociones, seguido de los privilegios, reconocimientos y la aceptación social; que la implementación del Plan de Incentivos no financieros, logró que el personal de la agencia de publicidad se apropie de los objetivos de la empresa, trabajando para la consecución de los mismos, siendo beneficio para la compañía y para el trabajador, ya que un personal motivado y satisfecho es un punto clave para la consecución de los objetivos organizacionales.

Vera (2017) en su tesis *La influencia de los incentivos no económicos en la motivación laboral dentro de una organización privada en Quito; 2017*, desarrolló una investigación con el objetivo de analizar la importancia de los incentivos no económicos en la motivación laboral y de conocer, identificar, describir los tipos y efectos que pueden generar los mismos, a través de una entrevista semi-estructurada dirigida a 10 funcionarios del área de Recursos

Humanos y un focus group dirigido al área financiera de un organización privada donde se aplican los incentivos no económicos como factor motivacional; llegó a la conclusión que los incentivos no monetarios dentro de una organización pueden lograr un gran impacto en la motivación laboral de los colaboradores, aportando a situaciones poco favorables como rotación del personal, malas relaciones laborables, pérdida de personal con alto talento, pretendiendo concientizar a las organizaciones que un personal motivado ayuda incrementar la productividad y genera satisfacción laboral en ellos.

1.1.1.2. Antecedentes Nacionales

Alvitez & Ramírez (2013) en su tesis *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013*, realizada para obtener el título de Licenciados en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello procedieron a utilizar la técnica de la entrevista a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrados en la empresa y luego procedieron a aplicar la técnica de la encuesta personal a todo el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos muestran que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud

qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conformaron trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013.

Arteaga & Cortez (2017) en su tesis *Plan de incentivos y motivación laboral en los asesores de negocios de 'Mi Banco'. Banco de la Microempresa, S.A. Agencia Virú-2016*, para optar al título de Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación existente entre ambas variables en el banco antes referido, para lo cual se aplicó un diseño correlacional, trabajando en una muestra de 27 colaboradores. Los resultados muestran que el 55.5% de los colaboradores opina que los incentivos son buenos, el 37.0% opina que los incentivos son regulares y el 7.4% opina que los incentivos son deficientes, en cuanto a la motivación el 18.5% de los colaboradores presenta un nivel de motivación muy buena, el

22.2% muestra motivación a nivel buena, así mismo el 29.6% muestra motivación regular. Al correlacionar las variables, encontramos que, entre los incentivos laborales y la motivación laboral, según el coeficiente de Pearson, existe una correlación positiva, $r= 0.794$ lo que significa que a mejor incentivos laborales, la motivación laboral mejora.

Lara & Mestanza (2018) en su tesis *Incentivos laborales y motivación en los colaboradores de la empresa Autonort S.A - Chimbote 2018*, se plantearon como objetivo analizar ambas variables, mediante la puesta en práctica de una investigación descriptiva-correlacional. Los resultados obtenidos al analizar la variable incentivos laborales determinó que un 30% de colaboradores se muestran de acuerdo con los incentivos que promueve su organización, mientras que un 8% se muestra indiferente, y en la variable motivación, un 32% se muestran de acuerdo con la motivación que promueve su organización hacia los colaboradores, mientras que un 2% se muestra indiferente. Concluyendo que existe relación entre incentivos laborales y motivación en los trabajadores de la empresa AUTONORT S.A – Chimbote, 2018, utilizando un nivel de significancia de 0.05, que indica un 5% de riesgo de concluir que utilizando el estadístico Chi cuadrado de Pearson fue de 0.000 y a su vez menor que 0.05 existiendo correlación positiva entre ambas variables.

Moscoso (2016) en su tesis *Relación de los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosurs SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015*, se planteó como

objetivo, analizar como los incentivos en el trabajo influyen en la motivación laboral de los empleados de la empresa mencionada. Sus resultados le permitieron concluir que existe relación directa entre los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015.

1.1.1.3. Antecedentes Locales

A nivel local se indagó en los repositorios institucionales de diversas universidades de Cajamarca, tales como la Universidad Privada del Norte, Universidad César Vallejo, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo y se consiguieron algunas investigaciones en las que se relaciona alguna de las variables objeto de esta investigación con otra, más no se consiguieron investigaciones que analicen la relación entre las dos variables investigadas, vale decir, entre incentivos laborales y motivación laboral, aunque si se encontraron investigaciones que correlacionaron los incentivos laborales con variables como rendimiento, desempeño, productividad, todas las cuales guardan relación directa con la motivación y por eso una de ellas se exponen a continuación:

Ordoñez & Quiroz (2018) en su tesis *Relación de los incentivos laborales con el Desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Autonort Cajamarca SAC, 2018*, realizada para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre dos variables como son los

incentivos laborales y el desempeño de los colaboradores de la empresa antes señalada. La investigación fue de diseño no experimental, correlacional. La población estuvo conformada por 72 colaboradores a quienes se aplicó la encuesta como técnica de investigación, a través de un cuestionario. Los resultados arrojaron que el 48,6% de los colaboradores está de acuerdo con los incentivos especialmente de tipo financiero y 45,8% está de acuerdo con los incentivos no financieros. Finalmente concluyeron que existe relación entre los incentivos con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa AUTONORT Cajamarca SAC, 2018.

De esta manera quedan expuestas algunas investigaciones, internacionales, nacionales y locales, que constituyen antecedentes de la presente investigación porque han trabajado una o ambas variables que se investigan en este estudio lo que permitirá establecer comparaciones a fin de proceder a la validación de los resultados que se obtengan.

1.1.2. Motivación.

1.1.2.1. Definición

Para Chiavenato (2017) el origen etimológico de la palabra motivación proviene de “moveré”, que significa mover, pues motivar es mover voluntades. La palabra motivación proviene de los términos latinos motus (“movido”) y motio (“movimiento”). Tanto en el ámbito de la psicología como de la filosofía, la motivación son aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.

En tal sentido, se puede citar a Herzberg (1959) que es uno de los autores que inició los estudios sobre este constructo, indica que es “hacer algo porque resulta importante hacerlo”, por su parte, Maslow (1991) quien goza de renombre por sus aportes en el tema, señala que la motivación “es la que nos impulsa a satisfacer las necesidades desde las más bajas denominadas de déficit (fisiológicas) hasta las más altas de la jerarquía (autorrealización)” (p.15), es decir, que de conformidad con este autor, lo importante es la satisfacción de las necesidades a las que divide en sentido jerárquico.

El concepto también se encuentra vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras, la motivación es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas, así lo señala Robbins (2003) quien afirma que “es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p.8)

1.1.2.2. Ciclo Motivacional

De acuerdo con Chiavenato (2011) el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la

satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera). Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

“Como la satisfacción de las necesidades es temporal, se traduce en que la motivación es cíclica; la conducta es un proceso continuo de resolución de

problemas y satisfacción de necesidades a medida que estas surgen” (Chiavenato, 2011, p.50).

1.1.2.3. Tipos de Motivación

Se proponen diferentes tipos de motivación sobre la base de la interacción entre las necesidades psicológicas del individuo (necesidad de competencia, de autonomía y de relación o vinculación) y el ambiente, distinguiendo entonces motivación intrínseca y motivación extrínseca (Deci & Ryan, 1985, 2000).

a. Motivación extrínseca: hace referencia a la participación en una actividad para conseguir recompensas. La conducta tiene significado porque está dirigida a un fin, es decir, tiene un valor instrumental. Según, Deci & Ryan (2000), esta viene siendo un constructo multidimensional, en el que se distinguen cuatro tipos que, ordenados de menor a mayor nivel de autodeterminación, que son la regulación externa, introyección, identificación e integración.

Esta motivación incluye incentivos externos, tales como recompensas y castigos y se encuentra relacionada con la corriente conductista que se ha utilizado tradicionalmente para motivar, sin embargo, en ocasiones produce el efecto contrario, pues al no obtener el estímulo perseguido, se genera desmotivación.

b. Motivación Intrínseca: es el prototipo de conducta auto-determinada (Deci & Ryan, 2000). Implica realizar actividades por el placer derivado de su

ejecución, no siendo necesarias recompensas externas o control ambiental para llevarlas a cabo (Stover, et al. 2017, p. 107). Las acciones se realizan solo por el interés del individuo o la satisfacción personal que deriva de su realización. Se basa en necesidades internas de competencia y autodeterminación. El individuo es considerado como un agente activo, orientado hacia la elección de su conducta a partir de la evaluación de necesidades psicológicas como de oportunidades presentes en su entorno

En este punto es necesario señalar que, habiéndose reconocido el papel intensamente motivador del dinero, tal como lo reconoce Chiavenato (2011), si las personas consideren que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y la consecuente remuneración, tendrían mayor motivación por su labor a mejor o mayor remuneración o compensación. Esa relación incentivo-motivación es la que se pretende establecer al desarrollar la presente investigación, abarcando no solo incentivos de tipo económicos, sino no económicos o extraeconómicos para determinar si efectivamente constituyen fuente de motivación.

1.1.2.4. Importancia de la motivación en la empresa.

Si la empresa requiere que sus trabajadores además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole. Si una persona no está interesada en las

labores que realiza actuar con desánimo y no le dedicara toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía (Díaz, Palomo & Igueras, 2013).

1.1.2.5. Teorías sobre Motivación

El interés por el tema, ha determinado igualmente, que se hayan hecho diversas construcciones teóricas, y si se hace un análisis retrospectivo de todas las teorías formuladas sobre el tema de la motivación desde los distintos enfoques o disciplinas, se pueden agrupar en tres tipos de teorías: a) conductistas, b) humanistas y c) cognitivas. La conductista subraya el papel de las recompensas en la motivación, entendiendo por tal los eventos positivos o negativos que impulsan un determinado comportamiento, siendo algunos de sus sostenedores, Skinner, 1953 y Herzberg, 1959; la corriente humanista, sostenida entre otros, por Maslow, 1943; McClelland 1961; Bandura, 1997 se fundamenta en las capacidades del ser humano para desarrollarse; y la cognitiva, sostenida por Vroom, 1964, Adams, 1963; Locke & Latham, 1990, entre otros enfatiza en el poder del pensamiento (Santrock, 2002).

Cada una de las perspectivas teóricas brinda valiosos aportes que permiten comprender de manera más integral cómo opera el fenómeno de la motivación en el ser humano, algunas de las cuales han cobrado suma importancia en el campo académico-científico como la teoría de los dos factores de Herzberg quien plantea la existencia de factores higiénicos y motivacionales,

los primeros de orden preventivo constituido por las características de contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si no están presentes causan insatisfacción (Palma, 2000) y la teoría de las necesidades de Maslow, todas las cuales se complementan, pues consideran diferentes dimensiones del funcionamiento humano. Sin embargo, partiendo de la consideración de que “las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas” (Chiavenato, 2011, p. 50) se destaca a los fines de la presente investigación las teorías humanistas, especialmente, la teoría de David McClelland.

1.1.2.5.1 Teorías de las necesidades de McClelland (1961).

Según esta teoría de con la cual la motivación surge por la satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento) poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).

McClelland y sus colaboradores plantearon la teoría de las tres necesidades, la cual establece que tres necesidades adquiridas (no innatas) son los principales impulsos en el trabajo:

1. Necesidades de logro.

- a. Personas que asumen retos, asumiendo nuevas funciones.
- b. Se plantean metas y se responsabilizan de alcanzar sus objetivos.
- c. Obtiene éxitos en situaciones retadoras.

- d. Prefieren una retroalimentación inmediata y confiable acerca de su desempeño, de esa forma se evaluará su progreso.
- e. A las personas les gusta ser responsables cuando resuelven problemas, porque es un reto cumplido.
- **Reto:** Les gusta llevar los desafíos que se presentan en el trabajo, desarrollar tareas difíciles.
 - **Progreso:** Avanzar en el trabajo y tener un buen desempeño, logrando sentirse realizado y gratificado.
 - **Metas:** Proponerse objetivos y lograr desarrollarlos.

2. Necesidades de poder.

- a. Personas que gustan del mando, llevar el control, intentan que los demás sigan sus instrucciones.
- b. Son coercitivas y buscan puestos más elevados, así como mejores ingresos
- c. Son capaces de influir en los demás para que consigan objetivos determinados.
- **Competencia:** Necesidad de incrementar su poder y prestigio a través de concursos.
 - **Liderazgo:** Influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir sus logros

- Control: Necesidad de hacer liderar sus ideas y hacerlas prevalecer frente a opiniones diferentes.

3. Necesidades de afiliación.

- a. Personas que prefieren ser consideradas por el grupo y se inclinan más por la amistad y el buen trato.
 - b. No están pensando en ascensos rápidos ni en obtener grandes ingresos.
 - c. Prefieren trabajar con un compañero o amigo, antes que con un experto.
 - d. Identifica a los buenos amigos. La mayoría de las personas posee este tipo de necesidades en alto grado.
- **Aceptación:** Se siente respaldado por la consideración de los demás y le gusta pertenecer a grupos y organizaciones.
 - **Relación:** Entabla conversaciones con sus compañeros y les gusta relacionarse y hacer amistad.
 - **Trabajo en equipo:** Personas que se motivan al trabajar con sus compañeros.

Se desprende que la teoría antes señalada, se centra en la explicación del éxito basado en la motivación. Destacando el predominio del concepto de necesidad de logro, referido al afán del individuo de alcanzar objetivos demostrando sus competencias, con la tendencia a dirigir su energía a hacer

sus actividades rápido y bien; las necesidades de afiliación se refieren a los requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos; “mientras que las de poder se refieren a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección, entre otros” (Palma, 2000, p. 13).

1.1.3. Incentivos Laborales

1.1.3.1. Definición

La interacción entre los individuos y las organizaciones se suele explicar en virtud del intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de incentivos y contribuciones:

a. Incentivos (estímulos)

Son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, 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 (Chiavenato, 2011, p.82).

b. Contribuciones

Son pagos que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece, vale decir, su trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, entre otros. A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una contribución de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra (Chiavenato, 2011, p.82)

En tal sentido, cuando la organización remunera a sus integrantes con los incentivos adecuados a fin de motivarlos a seguir contribuyendo con la organización, se genera un equilibrio organizacional. Lógicamente la organización generalmente ofrece incentivos a manera de estímulos de la producción, de manera de generar ganancias superiores a las contribuciones y de esa forma garantiza la eficacia y la supervivencia de la organización.

1.1.3.2. Tipos de incentivos

- a. Económicos**, entre los cuales se distinguen además del sueldo, bonos por horas extras, utilidades, bonificaciones alimentarias, por desempeño, para transporte entre otras; y

- b. No económicos**, que pueden ser sociales, recreativos, de capacitación. todos los cuales se utilizan para motivar a sus empleados, en este grupo

el autor, incluye al reconocimiento que se les brinda a los empleados como una forma de incentivo, señalando que bien sea sólo o en combinación con recompensas económicas produce un efecto positivo sobre el desempeño dándole un carácter social. Al efecto, señala:

El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El termino programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de *reconocimiento social* influye intercambios más formales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas (Dessler, 2009, p.486).

Así mismo Chiavenato (2011) considera a los incentivos como pagos otorgados por las por las empresas a sus colaboradores mediante (beneficios sociales, sueldos y salarios, seguridad, premios, entre otros). Por su naturaleza se distingue en económicos y extraeconómicos:

a. Económicos:

Son entregadas en forma de dinero. Incluye prima vacacional, vacaciones, vivienda, ayuda para jubilación, aguinaldo, planes de créditos, complementos de salario en caso de ausencias

prolongadas de enfermedad, reembolso o pago de medicinas y medicamentos. Entendemos por:

- **Sueldo:** Es un beneficio económico, un punto básico de remuneración, y se presenta por dinero que recibe el empleado por los servicios que presta a la empresa (Torres, 2017).
- **Bonos:** Los cuales se definen básicamente como pagos que no constituyen salario y se entregan de forma ocasional, basados en el desempeño del trabajador respecto a una meta o en comparación a otros empleados.

b. Extraeconómicos:

Son ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades, tales como bono de alimentos, asistencia médico hospitalario y odontológico, servicio social y asesoría, club o agrupación gremial, asesoría jurídica, transporte, horario flexible para la entrada y salida de la oficina, entre otros. Estos a su vez y según sus objetivos pueden ser:

- 1. Asistenciales:** buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad, tales como asistencia médico hospitalaria, odontológica, prestamos, fondo de ahorro, seguro médico para accidentes personales, entre otros.

- 2. Recreativos:** buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado, serían, por ejemplo, áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, actividades deportivas, excursiones, paseos programados, festejos, reuniones en fechas especiales, etc.
- 3. Complementarios:** son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad a efectos de mejorar su calidad de vida, tales como transporte, comedor en el centro de trabajo, horario flexible, cooperativa de productos alimenticios, sucursales bancarias dentro del centro de trabajo, facilidades para estudio, capacitaciones, entre otros (Ynfante, 2008).
- 4. Sociales:** Son reconocimientos como aprecio, imagen, atención preferencial, elogios y reconocimientos al personal, donde se trata de reconocer y recompensar méritos así como crear una sensación de pertenencia en el grupo.

Esta clasificación de Chiavenato (2011) ha sido acogida en la elaboración del cuestionario diseñado especialmente para la presente investigación, adicionando los incentivos sociales, a los que se refiere Dessler (2009), tomando en cuenta el efecto positivo que este autor les reconoce a estos reconocimientos, y partiendo de la consideración de que autores como

Cosacov (2007) incluyen los incentivos sociales en sus definiciones, al señalar que los incentivos son un “Estímulo reforzado de cierta conducta, el cual puede ser material (premio, dinero, vacaciones) o social (aprecio, imagen, atención preferencial” (Cosacov, 2007, p.178), asimismo, Chiavenato (2011) en la definición de incentivos, antes transcrita, incluye a los “beneficios sociales” como incentivos.

De la misma manera, Arteaga & Cortés (2017) al distinguir entre incentivos cuantitativos y cualitativos, incluyen en estos últimos, además de los incentivos recreativos, educativos y laborales a los incentivos sociales, señalando que “la empresa otorga al trabajador reconocimientos públicos, almuerzos con los jefes e intercambios con otras empresas” (p. 32).

1.1.3.3. Ventajas y desventajas de los incentivos.

“Incrementan la creencia del empleado (instrumentalidad) de que la recompensa será la consecuencia lógica de un alto desempeño. También resultan favorables desde el punto de vista de la teoría de Equidad, pues quienes realizan un mejor trabajo obtienen un mejor premio. Los premios, como comisiones por ventas, a menudo son inmediatos y frecuentes, lo que es congruente con la filosofía de modificación de la conducta. Desde el punto de vista del empleado es que los incentivos son comparativamente objetivos y verificables. Comparando con las calificaciones subjetivas del desempeño que elaboran los jefes, los empleados tienden a aceptar mejor el enfoque objetivo. También la organización puede experimentar problemas. Es difícil establecer una base justa para el pago de los

incentivos, una base que motive un mayor desempeño para todos los empleados, puede producir efectos colaterales e indeseables” (Newstrom, 2011, p.155).

1.1.3.4. Planes de Incentivos

También se distinguen planes de incentivos individuales y para equipos o grupos.

- a. Los planes de incentivos individuales:** buscan bonificar el desempeño de cada empleado, relacionando la inversión en mano de obra por unidad de producción. Para Aamodt (2010) Los planes de incentivos individuales están diseñados para que los niveles altos de desempeño individual sean valiosos en el aspecto económico, estando claros en que los incentivos de tipo económico son un aliciente que mejoran el desempeño más que un salario fijo, ayudan a reducir problemas grupales. Sin embargo, el autor reconoce tres tipos de problemas o desventajas de estos, como son: la dificultad existente para evaluar el desempeño, por la poca existencia de medidas objetivas y por la resistencia que generalmente presenta el jefe inmediato para evaluarlo cuando el resultado determina la cantidad de dinero que constituirá el incentivo; el otro problema se refiere a la competencia entre los colaboradores, que aunque no es mala, hay que saberla manejar para que promueva el trabajo en equipo y no la discordia entre ellos y el tercer y último problema es que para que

estos incentivos efectivamente motiven al trabajador es esencial que ellos lo entienda.

b. Los planes de incentivos para equipos o grupos, por el contrario, son un medio a través del cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajo y por el que sus miembros reciben los beneficios, cuando este grupo logra elevar la meta de producción, para lo cual se toma en cuenta el desempeño grupal para conseguir los objetivos planteados por la empresa, a la vez que se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo de los colaboradores (Dessler, 2009). Estos planes tienen esa ventaja, además de que se asegura la colaboración grupal para la solución de problemas, facilitan la capacitación, pues cada trabajador le interesa la capacitación de todo el que se integre a la organización, pero presenta la desventaja de que en ocasiones, el salario del personal no es proporcional a su esfuerzo, ya que si se distribuye este entre el equipo, puede que individualmente haya algún trabajador que no haga su mayor esfuerzo, amparándose en el esfuerzo de los demás, lo que implica un problema para la organización.

Para que sea eficaz un incentivo se recomienda al momento de diseñar el programa de incentivo, tomar en cuenta el momento de otorgamiento y el tipo de incentivo, toda vez, que, partiendo de las necesidades de los individuos, puede que cada trabajador le otorgue un

valor diferente a cada incentivo, en función de sus necesidades, tal como lo planteaba Maslow en su teoría de las necesidades (Aamodt, 2010).

Newstrom (2011) distingue también los incentivos que relación la retribución con el desempeño, señalando como medida del incentivo, la cantidad o la calidad de la producción, el éxito en lograr las metas, el monto de las utilidades obtenidas, la eficiencia en costos o las habilidades de los empleados.

A menudo, la paga se determina por una combinación de medidas de cantidad y calidad para garantizar una alta calidad del producto o servicio. Independientemente del tipo de incentivo, el objetivo es relacionar una parte del salario del trabajador con alguna medida del desempeño del propio empleado o de la organización (producción, metas, utilidades, eficiencias en costos o habilidades) (Newstrom, 2011, p. 155).

1.1.3.5. Criterios a seguir para el otorgamiento de los incentivos.

Es necesario tener algunos criterios a la hora de adoptar el otorgamiento de incentivo a los trabajadores, como mecanismos de motivación, en tal sentido, Bacal (2009) señala algunas recomendaciones.

- ✓ Su creación y la determinación de los criterios para recibirlos. Al planificar los incentivos, asegúrese que el empleado podrá alcanzarlo

si trabaja duramente o rinde más de lo esperado. Si utiliza criterios que el empleado no puede conseguir de poco servirán los incentivos.

- ✓ Utilice criterios de grupo o individuales. Si puede vincule los incentivos al éxito individual y al éxito de la empresa o departamento. “Vincular los incentivos al éxito del departamento da al trabajador la sensación de que luchamos todos juntos por esto”.
- ✓ Individualice los incentivos. Los incentivos sólo son efectivos cuando el empleado desea el beneficio que se le ofrece. Prepárese para negociar los incentivos con cada empleado, ya que, si pueden elegirlos, tendrán más poder motivador. Significa que el autor no está de acuerdo con los incentivos grupales señalados anteriormente.
- ✓ Evite Criterios Vagos. Utilizar criterios imprecisos para determinar si se dan o no los incentivos es una receta segura para el fracaso. Los objetivos han de ser claros y cuantificables (Bacal, 2009, p.41).

1.1.3.6. Remuneración fija y la remuneración flexible basada en incentivos laborales, ventajas y desventajas.

Taylor definió el incentivo como el ofrecimiento de una remuneración mayor de la que se da normalmente en la industria (Gorbaneff, Torres & Cardona, 2009). Nos referimos a remuneración como la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.

Si bien la remuneración fija sigue predominando en la mayor parte de las organización, la cual privilegia la homogeneización y

estandarización de los salarios, facilita el equilibrio interno y externo de los mismos, permite el control centralizado en manos de un órgano de administración de los salarios, proporciona una base lógica para la distribución del salario y enfoca la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función de un horario de trabajo; en la actualidad, muchas compañías han adoptado una tendencia que viene ganando espacio, como es remunerar a las personas en virtud de sus resultados que se alcancen, en cuyo caso la organización no se apropia de los resultados, sino que los divide entre las personas que ayudaron a obtenerlos a manera de incentivos de la productividad (Chiavenato, 2018).

A continuación, se muestran las ventajas y desventajas de la remuneración fija (tabla 1) y de la remuneración variable con inclusión de incentivos laborales (tabla 2).

Tabla 1
Ventajas y desventajas de la remuneración fija

REMUNERACIÓN FIJA	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Facilita el equilibrio interno a través de la consistencia de los salarios dentro de la organización y el externo por la congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado.	1. No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico.
2. Produce homogeneidad y estandarización del salario interno.	2. No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos ni mayores responsabilidades.
3. Facilita la administración de los salarios y su control centralizado.	3. Funciona como elemento para conservar la rutina
4. Ofrece una base lógica y racional de la distribución de los salarios.	4. Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por sus competencias pero no por su desempeño, ni por alcanzar metas u otros resultados
5. Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas.	

Fuente: Chiavenato (2018, p.320)

Las ventajas y desventajas de la remuneración variable con inclusión de incentivos laborales, se muestran a continuación: (tabla 2).

Tabla 2
Ventajas y desventajas de la remuneración flexible basada en incentivos laborales

REMUNERACIÓN FLEXIBLE (Inclusión de incentivos)	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. Ajusta la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.	1. Requiere cierta “des-administración” de los salarios.
2. Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, da importancia a la autorrealización personal.	2. Altera las estructuras salariales establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño.
3. Premia el buen desempeño e incentiva el desempeño excepcional	3. Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización.
4. Permite la autoevaluación porque funciona como realimentación	4. Disminuye el control centralizado de los salarios.
5. No afecta los costos fijos de la organización.	5. Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios además de las posibles presiones sindicales.

Fuente: Chiavenato (2018, p.321).

1.1.3.7. Teorías sobre incentivos laborales.

Dentro de la teoría de las organizaciones, han surgido múltiples teorías que han tratado de explicar la naturaleza humana dentro de las organizaciones, surgiendo a principios del siglo XX la concepción de considerar al hombre como un ser complejo, siendo la Teoría de la Administración científica de Taylor, la primera concepción en tal sentido. Su enfoque era el del *homo economicus*, de acuerdo con el cual el hombre estaba motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales, es decir, que las personas trabajan sólo para ganar dinero y la única manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas económicas (Chiavenato, 2011). Taylor, tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero o basado en el número de unidades que producían. De esa manera, se inició el movimiento de la administración científica que propició el auge de los sistemas de incentivos financieros, al proporcionar estándares objetivos de desempeño a través de los cuales pudiera hacer una medición de dicho desempeño y retribuir al empleado basado en su productividad (Lucena, 2003).

Más recientemente, autores como Werther y Davis (2008) son partidarios del establecimiento de incentivos como un sistema de compensación por conocimientos especializados, viene a ser un estímulo para el empleado al reconocerle el esfuerzo que lleva a cabo para adquirir destrezas y conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o

con el ramo de la empresa. Este sistema de incentivos evalúa la importancia del empleado para la organización, lo que le permite a la empresa elevar el estándar de factores importantes como la calidad en los servicios que presta al tener el personal calificado y con experiencia, sosteniendo además los autores, que al lograr una mejor compensación, es probable que disminuyan aspectos negativos como la rotación de personal y la tasa de ausentismo.

Dessler (2009) han planteado el pago por méritos como incentivo, señalando que el pago por méritos es un incremento de sueldo concedido al empleado basándose en su desempeño individual, difiriendo de los bonos ya que estos generalmente forman parte del salario base, mientras que el incentivo por mérito es único. En ese caso se hace necesario el establecimiento de procedimiento de evaluación de desempeños como garantía que los resultados que se obtengan sean congruentes con el incentivo que se conceda, recomendando la inclusión de incentivos como el reconocimiento del empleado, certificados de regalo, retribuciones en efectivo, programas de capacitación, salario variable, incentivos individuales. Este esquema de incentivos, identifica y bonifica los aportes según el desempeño de cada empleado, por lo que es partidario de los incentivos individuales, de esa manera es factible observar cómo se relaciona la inversión en mano de obra por unidad de producción y se requiere menos supervisión directa.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.
- ✓ Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extraeconómicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

HG. Existe una relación significativa entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

1.4.2. Hipótesis específicas

- ✓ H₁. Existe una relación significativa entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

- ✓ H₂. Existe una relación significativa entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extraeconómicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

A. De acuerdo a su naturaleza la investigación es cuantitativa. En el caso de la presente investigación, es cuantitativa, porque se utilizaron métodos estadísticos para el análisis de los datos arrojados por la aplicación de la encuesta como técnica de la investigación. Con relación a esto, Hernández, Fernández y Sampieri (2010, p.101) señalan que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

B. Según su profundidad: es una investigación correlacional ya que la investigación se planteó como objetivo general la determinación de la relación existente entre la variable Incentivos laborales y la variable motivación de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

C. Según el alcance temporal: es una investigación transversal, ya que se realizó en un tiempo único, es decir, no es una investigación de aplicación progresiva o continua, sino que la recolección de la información se hizo en un solo momento. Siendo su propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

2.2. Diseño de Investigación

El diseño correspondiente a la presente investigación es no experimental de corte transversal.

“No experimental, debido a que la investigación se lleva a cabo sin manipular las variables. En este diseño, la población muestral es observada en su ambiente natural y en su realidad y no se somete a ninguna manipulación” y de corte como ya se dijo porque la información se recogió en un momento dado, no es de aplicación continuada.

En la figura 1, se muestra el diagrama o esquema de esta investigación:

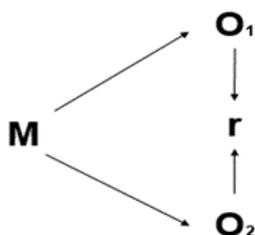


Figura 1. Diagrama de la Investigación Correlacional

Donde:

M: muestra (47 colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019).

O_1 : Variable 1: Motivación.

O_2 : Variable 2: Incentivos Laborales.

r: relación entre ambas variables.

Aplicando dicho esquema se establecerá la correlación existente entre la variable motivación y los incentivos laborales (económicos y extraeconómicos) de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

2.2.1. Método de la investigación

Se aplicó el método hipotético-deductivo, toda vez que se partió de la observación del fenómeno a estudiar, luego se formularon las hipótesis, tanto general como específicas, para luego de aplicadas las encuestas, obtenidos los datos y cumplido su procesamiento y análisis se pudo deducir consecuencias o proposiciones elementales, y verificar o comprobar la verdad de los enunciados formulados comparándolos con la experiencia (Delgado, 2005). Es decir, que habiendo formulado las hipótesis como se dejó establecido en el capítulo anterior, habiendo validado los instrumentos y determinado su confiabilidad mediante la aplicación de una prueba piloto, se procedió a recoger los datos en la Empresa ATILA S.R.L. de Cajamarca, se analizaron los mismos y se pudo contrastar las hipótesis formuladas, tal como se demuestra en el capítulo correspondiente a los resultados.

2.3. Variables de Estudio

Variable 1: Motivación.

Variable 2: Incentivos laborales.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

Para Hernández, et al (2010), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (...) las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo” (p.235).

En este caso, la población está constituida por el personal que labora actualmente en la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, conformada por cuarenta y

siete (47) personas que conforman el personal activo de seguridad y vigilancia de la empresa.

2.4.2. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población, sin embargo, dada la circunstancia de que la población por su tamaño es finita y relativamente pequeña, se trabajará con toda ella, aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo que significa que como estrategia se le aplicó la técnica de la encuesta al 100% de los integrantes de la población, situación que otorga la mayor confiabilidad para la presente investigación.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

2.5.1. Técnica

En esta investigación se hizo uso de la técnica de la encuesta, por cuanto se requería información de un grupo de personas acerca de un problema en estudio, siendo específicamente como ya se señaló son los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca y el problema de estudio es la relación entre los incentivos laborales y la motivación de dichos colaboradores, al respecto Sabino (2000) señala sobre la encuesta que es una técnica “exclusiva de las ciencias sociales y parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo directamente a ellas” (p.71).

2.5.2. Instrumento

El instrumento que se aplicó es el cuestionario, que es el instrumento típico de la técnica antes señalada. En tal sentido, se empleó un instrumento por cada variable, como se indica:

- 1. Respecto a la variable motivación.** Para medir la variable motivación se aplicó la escala creada por Steers y Braunstein en el año 1976 con fundamento en la teoría de McClelland, adaptada para la presente investigación. Este instrumento mide tres dimensiones (necesidades de logro, poder y afiliación) divididos en 15 ítems. Igual que en el caso del cuestionario anterior, aun cuando su aplicación debe ser de tipo individual o colectiva, en esta investigación se aplicó de manera individual con una duración aproximada es entre 10 y 15 minutos por cada encuestado.

La escala de respuesta es tipo Likert, siendo las siguientes: Totalmente en desacuerdo (1); en desacuerdo (2); algunas veces (3) de acuerdo (4); Totalmente de acuerdo. (5).

- 2. Respecto a la variable incentivos laborales.** Se diseñó un cuestionario para la presente investigación, compuesto de 24 ítems, distribuido en dos dimensiones:
a) incentivos económicos (ítems 1 al 12) e incentivos extraeconómicos o no económicos (ítems 13 al 24)

Si bien la aplicación del instrumento puede ser individual o colectiva, en este caso se hizo de manera individual, con una duración entre 8 y 10 minutos por cada encuestado. Para la calificación, se estableció una escala de Likert del

1 al 5, de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo (1); en desacuerdo (2)
ni de acuerdo ni en desacuerdo (3); de acuerdo (4) totalmente de acuerdo (5)

2.5.2.1. Validez y confiabilidad de ambos instrumentos

Validez: Para la determinación de la validez, tanto del cuestionario de motivación adaptada para la presente investigación como la elaborada para para medir la variable de los incentivos laborales, se procedió a la validación por juicio de expertos.

Confiabilidad: Para la determinación del instrumento se aplicó una prueba piloto a 21 colaboradores de una empresa de características similares a la empresa de nuestra investigación y los resultados de la aplicación se sometió a la valoración con el coeficiente de Alfa de Cronbach a través del programa estadístico IBM SPSS en su versión IBM 24. El coeficiente Alfa de Cronbach, es la prueba en psicometría utilizada para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación fue realizada por Cronbach (1951). El mismo requiere de una sola aplicación y permite evaluar la consistencia interna del instrumento, y la fórmula para su determinación, es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[\frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Fórmula para el cálculo del Alfa de Cronbach (Corral, 2009, p.241)

Donde:

K = El número de ítems

$\sum St^2$ = Sumatoria de varianza de los ítems

St^2 = Varianza de la suma de los ítems

α = Coeficiente de Alfa de Cronbach

Si bien este coeficiente no viene acompañado de ningún p-valor, cuanto más se aproxima su resultado a su valor máximo 1, mayor es la fiabilidad de la escala, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Valoración del coeficiente del Alfa de Cronbach (α)

Coeficiente de Correlación	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Pallella y Martins (2003)

Una vez aplicado los métodos estadísticos para la determinación de la confiabilidad de la variable incentivos laborales; arrojó el resultado para el cuestionario un coeficiente Alfa de Cronbach de ,925 y para la confiabilidad de la variable motivación en la adaptación hecha por Palma (2000) obtuvo un coeficiente de ,86 por lo que ambos resultan ser un instrumento confiable, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

*Estadística de fiabilidad de la variable
Incentivos Laborales.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	24

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación de la prueba piloto.

Como se nota de la tabla 4 el resultado se ubica en el rango mayor a ,90 siendo muy buena la aplicación de los instrumentos dada su alta confiabilidad.

Vistos los resultados anteriores, se puede afirmar que ambos instrumentos son altamente confiables según la escala mostrada anteriormente en la tabla 3.

2.6. Procedimiento

En este caso se realizó el análisis descriptivo para el procesamiento de los datos, se utilizó tablas propias de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados en el programa estadístico IBM, SPSS (Statistical Product and Service Solution) en su versión 24, se aplicó el Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad y el coeficiente de Rho de Spearman, para establecer la correlación entre las variables de estudio y sus respectivas dimensiones y poder cumplir el objetivo general y los objetivos específicos, así como proceder a la contrastación de las hipótesis planteadas, el instrumento utilizado fue la encuesta.

En este punto vale mencionar el significado de los valores del coeficiente Rho de Spearman, los cuales se muestran en la figura 2.

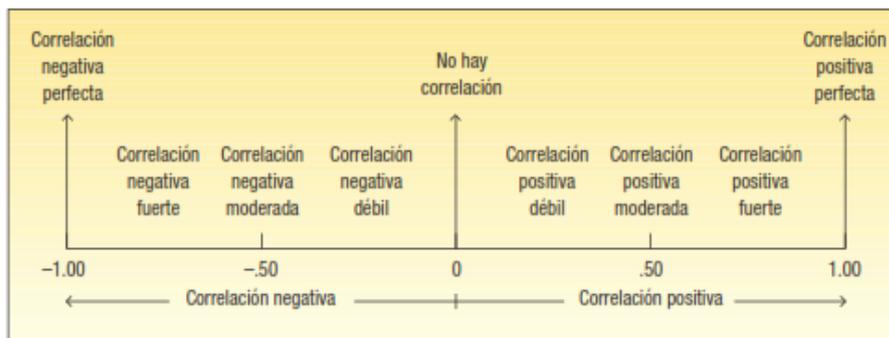


Figura 2. Dirección del coeficiente correlación de Rho de Spearman

Fuente: Datos obtenidos de Lind, Marchal & Wathen (2012, p. 490).

CAPÍTULO III. RESULTADOS

El objetivo general de la investigación se planteó establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Tabla 5

Motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Motivación	Incentivos laborales											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%	1	2,1%	11	23,4%	0	0,0%	1	2,1%	13	27,7%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	13	27,7%	8	17,0%	1	2,1%	22	46,8%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	1	2,1%	5	10,6%	1	2,1%	5	10,6%	12	25,5%
Total	0	0,0%	2	4,3%	29	61,7%	9	19,1%	7	14,9%	47	100,0%

Encuesta: Aplicada a los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Del 100% de los colaboradores de la empresa en estudio, el 46,8% y el 25%, opinaron estar **de acuerdo y totalmente de acuerdo** con el planteamiento que se les hizo sobre la motivación debido a que se sienten satisfechos al cumplir con sus labores y lograr alcanzar sus objetivos planteados, además que se sienten a gusto de trabajar con sus compañeros; de los cuales 27,7% opinaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** porque les falta integrarse en el equipo, sentir que son reconocidos y valorados por sus compañeros y superiores. Mientras que un 61,7% opinó **estar ni de acuerdo ni en desacuerdo** con los incentivos laborales porque la mayoría

de ellos están conformes con el sueldo que reciben, pero sienten que les faltan incentivos extraeconómicos como son reconocimientos al personal, actividades de recreación y capacitación sobre las labores que desarrollan.

Tabla 6

Correlaciones Motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Correlaciones		Motivación	Incentivos laborales
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,333*
	Sig. (bilateral)		0,022
	N	47	47
Incentivos Laborales	Coefficiente de correlación	,333*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,022	
	N	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert) se utilizó el programa estadístico SPSS.

Interpretación descriptiva Las variables presentaron una correlación positiva débil ($r=0,33$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,022) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Objetivo específico 1.

Se planteó establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019.

Tabla 7

Motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019

Motivación	Económicos											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%	1	2,1%	10	21,3%	1	2,1%	1	2,1%	13	27,7%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	9	19,1%	12	25,5%	1	2,1%	22	46,8%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	4	8,5%	3	6,4%	5	10,6%	12	25,5%
Total	0	0,0%	1	2,1%	23	48,9%	16	34,0%	7	14,9%	47	100,0%

Encuesta: Aplicada a los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L., Cajamarca, 2019.

Del 100% de los colaboradores de la empresa en estudio, el 46,8% y el 25%, opinaron estar **de acuerdo y totalmente de acuerdo** con el planteamiento que se les hizo sobre la motivación debido a que se sienten satisfechos al cumplir con sus labores y logran alcanzar sus objetivos, además que se sienten a gusto con sus compañeros; de los cuales 27,7% opinaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** porque les falta integrarse en el equipo, sentir que son reconocidos y valorados por sus compañeros y no sienten que hay nuevos retos o nuevas funciones que asumir. Mientras que referente a los incentivos económicos. Mientras que un 34% y un 14,9% respondieron estar **de acuerdo y totalmente de acuerdo** con los incentivos económicos porque están conformes con el sueldo que perciben porque está acorde con las labores que desempeñan y con los beneficios de alimentación y transporte que se les brinda.

Tabla 8

Correlaciones Motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los trabajadores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019

Correlaciones		Motivación	Económicos
Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,437**
	Sig. (bilateral)		0,002
Rho de Spearman	N	47	47
	Coeficiente de correlación	,437**	1,000
Económicos	Sig. (bilateral)	0,002	
	N	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert) se utilizó el programa estadístico SPSS.

Interpretación descriptiva Las variables presentaron una correlación positiva débil ($r=0,437$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,002) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019.

Objetivo específico 2

Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos” de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019”

Tabla 9

Motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos” de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Motivación	Extraeconómico											
	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
En desacuerdo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%	1	2,1%	10	21,3%	2	4,3%	0	0,0%	13	27,7%
De acuerdo	0	0,0%	0	0,0%	14	29,8%	7	14,9%	1	2,1%	22	46,8%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%	3	6,4%	3	6,4%	1	2,1%	5	10,6%	12	25,5%
Total	0	0,0%	4	8,5%	27	57,4%	10	21,3%	6	12,8%	47	100,0%

Encuesta: Aplicada a los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

Del 100% de los colaboradores de la empresa en estudio, el 46,8% y el 25%, opinaron estar **de acuerdo y totalmente de acuerdo** con el planteamiento que se les hizo sobre la motivación debido a que se sienten satisfechos al cumplir con sus labores y lograr alcanzar sus objetivos, además se sienten a gusto con sus compañeros. Mientras que referente a los incentivos extraeconómicos un 57,4% respondieron ante el planteamiento de incentivos extraeconómicos estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**; porque sienten que sus labores no son reconocidas por parte de sus superiores debido a que no reciben ningún reconocimiento público o individual como elogios y que no se realizan actividades de recreación; además les falta recibir capacitaciones sobre las labores que realizan.

Tabla 10

Correlación motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos” de los trabajadores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019

Correlaciones		Motivación	Extraeconómicos
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,415**
	Motivación		
	Sig. (bilateral)		0,0014
	N	47	47
	Extraeconómicos		
	Sig. (bilateral)		0,0014
	N	47	47

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman (las respuestas encuentran en escala de Likert) se utilizó el programa estadístico SPSS.

Interpretación descriptiva Las variables presentaron una correlación positiva débil ($r=0,415$)

Interpretación Inferencial Se observó la significación bilateral (Sig. = 0,0014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0,05$) por lo tanto existe relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos” de los colaboradores de la Empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

- ✓ En la presente investigación se planteó como problema principal ¿Cuál es la relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019? y a partir de los hallazgos obtenidos, se aceptan las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación, donde se establece una relación entre la motivación y los incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca, 2019.

- ✓ Estos resultados guardan relación con las investigaciones desarrolladas por Lara y Mestanza (2018) donde los resultados de su investigación al momento de analizar la relación entre los incentivos laborales y la motivación en los colaboradores, concluyeron en la existencia de una correlación positiva entre ambas variables. Asimismo Fonseca (2016) concluye que los incentivos pueden producir efectos motivadores para que los miembros de la empresa se sientan atraídos y no lo abandonen por falta motivación. Resultados similares fueron encontradas por Moscoso (2016), quién concluyó que existe relación directa entre los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los colaboradores.

- ✓ En cuanto a la relación entre la motivación y los incentivos laborales en su dimensión “Económicos” de la empresa en estudio, los resultados muestran que existe relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos”; lo que

indica que los colaboradores se sienten motivados por los incentivos laborales “Económicos” que reciben. Estudios con resultados similares a estos hallazgos fue realizado por Maldonado (2017) en su investigación de tipo descriptivo y cuyo objetivo general fue identificar la relación que existe entre los incentivos monetarios en la motivación laboral, concluyó que los incentivos monetarios tiene relación con la motivación en sus colaboradores.

- ✓ En cuanto a la relación entre la motivación y los incentivos laborales en su dimensión “Extra-económicos” de los colaboradores de la empresa en estudio, los resultados concluyeron que existe relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extra-económicos”. Estos resultados se asemejan a los obtenidos por Vera (2017) quien al analizar específicamente a los incentivos no económicos en la motivación laboral dentro de una organización, llegó a la conclusión que los incentivos no monetarios dentro de una organización pueden lograr un gran impacto en la motivación laboral de los colaboradores, aportando positivamente a situaciones poco favorables como rotación del personal, malas relaciones laborables, pérdida de personal con alto talento, logrando incrementos a su vez en la productividad y generando satisfacción laboral.

4.2 Conclusiones

- ✓ Ante los resultados obtenidos y analizados podemos concluir que un gran porcentaje de colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019, opinaron estar **de acuerdo** y **totalmente de acuerdo** con el planteamiento que se les hizo sobre la motivación debido a que se sienten satisfechos al cumplir con sus labores y lograr

alcanzar sus objetivos planteados, además que se sienten a gusto de trabajar con sus compañeros; de los cuales 27,7% opinaron estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo** porque les falta integrarse en el equipo, sentir que son reconocidos y valorados por sus compañeros y superiores. Mientras que un 61,7% opinó **estar ni de acuerdo ni en desacuerdo** con los incentivos laborales porque la mayoría de ellos están conformes con el sueldo que reciben, pero sienten que les faltan incentivos extraeconómicos como son reconocimientos al personal, actividades de recreación y capacitación sobre las labores que desarrollan.

- ✓ Referente a los incentivos económicos, respondieron estar **de acuerdo y totalmente de acuerdo**, porque se encuentran conformes con el sueldo que perciben porque sienten está acorde con las labores que desempeñan, así mismo están conformes con los beneficios de alimentación y transporte que se les brinda.

- ✓ Así mismo ante el planteamiento de incentivos extraeconómicos la mayoría de colaboradores respondieron ante dicho planteamiento, estar **ni de acuerdo ni en desacuerdo**; porque sienten que sus labores no son reconocidas por parte de sus superiores debido a que no reciben ningún reconocimiento público o individual como elogios y que no se realizan actividades de recreación; además les falta recibir capacitaciones sobre las labores que realizan; por lo tanto se recomienda poner en práctica un plan de compensaciones, especialmente dando énfasis en los incentivos “Extra-económicos” siendo que estos últimos fueron los que reflejaron mayores manifestaciones donde los colaboradores estuvieron más en desacuerdo, a fin de optimizar el nivel de motivación de sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Alvitez & Ramírez (2013). *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo-2013*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego
- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial Organizacional*. (6ta edic.) México: Cengage Learning Editores. S.A.
- Arteaga & Cortez (2017). *Plan de incentivos y motivación laboral en los asesores de negocios de “Mi Banco”. Banco de la Microempresa, S.A. Agencia Virú-2016*. (Tesis de pregrado). Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú.
- Bacal, R. (2009). *Cómo mejorar el rendimiento. Técnicas para aumentar la productividad*. (3era edic.) Barcelona, España: Bresca Profit Edi.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la psicología*. (3era edic.) Cordova. Editorial Brujas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9na edic). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. (4ta edición) México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3era edic). México: McGraw Hill
- Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Revista de Educación. Segunda etapa. Vol. 19. (33). Publicación de la Universidad de Carabobo. Venezuela

Cronbach, L. (1951). Coeficiente Alfa y la estructura interna de los test. *Psicométrica*. 16 (3).

297-334

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01

Delgado, Y. (2005). *La investigación social en proceso. Ejercicios y respuesta*. Carabobo, Venezuela: Ediciones de la Universidad de Carabobo.

Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11 ava edic.) México: Pearson Educación.

Díaz, H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, X. (2013). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e Incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (185)

Evia H, M. (2019). *Qué motiva a los trabajadores en cada país*. ExpokNews. Recuperado el 10 November 2019, de <https://www.expoknews.com/que-motiva-a-los-trabajadores-en-cada-pais/>

Fonseca Mora, M. G. Factores Motivacionales para el personal de Seguridad. Universidad Militar Nueva Granada.

Gestión (2018). *Día del trabajo: 7 de cada 10 ejecutivos peruanos dejaría su trabajo por uno que le haga feliz*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de <https://gestion.pe/fotogalerias/dia-7-10-ejecutivos-peruanos-dejaria-le-haga-feliz-232552-noticia/>

- González, O. V., & Escalona, W. J. (2015). *Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, estado Falcón*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela.
- Gorbaneff, Y., Torres, S., & Cardona, J. F. (2009). El concepto de incentivo en administración. Una revisión de la literatura. *Revista de economía institucional*, 11(21), 73-91.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. New York: John Wiley & Sons. In *Work on the nature of man*. In F. Herzberg /1973), New York: Mentor Book, pp. 91-111.
- Hernández, F. Fernández C., & Sampieri, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta edic). México: Mac Graw Hill.
- Lara, Z. & Mestanza, J. (2018). *Incentivos laborales y motivación en los colaboradores de la empresa Autonort S.A - Chimbote 2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S.A. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. (15th ed). McGraw-Hill Irwin.
- Lucena, H. (2003). *Relaciones de trabajo en el nuevo siglo*. Venezuela: Fondo Editorial Tropykos.
- Maldonado, (2017). *Incentivos Monetarios y Motivación Laboral (Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de empresa productora y distribuidora de bebidas carbonadas con sede en Quetzaltenango)* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Maslow, A. (1991) *Teoría de la Motivación*. Madrid. España. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand-Reinhold

Moscoso, K. (2016). *Influencia de los incentivos en el trabajo y la motivación laboral de los empleados de la Agro Exportadora Exprosur SRL, en el distrito de Subtanjalla provincia de Ica en el año 2015*". (Tesis de Pregrado). Universidad Alas Peruanas, Perú.

Nevárez, N. (2014). *Influencia del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador,

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13 edic.) Mc Graw Hill.

Ordoñez H. & Quiroz, V. (2018). *Relación de los incentivos laborales con el Desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Autonort Cajamarca SAC, 2018*. (Tesis de Pregrado). Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Padilla, (2016). *Cuatro tipos de bonos que usan las empresas peruanas para retener y atraer talento*. Recuperado el 2 Noviembre de 2019, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tipos-bonos-empresas-peruanas-retener-atraer-talento-120566-noticia/>

Parella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación cuantitativa*. Caracas. Fedupel

Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. Vol. 3(1) 12-21.

Perú. Congreso de la República. Ley N° 28051, *Ley de Prestaciones Alimentarias en Beneficio de los Trabajadores Sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada*. Diario Oficial El Peruano. (02/08/2003).

Perú. Instituto Nacional de Estadística e Informática, (2017). *Producción y Empleo Informal en el Perú*. Recuperado el 28 de septiembre de 2019 de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/1

[ibro.pdf](#)

Perú. Presidencia en Consejo de Ministro. *Decreto Supremo N° 013-2003-TR (28-10-2003)*
que aprueba el Reglamento de la Ley de Prestaciones Alimentarias en Beneficio de los
Trabajadores Sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada

Perú. Presidencia en Consejo de Ministro Decreto Legislativo 276-Ley de Bases de la Carrera
Administrativa de Remuneraciones del sector Público

Robbins, S. (2003). *La Verdad sobre la Dirección de Personas y nada Más que la Verdad.*
Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional.* (17 a. Edición) México.:
Pearson Educación.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación.* Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación.* México: Mc Graw-Hill.

Sierra, R. (1999). *Técnicas de Investigación Social.* Madrid: Paraninfo.

Stover, J., Bruno, F., Uriel, F. y Fernández, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una
revisión teórica. *Perspectiva en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines.* Vol.
14 (2). 105-115. Mar del Plata, Argentina: Universidad del Mar del Plata.

Torres, E. R. (2017). *Incentivos laborales y clima organizacional en la gerencia de medio*
ambiente de la municipalidad de Pachacamac, 2016. (Tesis de Pregrado) Universidad
Cesar Vallejo.

Vera, F. (2017). *La influencia de los incentivos no económicos en la motivación laboral dentro de una organización privada en Quito*. (Tesis de Pregrado). Universidad de Las Américas. Quito, Ecuador.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. (6ta edic.) México. Mc Graw Hill Editores.

Ynfante, R., & Ramón, E. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de la Variable Motivación.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones		Indicadores ítems	Instrumento	Escala de medición
Motivación Laboral	“Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 2003,p.8)	“La motivación surge por la satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento) poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas)”. (McClelland, 1961). Por eso se operacionaliza mediante el análisis en tres dimensiones. (necesidad de logro, de poder y de afiliación)	Necesidad de Logro	de	Reto Progreso Metas (1,4,7,10,13)	Escala de motivación creada por Steers y Braunstein (1976) con fundamento en la teoría de McClelland adaptada para la presente investigación.	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Necesidad de poder	de	Competencia Liderazgo Control (2,5,8,11,14)	De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5).	
			Necesidad de afiliación	de	Aceptación Relación Trabajo en equipo (3,6,9,12,15)		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores ítems	Instrumento	Escala de medición
Incentivos laborales	Son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, 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. (Chiavenato, 2011, p.82)	Se operacionaliza mediante el análisis en dos dimensiones. I. Económicos y extraeconómicos (Chiavenato, 2011)	Incentivos Económicos Incentivos Extraeconómicos	Sueldos (1,2,3, 4) Bonos (5,6, 7,8) Desempeño (9,10,11,12) Sociales (13,14,15) Asistenciales (16,17,18) Recreativos (19,20,21) Complementarios (22,23,24)	Cuestionario de Medición de Incentivos Laborales (diseñado para el presente estudio).	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5).

Anexo 2: Matriz de Consistencia.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores		
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre la Motivación y los Incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA, S.R.L. Cajamarca-2019?</p> <p>Tipo y diseño de investigación</p> <p>Tipo: Cuantitativa, transversal, correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético - Deductivo</p> <p>Población: Se trabajará con toda la población.</p> <p>Muestra: 47 colaboradores</p> <p>Técnicas e instrumentos. <u>Variable 1 y 2</u> Técnica: Encuesta. Instrumento: cuestionario.</p> <p>Estadística a utilizar DESCRIPTIVA: Excel INFERENCIAL: paquete estadístico IBM-SPSS-24 Correlación de Pearson</p>	<p>OG. Establecer la relación entre la Motivación y los Incentivos laborales de los colaboradores de la empresa ATILA, S.R.L. Cajamarca-2019</p> <p>OE1.- Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L., Cajamarca 2019.</p> <p>OE2.- Establecer la relación entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extracoeconómicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L., Cajamarca 2019</p>	<p>H_G. Existe una relación significativa la Motivación y los Incentivos laborales de los colaboradores de la Empresa ATILA, S.R.L. Cajamarca, 2019</p> <p>H₁ Existe una relación significativa entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Económicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L., Cajamarca 2019.</p> <p>H₂ Existe una relación significativa entre la motivación y los incentivos laborales en la dimensión “Extracoeconómicos” de los colaboradores de la empresa ATILA S.R.L. Cajamarca 2019.</p>	Variable 1 Motivación		
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
			Necesidad de logro	Reto Progreso Metas	1,4,7,10,13
			Necesidad de poder	Competencia Liderazgo Control	2,5,8,11,14
			Necesidad de afiliación	Aceptación Relación Trabajo en equipo	3,6,9,12,15
					Variable 2
			Dimensiones	Indicadores	Ítems
			Económicos	Sueldos Bonos	1,2,3,4 5,6,7,8 9,10,11,12
			Extracoeconómicos	Sociales Asistenciales Recreativos Complementarios	13,14,15 16,17,18 19,20,21 22,23,24

Anexo 3.

Cuestionario de Medición de Incentivos Laborales

A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de recabar la información que se requiere en el desarrollo de una investigación sobre incentivos laborales y motivación. Agradezco respondas con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial y sólo será manejada por el investigador.

Instrucciones

Enseguida se presentan una serie de planteamientos, no existen respuestas correctas o incorrectas, todo es desde tu perspectiva, en cada caso marca con una X, la opción que corresponda a la respuesta de tu elección:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

PLANTEAMIENTO	1	2	3	4	5
1. Está satisfecho con sueldo que percibe.					
2. Los sueldos están en concordancia con las labores que desempeña.					
3. Has recibido algún aumento de sueldo como recompensa por el esfuerzo en tu trabajo.					
4. Percibe un pago adicional cuando trabaja horas extras.					
5. Percibe bonos adicionales a su sueldo.					
6. Si ha percibido algún bono ha sido adecuado a la labor realizada.					
7. La empresa le paga algún tipo de bonificación alimentaria.					
8. La empresa le paga bono de transporte.					
9. Recibe incentivos económicos por su puntualidad.					

10. Recibe algún incentivo económico por su eficiencia.					
11. Si mejoran los incentivos económicos ud estaría más motivado y desempeñaría mejor su trabajo.					
12. Le gustaría que la empresa otorgue prioridad a los incentivos económicos sobre los no económicos para incentivar el desempeño.					
13. Recibe elogios por parte de su jefe inmediato.					
14. Recibe algún reconocimiento no monetario por el esfuerzo en el desempeño de sus labores.					
15. La empresa reconoce públicamente el logro de los objetivos alcanzado por los colaboradores.					
16. Recibe tratamiento en centros de salud solventados por la empresa.					
17. La empresa realiza pagos por reintegros de gastos médicos, farmacéuticos u odontológicos.					
18. Tiene un seguro médico para ud. y su familia cubierto por la empresa.					
19. La empresa realiza eventos recreativos para sus colaboradores y/o sus familiares.					
20. La empresa realiza eventos deportivos para sus colaboradores.					
21. La empresa realiza fiestas de fin de año para sus colaboradores.					
22. Has recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa.					
23. Recibe adiestramiento en el manejo de armas para cumplir las labores de vigilancia.					
24. La empresa le brinda facilidad para que los colaboradores estudien.					

Anexo 4.

**Escala de medición de la Motivación de los colaboradores de la Empresa ATILA,
S.R.L. Cajamarca, 2019.**

A continuación, se presentan una serie de preguntas con el fin de recabar la información que se requiere en el desarrollo de una investigación sobre incentivos laborales y motivación. Agradezco respuestas con absoluta sinceridad y libertad, toda vez que la información suministrada será absolutamente confidencial y sólo será manejada por el investigador.

Instrucciones

Enseguida se presentan una serie de planteamientos, no existen respuestas correctas o incorrectas, todo es desde tu perspectiva, en cada caso marca con una X, la opción que corresponda a la respuesta de tu elección:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo. (5).

PLANTEAMIENTO	1	2	3	4	5
1. Hago mi mayor esfuerzo para realizar un buen desempeño en el trabajo.					
2. Me gusta concursar y ganar.					
3. Casi siempre hablo con mis compañeros de temas que no se relacionan con las labores de trabajo.					
4. Me gustan los desafíos.					
5. Me gusta llevar el control.					
6. Me agrada complacer a los demás.					
7. Deseo conocer mi progreso al terminar las tareas asignadas.					

8. Discrepo con las personas sobre cosas con las que yo no estoy de acuerdo.					
9. Me gusta hacer amistad con los compañeros de trabajo.					
10. Me gusta ponerme objetivos y alcanzar metas realistas.					
11. Me gusta persuadir a otras personas para que hagan lo que yo quiero.					
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.					
13. Me gusta sentirme satisfecho de terminar tareas complicadas.					
14. Frecuentemente trabajo para tener más control sobre los acontecimientos que suceden a mi alrededor.					
15. Me gusta trabajar más con personas a mi alrededor, que estar solo.					

Anexo 7. Base de Datos de la Prueba Piloto.

1. Análisis de fiabilidad para validación de la variable incentivo laboral.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	21	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	21	100,0

La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	24

Anexo 6. Validez de los instrumentos



FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: *Orothian Paul Espedon Ortiz*
 - 1.2. Especialidad: *Administración*
 - 1.3. Cargo actual: *Docente a tiempo parcial*
 - 1.4. Grado académico: *Magister*
 - 1.5. Institución: *UPN*
 - 1.6. Tipo de instrumento: *Observación*
 - 1.7. Lugar y fecha:

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

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

Coefficiente de valoración porcentual: $c = \frac{50}{50} = 100\%$

- III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
-
-
-
-



 Firma y sello del Experto

FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

- I. REFERENCIA
- 1.1. Experto: Juan Romeo Mendoza Sánchez
- 1.2. Especialidad: Sociología
- 1.3. Cargo actual: Docente
- 1.4. Grado académico: Maestro en Ciencias
- 1.5. Institución: Universidad Nacional Dr. Cajamarca
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca - 18 - 10 - 2019

II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	✓					
2	Formulado con lenguaje apropiado	✓					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	✓					
4	Facilita la prueba de hipótesis	✓					
5	Suficiencia 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: $c = \frac{100\%}{\dots}$

III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

.....

.....

.....



Mg. Soc. Juan R. Mendoza Sánchez

C.B.P. N 2639

DNI 43678108

Firma y sello del Experto

