



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE INCENTIVOS  
LABORALES PARA OPTIMIZAR  
EL DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA CARBON Y BRASA C.A**

**Autoras:** Breto Yelis

Guerrero Luisana

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



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA OPTIMIZAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CARBON Y  
BRASA C.A**

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

**Autoras:** Yelis Breto

C.I. 24.347.227

Luisana Guerrero

C.I.24.685.324

**Tutora:** Lcda. Ada Colmenarez

San Diego, Octubre de 2019



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

San Diego, Octubre del 2019.

**ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

Quien suscribe, **ADA COMENAREZ DE LAGOS** , portador(a) de la cédula de identidad N°**12.315.127** , en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por (la) ciudadano(as) **Yelis Breto y Guerrero Luisana** portador(as) de la cédula de identidad N°**24.347.227** y **24.685.324** titulado; **“PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CARBON Y BRASA C.A”**.; presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales , considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los quince días del mes de Mayo del dos mil diecinueve.

**(Firma)**

**Lcda. Ada Colmenarez de Lagos**

**C.I.V: 12.315.127**

## INDICE GENERAL

	Pp.
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	iv
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	3
1.1. Planteamiento del Problema.	3
1.2. Formulación del Problema.	5
1.3. Objetivos de la Investigación.	5
1.4. Justificación e importancia de la Investigación.	6
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	7
2.1. Antecedentes de la Investigación.	7
2.2. Bases Teóricas.	10
2.3 Definición de Términos.	17
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación.	19
3.2. Fases Metodológicas.	19
Fase I Diagnostico situación actual.	19
Fase II Determinación de cuáles son los incentivos.	21
Fase III Proponer un programa de incentivos.	21
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b>	22
4.1. Resultados de la fase I.	22
4.2 Resultados de la fase II.	28
<b>.CAPITULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	33
<b>5.1 Descripción de la propuesta</b>	33
5.2 Objetivos de la propuesta.	34
5.3 Justificación.	34
5.4 Desarrollo.	35
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	41
<b>REFERENCIAS</b>	43
<b>INDICE DE CUADROS</b>	

	<b>Pp.</b>
<b>CUADRO N°1</b> Utiliza la empresa algún método.	22
CUADRO N° 2. Evaluacion del desempeño es útil.	24
CUADRO N°3. Reconocimiento.	25
CUADRO N° 4. Retroalimentación.	26
CUADRO N°5. Desempeño de los Trabajadores	27
CUADRO N°6. La empresa otorga.	28
CUADRO N° 7. La empresa ofrece Incentivos laborales.	29
CUADRO N° 8. Recibe bonos.	30
CUADRO N° 9. Premios y Bonificaciones.	31
CUADRO N°10. Incentivar al personal.	32

## INDICE DE GRAFICOS

	<b>Pp.</b>
GRAFICO N°1 Evaluación del Desempeño.	23
GRAFICO N° 2 Política de Incentivos.	24
GRAFICO N° 3 Buen Desempeño al Personal.	25
GRAFICO N° 4 Retroalimentación sobre su Desempeño.	26
GRAFICO N° 5 El Salario es el adecuado para el Trabajo.	27
GRAFICO N° 6 Incentivos Laborales.	28
GRAFICO N°7 Reconocimiento del empleado.	29
GRAFICO N°8 Bonos Incentivos.	30
GRAFICO N° 9 Capacidad, responsabilidad y experiencia.	31
GRAFICO N°10 Los premios y bonificaciones otorgadas.	32



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

**PROGRAMA DE INCENTIVOS LABORALES PARA OPTIMIZAR EL  
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CARBON Y  
BRASAS C.A**

San Diego, octubre de 2019.

**Autoras:** Breto Yelis  
Guerrero Luisana

**Tutora:** Lcda. Ada Colmenarez

**RESUMEN INFORMATIVO**

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un programa de incentivos laborales para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASA C, A. la empresa se dedica a la venta al detal de carnicería y charcutería; en la cual se evidencia un descontento en los trabajadores que afecta el rendimiento laboral debido a que el departamento de recursos humanos no brinda la atención adecuada a la hora de aclarar dudas en relación a entregas de recibos de pagos, verificación de información de pagos otorgados, actividades de capacitación y entrenamiento promoción del desarrollo del talento humano así como la promoción de actividades recreativas y de ascensos. La presente investigación se desarrollará mediante la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible. Se fundamenta en un diseño de campo y con apoyo en un estudio documental. La población estuvo conformada por veinte (20) empleados de la empresa donde se tomaron a dos (2), los cuales forman parte de la cantidad antes mencionada. Fue seleccionada como técnica la encuesta, en este sentido, para la realización de la encuesta, se considerará el instrumento un cuestionario conformado por preguntas cerradas dicotómicas con dos únicas posibles respuestas sí o no. Las autoras concluyen, que el programa de incentivos laborales diseñada en esta investigación como propuesta para mejorar el desempeño de los trabajadores se dio con la creación de incentivos económicos tales como comisiones y no económicos recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios todo ello permitirá que los trabajadores tengan mayor motivación al momento de realizar sus actividades en la empresa, siendo más eficientes además se logrará beneficiar a la empresa obteniendo mayor productividad.

**Descriptor:** Incentivos laborales, Incentivos Económicos y no económicos, desempeño laboral.

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre Todo Poderoso por estar con nosotras en todo momento y darnos el tiempo necesario para permitirnos concluir nuestros estudios.

A nuestras madres Mirla Correa y Lissette Gutiérrez y a nuestros padres Clever Guerrero y Yoel Breto, quienes fueron pieza fundamental en este largo camino y nos ayudaron cuando más necesitamos.

## INTRODUCCION

Actualmente, las empresas dependen en gran medida del talento humano que las conforma, debido a que estos componen un activo valioso para su funcionamiento, sin embargo con el pasar del tiempo la gerencia de las organizaciones se preocupan por incrementar la eficiencia y competitividad de manera que van perdiendo interés por las necesidades del personal. Por lo tanto, las empresas deben implementar herramientas o estrategias que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados.

Es importante mencionar, que todo esto en virtud de hacer más eficaz los procesos de gerenciar el recurso humano en la organización. Con el fin de que evitar problemas relacionados con incentivos y remuneraciones por el desempeño de los trabajadores. De manera, que los incentivos son una manera ampliamente aceptada para cambiar o modificar la forma en que la gente actúa en la organización. Los incentivos han sido para premiar o castigar el desempeño de los empleados. Esta investigación se estructuró bajo el siguiente esquema de trabajo:

**Capítulo I:** El problema donde se incluye planteamiento del problema, formulación del mismo, también su objetivo general y específicos con su respectiva justificación.

**Capítulo II:** El Marco teórico, en el cual se destacan antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos.

**Capítulo III:** El Marco metodológico que presenta el tipo de investigación, el diseño y las fases metodológicas.

**Capítulo IV:** Resultados de la investigación, donde se presentan la información recolectada a través de los técnicas e instrumentos.

**Capítulo V:** Propuesta, el cual se estructura en introducción, objetivos, justificación y desarrollo de la misma. Para finalizar se presentan las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Los programas de incentivos laborales son los procesos de apoyo más significativos para fortalecer las conexiones estructurales en una organización, ya que son importantes para motivar la conducta de sus trabajadores. De allí, que un incentivo se considera como algo que motiva o anima a las personas hacer algo. Según, Chiavenato (2017:89) menciona que: “los programas de incentivos son campañas sistemáticas dirigidas que están vinculadas con las empresas”.

En tal sentido, dependen de cada organización y abarcan aspectos financieros y no financieros directos e indirectos de la remuneración que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. Los programas de incentivos laborales son los procesos de apoyo más significativos para fortalecer las conexiones estructurales en una organización, ya que son importantes para motivar la conducta de sus trabajadores.

A nivel mundial las empresas apuestan más a incentivos “Extra Sueldo” según datos aportados por Yajaira (2012) en el artículo de la revista Eka, de San José Costa Rica, indica que

Las organizaciones para conservar talentos y minimizar la rotación, brinda a sus empleados beneficios adicionales tales como viajes familiares, tardes de viernes libres, cenas y convenios con clubes deportivos. Sin embargo para evitar la renuncia de un trabajador inciden otros factores como el clima laboral, el empleador y el salario, es por eso que cada vez son más las organizaciones que buscan retener a sus empleados con diferentes incentivos. (p.15).

De manera, que las empresas deben aplicar programas o planes de incentivos que sirvan como base de conciencia de la responsabilidad social impulsada por una serie de factores como actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencias entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos.

Por otra parte en el Perú la mayoría de trabajadores se sienten descontentos en su trabajo por la falta de motivación e incentivos, puesto que solo un 8% de los trabajadores se siente 'reconocido' por su lugar de trabajo, mientras que un 40% se siente 'insatisfecho', un 17% 'presionado' y un 6% 'no respetado'. Así lo reveló una encuesta realizada en el 2013 por Trabajando.com realizado a los visitantes de los portales de Trabajando.com y Universia.

Ahora bien, en Venezuela en las instituciones públicas y privadas la aplicación de sistemas de incentivos se ha incrementado debido a la situación país para evitar la deserción laboral en las organizaciones. Para ello, buscan emplean los incentivos con la finalidad de optimicen el desempeño de los trabajadores. La idea es elaborar planes de incentivos para mejorar el desempeño laboral y lograr los objetivos planteados por las organizaciones con una mayor eficiencia por parte del personal.

De modo, que existe directa relación entre la motivación de los empleados y el programa de incentivos y compensación que cualquier empresa tenga; además que aumentan el nivel de motivación y se incrementa. Por ello, mientras mayor son los incentivos y compensaciones, mayor el volumen de producción y rendimiento laboral además los empleados valoran más los incentivos económicos que los sociales.

Es importante mencionar, el caso de la empresa CARBON Y BRASAS C.A que se dedica a la venta al detal de carnicería y charcutería; en la cual se evidencia un descontento en los trabajadores que afecta el rendimiento laboral debido a que el departamento de recursos humanos no brinda la atención adecuada a la hora de aclarar dudas en relación a entregas de recibos de pagos, verificación de información de pagos otorgados, actividades de capacitación y entrenamiento promoción del

desarrollo del talento humano así como la promoción de actividades recreativas y de ascensos.

Cabe resaltar, que la empresa ofrece a sus trabajadores unos bonos mensuales que busquen satisfacer las necesidades del personal; sin embargo se observa desmotivación en estos. Lo que podría ocasionar ausentismo laboral, apatía, malas relaciones interpersonales afectando de esta manera el clima organizacional. En consecuencia, esta situación podría incidir en la calidad del servicio al cliente.

Debe indicarse, que los trabajadores tienen poca situación que se evidencia al realizar su labor diaria como es el escenario en el incumplimiento en sus horarios de llegada y acumulación de trabajo. Debido a que se observa que el empleado no se siente a gusto ocasionado por la falta de incentivos que logre motivar y que de alguna u otra forma les incentive a hacerlo de la mejor manera, para obtener un mayor rendimiento en su trabajo.

## **1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo se podría optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A mediante un programa de incentivos laborales?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de incentivos laborales para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Ø Diagnosticar la situación actual de la empresa CARBON Y BRASAS C, A en relación al desempeño de los trabajadores.
- Ø Determinar cuáles son los incentivos laborales que ofrece la empresa CARBON Y BRASAS C, A a sus trabajadores.

- Ø Proponer un programa de incentivos aborales para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A.

### **1.3 Justificación de la Investigación**

El recurso humano es importante en toda organización por lo tanto se debe garantizar y mantener el buen estado físico y mental de los trabajadores. De allí, que el incentivo más poderoso que pueden utilizar la gerencia de recurso humano es el reconocimiento personalizado e inmediato. Asimismo, el incentivo salarial que pueden convertirse en el mejor aliado para mantener un buen desempeño laboral.

Por lo tanto, los incentivos son elementos o instrumentos de motivación importante porque van a permitir estimular a los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A, con la finalidad de tener la iniciativa de desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. De allí, que para la empresa objeto de estudio es importante porque a través del programa de incentivos empíricamente se pueden lograr mejores resultados en el desempeño de los trabajadores. Lo más importante que se busca conseguir es la mejora en la motivación de los trabajadores, a través de la elaboración de un programa de incentivos laborales. Además servirá para las personas interesadas en utilizar y conocer acerca de las variables como programa de incentivos y desempeño laboral.

Para finalizar, desde el punto de vista científico, la presente investigación servirá de marco referencial y proporcionará información valiosa para otras investigaciones tanto de otras Universidades como para la Universidad José Antonio Páez, al iniciar la búsqueda de posibles propuestas para futuras soluciones a estudiantes y actividades que deseen profundizar en el tema. Así como también, el presente estudio será de gran ayuda para las investigadoras, ya que les permitirá aportar conocimientos académicos, a fin de optimizar su desempeño profesional en el ámbito académico y laboral.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

Marquina (2018), realizo un trabajo especial de grado titulado **“Programa de Incentivos para mejorar el desempeño de los trabajadores públicos de la Municipalidad distrital de Sanagoran”**. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Siendo el objetivo de esta investigación determinar como un programa de incentivos influye en el desempeño de los trabajadores. Para recabar la información se elaboró dos (2) instrumentos de recolección de datos, encuesta aplicada a todos los trabajadores públicos los cuales fueron la población (44) personas y una entrevista a profundidad aplicada a los jefes de las diferentes áreas de la municipalidad distrital de Sanagoran. Metodológicamente, la investigación utilizo el diseño no experimental transeccional. Bajo el método inductivo y deductivo.

Como resultado se obtuvo la siguiente conclusión el programa de incentivos influye positivamente en el desempeño de los trabajadores de la municipalidad distrital de Sanagoran, el cual permite identificar las necesidades que se debe tener en cuenta: prestación de salud, capacitaciones, becas de estudio para los hijos, planes de ahorro y reconocimiento.

García (2017), quien realizo un trabajo especial de grado **“Motivación laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista”- México**. La presente investigación tiene como problema si la autopercepción del grado de motivación laboral es predictora de la autoevaluación del nivel de desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México, siendo su objetivo Identificar si la motivación laboral es predictora del desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México.

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

López (2016), realizó un trabajo especial de grado titulado **“La motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo”**. Universidad de Carabobo. El presente trabajo de investigación se orientó a analizar la motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Carabobo. Un personal altamente motivado se traducirá en un desempeño laboral más exitoso y en consecuencia se impartirá una educación de calidad.

La investigación se sustentó en la teoría motivacional de Maslow y la teoría de la comunicación de Horacio Andrade, enmarcándose en una investigación descriptiva, de campo, no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por un total de 23 docentes y fue de tipo no probabilístico intencional. Para consolidar los objetivos del estudio, se aplicó una encuesta como técnica para la recolección de datos y se diseñó un cuestionario como instrumento tipo Lickert que constó de 27 items, con cinco alternativas de respuestas (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca), que permitió al investigador recabar datos para establecer las relaciones entre las variables.

Una vez tabulados y graficados los datos, se procedió al análisis e interpretación de los mismos y se evidenció que existe un alto índice de desmotivación por parte de

los docentes que laboran en la institución, lo que conlleva en ocasiones a la inconformidad y apatía, afectando directamente en el desempeño del personal, por lo que se recomienda a los directivos del plantel promover y liderar el aprovechamiento de su capital humano, favoreciendo la comunicación, en pro del crecimiento de la institución, de su calidad y productividad.

Cuenca (2015), realizó un trabajo especial de grado titulado **“Impacto de Incentivos Laborales en el Desempeño Laboral del personal operativo de la Financiera Confianza, Trujillo\_ Perú”**. El problema de la presente investigación fue el determinar el impacto que tienen los incentivos laborales en el desempeño laboral de los trabajadores operarios de la Entidad Financiera Confianza, siendo su objetivo general determinar los incentivos laborales que percibe el personal operativo por parte de la Entidad financiera Confianza. Su hipótesis fue desarrollar un sistema de incentivos laboral para el aumento de un desempeño laboral.

En la presente investigación se utilizó el método inductivo y deductivo partiendo de ideas generales y particulares, su población fue de 25 trabajadores que ejecutan labores operativas, y para establecer la muestra se empleó el muestreo no probabilístico. Para la recolección de información se utilizó dos encuestas, una para el jefe de área y la otra para los trabajadores operativos. Su resultado fue que un 76% del personal ha mejorado su desempeño laboral gracias a la aplicación de estos incentivos laborales. Se concluye que el implemento de incentivos laborales es como fuente de motivación para el trabajador que no realiza su trabajo eficientemente.

Carmona (2014), realizó un trabajo para un Informe de pasantía titulado **“Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de venezolana de turismo (venetur S.A)” UJAP**. La presente investigación tiene como objetivo general analizar la incidencia de los incentivos motivacionales en el desempeño de los subordinados de VENETUR S.A. Los datos fueron recopilados directamente de la empresa donde se evidenció el problema por lo

que es un estudio de campo, su población estuvo conformada por el personal de VENETUR S.A.

Siendo la muestra constituida por 20 colaboradores que representa un 35,09% de los empleados totales que laboran en VENETUR, S.A. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una encuesta la cual se aplicó a los trabajadores para conocer su opinión en referencia al tema de la problemática. Este estudio concluye que uno de los factores principales que interviene en el desempeño laboral del trabajador son los incentivos, por lo que la empresa debe buscar estrategias para que sus colaboradores se sientan comprometidos con el logro de los objetivos y además satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorga.

## **2.2. Bases Teóricas**

Para Arias (2006:107), “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”. Dichas teorías contemplan los aspectos que influyen en el área de investigación del presente proyecto, por lo cual resulta un apoyo informativo relevante para el desarrollo del mismo.

### **2.2.1 Incentivos laborales.**

Chiavenato (2017:343), menciona que: “los incentivos son la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos”. En tal sentido, cualquiera sea su propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones, contribuciones deben ser fundamentalmente mantenidas.

### **2.2.2 Tipos de Incentivos**

Según Gómez (2013), Los incentivos se clasifican como: incentivos financieros y no financieros.

**A) Incentivos Financieros:** los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica”, Werther Jr & Davis (2014) mencionan que “la organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado”.

De manera, que los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia”.

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

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

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

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

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

Según, Werther Jr. et al., (2014:115) “Estos incentivos son utilizados por las empresas para elogiar a sus colaboradores por el trabajo y el esfuerzo extra que realizan”. En este sentido, los incentivos no son monetarios al contrario son reconocimientos como diplomas, placas conmemorativas, y otras ocasiones se brindan vacaciones con goce de sueldo. Estos incentivos son importantes en las organizaciones, ya que evitan que la rotación del personal sea mínima, trayendo como efecto una empresa con una mayor estabilidad laboral y esto contribuya que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Chiavenato (2017) mencionan algunos tipos de incentivos no económicos:

- a) Asistenciales. Su propósito de estos incentivos es ofrecer al trabajador y su familia cierto grado de seguridad en casos de presentarse situaciones imprevistas, estos son: Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- b) Recreativos. El objetivo de estos incentivos es ofrecer diversión, medios de descanso, recreación e higiene mental, al empleado, y en algunas situaciones a su familia.
- c) Adiestramiento. Este tipo de incentivos también son considerados como significativos para los trabajadores puesto la misma empresa le ofrece al trabajador medios para que este se prepare con el fin de que este se desempeñe de manera más eficiente en su trabajo.

### **2.2.3 Ventajas de los programas de incentivos**

Sherman (2001) menciona algunas ventajas de los programas de incentivos: “Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. De modo que los pagos de incentivos

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

Igualmente, la compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.

#### **2.2.4. Desempeño Laboral**

Según, Chiavenato (2017) lo define como:

Como la destreza o habilidad con la que las personas realizan una actividad. Es el producto de un conjunto de conocimientos, experiencias previas, sentimientos, actitudes, valores, motivaciones entre otras características que actúan directamente o influyen sobre el logro de los objetivos planeados. (p.458).

En este orden de ideas podría decirse que el desempeño laboral es el nivel de rendimiento demostrado por el trabajador en la ejecución de sus tareas diarias dentro de la empresa y están directamente relacionadas tanto con las exigencias técnicas, productivas, como con los resultados de servicios que la empresa espera de él. Ahora bien, las empresas deben entender que el desempeño laboral sin evaluación puede ser muy peligroso para el desenvolvimiento adecuado de la organización. No diseñar un buen programa de evaluación para los trabajadores, puede afectar muchos aspectos intervinientes en los procesos productivos y por ende en el rendimiento de la empresa.

Los factores para medir el desempeño más utilizado por las organizaciones según Chiavenato (2002) son:

Habilidades: La variedad de habilidades permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. Los empleados consideran más estimulantes las funciones de gran variedad a

causa de gama de habilidades implicadas. Estas funciones también liberan de la monotonía de cualquier actividad repetitiva. Conocimientos: competitivos en el mercado de hoy. La creación de conocimiento es una fuerza dinámica, ligada al cambio continuo e inexorable en los sistemas de producción. Para crear y utilizar efectivamente el conocimiento, las empresas deben comprender las fuerzas que pueden apoyarlo o destruirlo. Actitudes: son indicadores razonables intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas no deseadas, y las actitudes positivas permiten predecir conductas constructivas. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la empresa, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias. (p.187).

#### **2.2.5 Administración de los Incentivos**

Barro y Jiménez (2009) mencionan que:

La administración de estimular a los empleados para que puedan ser más productivos, se puede dividir en dos tipos de incentivos: los positivos: son efectivos tanto para el alcance de las metas de la empresa, como para satisfacer al trabajador. Tales incentivos pueden ser aumento de salario, un permiso, seguridad, apreciación y reconocimiento de los resultados, entre otros.) Los negativos: motivan el comportamiento con el temor al castigo. No es recomendable, amonestaciones, multas, descenso, suspensión y despido. (p.458).

En este sentido, los planes de incentivos económicos son de fuerte estímulo, además de compensar el tiempo empleado en el trabajo, produce la satisfacción que proporciona la ejecución del mismo. Otros factores que también se toman en cuenta son la obtención de nuevos clientes, la reducción de los gastos y el rendimiento del tiempo extra. Existen diferentes tipos de incentivos, entre los cuales se pueden encontrar:

##### **a) Reconocimiento del empleado**

Los incentivos de reconocimiento del empleado por el desempeño, estimulan al trabajador reconociendo su servicio sobresaliente al alcanzar metas predeterminadas.

#### **b) Seguros**

Además, están los incentivos de seguros, los cuales entran en vigencia cuando los trabajadores tienen cierto tiempo de trabajar en dicha empresa (1 año); y éstos pueden ser: seguro de vida, seguro médico (con opción a incluir a la familia), seguro contra terceros y seguro total.

#### **c) Seguridad e Higiene**

La seguridad e higiene es un incentivo, aunque es indirecto se convierte en una necesidad contar con doctores o enfermeros, además de que les garanticen su seguridad dentro de las instalaciones.

#### **d) Actividades Recreativas**

Las actividades recreativas son otro incentivo muy importante, ya que además de servir como distracción a los empleados, ayuda a crear un clima organizacional positivo.

#### **e) Bono incentivo**

La mayoría de planes se caracteriza por los incentivos económicos directos. Sin embargo, algunos programas o sistemas de incentivos ofrecen recompensas indirectas. Un incentivo puede ser en forma de vacaciones, aumento de tiempo de descanso, una pensión mejor, un obsequio entre otros; y puede ser inmediato, a final del año o diferido hasta la jubilación.

#### **h) Incentivos individuales y de grupo**

Con frecuencia, los programas o sistemas de incentivos se clasifican según a quienes se aplique el incentivo o en qué campo de acción esté basado el sistema de incentivos. Pueden ser individuales, de grupo y para toda la empresa. Los incentivos individuales pagan al empleado basándose en su esfuerzo personal, los incentivos de grupo compensan a todos los empleados de acuerdo con el criterio de pago de la

empresa y para toda la empresa pueden incluir reparto de utilidades, planes de propiedad de acciones de la empresa, entre otros. Este criterio puede considerarse el costo, la productividad, las ventas, los ahorros y otros factores.

#### **g) Desarrollo de carrera y Estabilidad Laboral**

La persona que desarrolla un plan para alcanzar unos determinados objetivos de carrera tiene más probabilidades de alcanzarlos. Con un plan de carrera es mucho más probable que se alcance la satisfacción a medida que se progresa en la trayectoria de la carrera. Desde el punto de vista de la organización, la planificación de la carrera puede reducir los costos derivados de la rotación del personal.

#### **2.2.6 Los Incentivos como Instrumentos en el aumento de la productividad**

Según, Huizt (2000:89) “los incentivos son un instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos y realicen con alto nivel de calidad, ya que retribuyen al trabajador según lo que éste produce.” De manera, que al obtener mayores beneficios los trabajadores podrán aportar un mayor esfuerzo adicional para la productividad. Es evidente, que el aumento de la productividad lleva consigo elevar beneficios para la empresa y en consecuencia para los trabajadores.

Del mismo modo, los incentivos pueden tener una gran variedad de formas pero si se estructuran y planifican convenientemente y se aplican a los trabajadores, pueden llegar a convertirse en una de las herramientas más valiosas en los que a motivación se refiere. Una adecuada remuneración es el estimulante más completo, pero con incentivos menos tangibles también se producen dividendos en forma de esfuerzos extras, que pueden crear un ambiente en el que los trabajadores puedan dar todo su potencial hacia el logro de los objetivos fijados por la empresa. Por lo tanto, para obtener un mejor desempeño de los trabajadores se deben implementar programas o sistemas de incentivos de acuerdo a las condiciones y características particulares de' cada empresa.

### **2.2.7 Programas de Incentivos**

Según Barro y Jiménez (2009:491): “son campañas sistemáticas dirigidas a personas y equipos que mejoren el entorno y los resultados de la empresa”. En tal sentido, debe tener un objetivo definido y cuantificable que permita a sus administradores analizar los resultados generados por sus iniciativas motivacionales. Su principal objetivo es motivar a los trabajadores para que en el desempeño de sus funciones lo hagan de forma efectiva consiguiendo beneficiar tanto al empleado como a la empresa.

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

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

**Motivación del personal:** es la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración de sus jefes les prodigan diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto blando de la gerencia ya que como se les trata, los inspiras y los estimulas para que hagan un trabajo óptimo. (Nelson, 2015).

**Remuneración:** La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. (Chiavenato, 2017)

**Reconocimiento:** la gratitud (o inclusive los cumplidos) que los individuos reciben por sus realizaciones. Las personas suelen asociar el reconocimiento con las realizaciones. D' Souza, P. (2000)

**Recompensas Financieras:** implican un costo o inversión de carácter financiero para

los empleadores, derivados del proceso gerencial capital humano, que se centra en atraer, mantener y motivar al personal para contribuir con los objetivos de la organización. (Urquijo, 2003).

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

**Satisfacción del Trabajo:** Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. (Chiavenato, 2017)

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

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante la metodología bajo la modalidad de un proyecto factible. Según Balestrini (2010: 82), el proyecto factible “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a las necesidades en una organización o grupo social que se ha evidenciado a través de una investigación documental o de campo” esto se relaciona directamente con esta investigación, ya que la propuesta es un modelo operativo viable donde se requerirá el estudio de una población a partir de una muestra para solucionar los problemas que presenta la empresa en estudio.

En este mismo orden de ideas, vale decir que la investigación se fundamenta en un diseño de campo y con apoyo en un estudio documental. La investigación de campo según Flames (2008: 17), “es cuando las informaciones y datos son recopilados directamente de la realidad o de su escenario natural”. Por lo tanto, este trabajo es de campo, en virtud de que se realizará en el sitio donde se encuentra el objeto de estudio el departamento de recursos humanos, de la empresa en estudio y permitirá a la autora ampliar los conocimientos y manejar datos con más seguridad.

#### 3.2 Fases Metodológicas:

En virtud de los objetivos planteados inicialmente, para la elaboración de la presente investigación se desarrollarán los mismos mediante tres (03) fases metodológicas, detalladas de la manera siguiente:

**Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa CARBON Y BRASAS C, A en relación al desempeño de los trabajadores.** En esta fase, se realizó a través de la recolección de información, Para ello, se seleccionó la población y muestra a la cual se le aplicará la las técnica de recolección de datos a emplear. Al

respecto, Balestrini (2010: 122), define la población como “un universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En este sentido, la población estuvo conformada por veinte (20) empleados de la empresa, dentro del cual se encuentran los gerentes de la empresa. Es importante destacar, que los gerentes se encuentran dentro de la población; los cuales son dos (2) personas. Los trabajadores se conforman por dieciocho (18) personas.

Al respecto, este estudio estará representado por el cien por ciento (100%) de la población, para darle mayor validez a la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006: 67), “cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. En el mismo orden de ideas, Palella y Martins (2006: 94), expresan que la muestra “representa un subconjunto de la población, accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas a la población.

En relación a la técnica e instrumento a ser aplicado, según Palella y Martins (2006: 103-113), indican que las técnicas de recolección de datos “son las distintas formas o manera de obtener la información”. Por otra parte, los mismos autores señalan que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Es por ello, que fue seleccionada como técnica la encuesta, la cual Hernández, Fernández y Baptista (2006: 72), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular”.

En este sentido, para la realización de la encuesta, se considerará el instrumento el cuestionario, de igual manera, Arias (2006: 74), señala que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante instrumento o formato den papel contentivo de una serie de preguntas”. Asimismo, el cuestionario

se aplicará a la muestra seleccionada. Por otra parte, el cuestionario estará conformado por preguntas cerradas dicotómicas con dos únicas posibles respuestas sí o no.

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 277), opinan al respecto de las preguntas dicotómicas que “son aquellas compuestas por dos alternativas de respuestas, se presentan a los sujetos las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas”. Debe indicarse, que dicho instrumento será aplicado a la muestra seleccionada, es decir a los veinte (20) empleados de la empresa.

**Fase II: Determinación de cuáles son los incentivos laborales que ofrece la empresa CARBON Y BRASAS C, A a sus trabajadores.** Acá en esta fase con la ayuda de la fase I al emplear las técnicas e instrumentos permitirán obtener información relacionada con los incentivos que la empresa objeto de estudio utiliza para beneficiar a sus empleados. Cabe señalar, que las técnicas e instrumentos en esta fase se aplicaran a la gerencia de la empresa objeto de estudio.

**Fase III: Proponer un programa de incentivos laborales para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A.** Para llevar a cabo el programa se elabora una propuesta enmarcada bajo los siguientes aspectos tales como:

- La descripción
- Objetivos de la propuesta
- Justificación
- Desarrollo de la misma.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

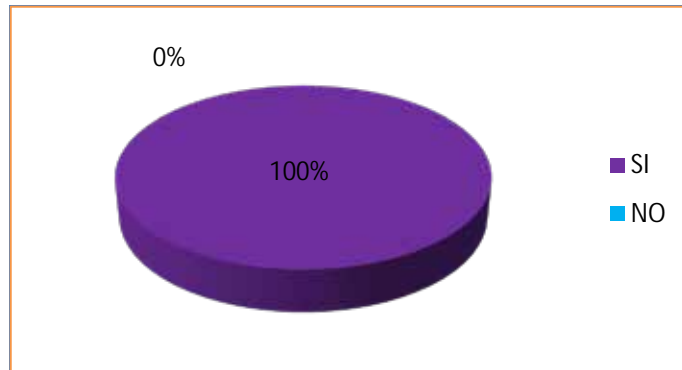
#### 4.1 Resultados de las Fase I Diagnóstico de la situación actual de la empresa CARBON Y BRASAS C, A en relación al desempeño de los trabajadores.

A continuación se presentan los resultados después de utilizar las técnicas e instrumentos de recolección de información y atendiendo a las interrogantes planteadas en la investigación con la finalidad de cumplir con el desarrollo de los objetivos propuestos. El instrumento de recolección de datos consta preguntas cerradas con el fin de obtener información relacionada el desempeño de los trabajadores, la cual se aplicó al gerente de la empresa. Los datos serán presentados en cuadros y mediante gráficos.

#### 1. ¿Utiliza la empresa algún método de evaluación del desempeño de su personal?

**Cuadro N°1. Utiliza la empresa algún método de evaluación del desempeño**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	2	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	2	<b>100%</b>



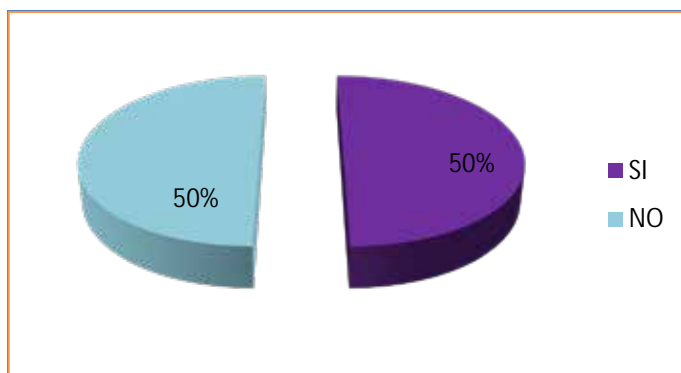
**Grafico 1. Evaluación del Desempeño**  
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** Los encuestados en su totalidad responden que la empresa utiliza algún método de evaluación del desempeño de su personal. Es importante mencionar, que uno de las principales preocupaciones de los gerentes es evaluar el desempeño de sus empleados. Como indican Hellriegel y Slocum (1998) la evaluación del desempeño es el proceso de evaluación sistemática de las cualidades laborales, necesidades de desarrollo y avances en el cumplimiento de metas de cada empleado y de la posterior determinación de medios para la evaluación de su desempeño.

2. ¿Considera que la evaluación del desempeño es útil para efectos de políticas de incentivos?

**Cuadro N°2. Evaluacion del desempeño es útil.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	1	50%
	NO	1	50%
	<b>Total</b>	2	<b>100%</b>



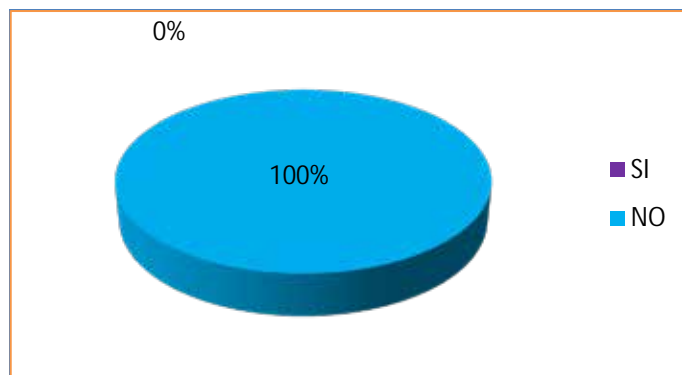
**Gráfico 2. Política de Incentivos**  
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** La grafica muestra que un 50% de los encuestados afirma que la evaluación del desempeño es útil para efectos de políticas de incentivos, De igual forma, un 50% contesta que no. Al respecto, Morales y Velandia (2000) mencionan que: la evaluación del desempeño se tiene la distribución de recompensas y de ellas hacen parte los incentivos o incrementos por mérito como los beneficios más comunes y significativos relacionados con el desempeño.

3. ¿les ha otorgado algún reconocimiento por el buen desempeño al personal?

**Cuadro N°3. Reconocimiento.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	0	0%
	NO	2	100%
	<b>Total</b>	2	<b>100%</b>



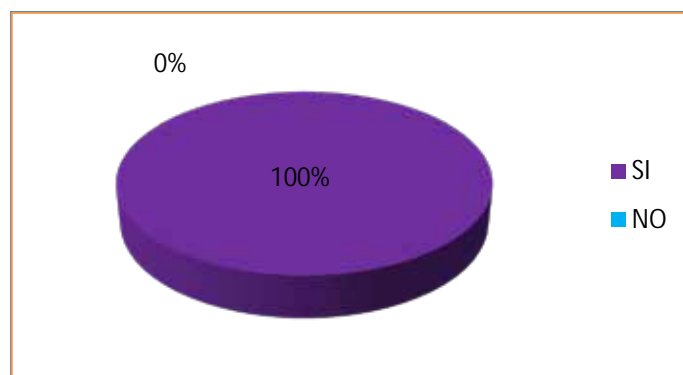
**Grafico 3. Buen Desempeño al Personal**  
Fuente: Breto y Guerrero (2019).

**Interpretación:** El 100% de los encuestados responde que no le ha otorgado algún reconocimiento por el buen desempeño al personal. Lo que demuestra, la importancia de cubrir la necesidad del reconocimiento del empleado.

#### 4. ¿Los trabajadores reciben retroalimentación sobre su desempeño?

**Cuadro N°4.Retroalimentación.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	2	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	2	<b>100%</b>



**Gráfico 4. Retroalimentación sobre su Desempeño**

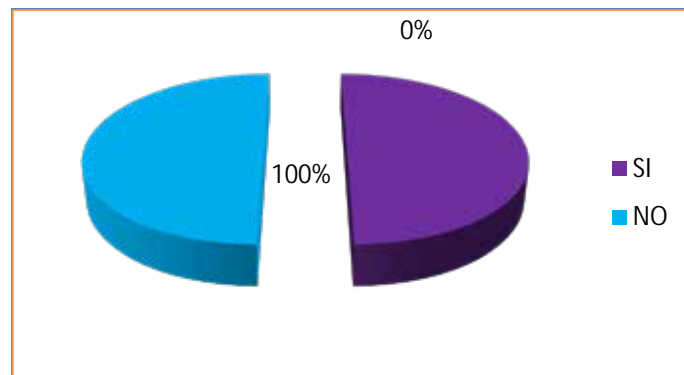
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** Según, la gráfica el 100% de los encuestados afirma que los trabajadores reciben retroalimentación sobre su desempeño. Cabe señalar, que el desempeño es la forma en la que los individuos realizan sus actividades laborales, sirve de parámetro para medir el rendimiento y efectuar evaluaciones, con el fin de determinar si el empleado ha progresado o no dentro de la empresa. Por lo tanto, debería existir una forma que explique al empleado cuando es sometido a una evaluación; que debería mejorar y reconocerle cuando es eficiente en su labor.

5. ¿De acuerdo al desempeño de los trabajadores, considera que el salario es el adecuado para el trabajo que realizan?

**Cuadro N°5. Desempeño de los Trabajadores.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	1	50%
	NO	1	50%
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>



**Grafico 5. El Salario es el adecuado para el Trabajo que Realizan.**  
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** El 50 % de los encuestados afirman que de acuerdo al desempeño de los trabajadores, considera que el salario es el adecuado para el trabajo que realizan, Otro 50% contesta que no. De allí, que la promoción del trabajador, también brinda parámetros para dar un aumento al trabajador, capacitarlos en su puesto si tiene deficiencias, se puede optar a medios correctivos, puede el trabajador quedar en una lista de despido, o darle un bono: por ejemplo, encaminado a la producción, basándose en parámetros y resultados, entonces se puede decir que la evaluación del desempeño se puede utilizar para varias funciones de la organización.

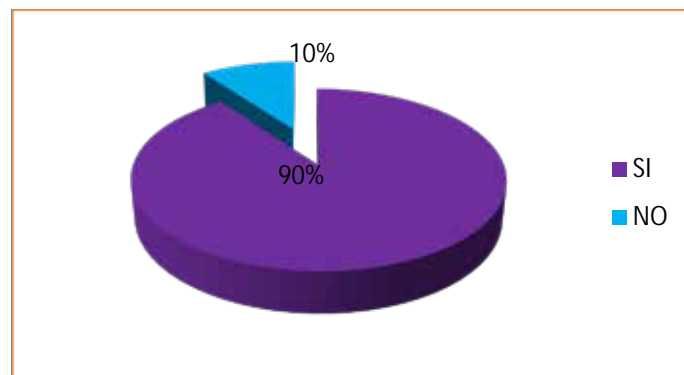
**4.2. Resultados de la Fase II. Determinación de cuáles son los incentivos laborales que ofrece la empresa CARBON Y BRASAS C, A a sus trabajadores.**

Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa.

**6. ¿La empresa otorga Incentivos Laborales?**

**Cuadro N°6. La empresa otorga.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	SI	10	90%
	NO	8	10%
	<b>Total</b>	18	<b>100%</b>



**Gráfico 6. Incentivos Laborales.**

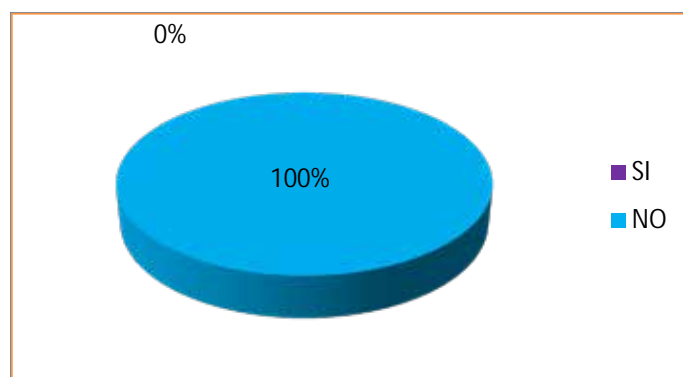
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** Un 90% de los encuestados contestan que la empresa otorga Incentivos Laborales, Mientras que un 10% dijo que no. En consecuencia, los incentivos son utilizados por las empresas para elogiar a sus colaboradores por el trabajo y el esfuerzo extra que realizan. Estos incentivos no son monetarios al contrario son reconocimientos como diplomas, placas conmemorativas, y otras ocasiones se brindan vacaciones con goce de sueldo.

7. ¿La empresa ofrece Incentivos laborales como reconocimiento del empleado?

**Cuadro N°7. La empresa ofrece Incentivos laborales.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	SI	0	0%
	NO	18	100%
	<b>Total</b>	18	<b>100%</b>



**Gráfico 7. Reconocimiento del empleado.**

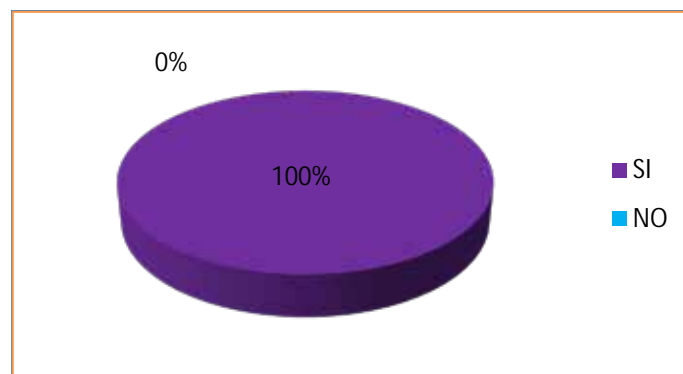
Fuente: Breto y Guerrero (2019).

**Interpretación:** El 100 % de los encuestados responden que la empresa no ofrece Incentivos laborales como reconocimiento del empleado. Chiavenato (2003), menciona que los incentivos son la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembro de la organización y una vez en ella contribuyen con el tiempo, esfuerzo, u otros recursos válidos. Cualquiera sea su propósito, el producto o la tecnología de la organización, la balanza de las inducciones, contribuciones deben ser fundamentalmente mantenidas. Por lo tanto, para el empleado es necesario sentirse reconocido por su labor que cumple dentro de la organización.

## 8. ¿Recibe por parte de la empresa bonos incentivos?

**Cuadro N°8. Recibe bonos.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	SI	18	100%
	NO	0	0%
	<b>Total</b>	18	<b>100%</b>



**Gráfico 8. Bonos Incentivos**

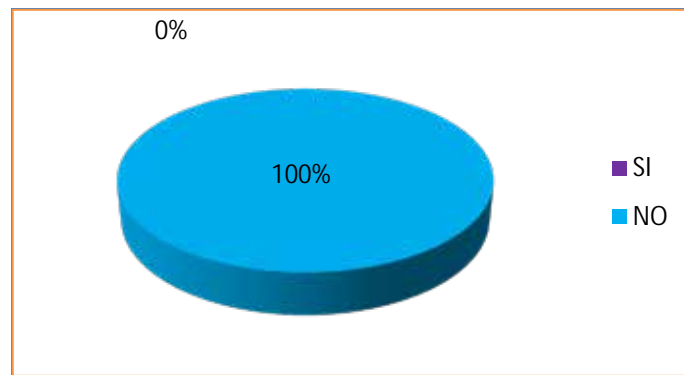
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** El 100 % de los encuestados responden que reciben por parte de la empresa bonos incentivos. Al respecto, Sherman Jr. & Chruden (1999) indican que “no puede suponerse que un aumento de dinero traerá como consecuencia mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia”.

**9. ¿Los premios y bonificaciones otorgadas son fijadas en base a capacidad, responsabilidad y experiencia?**

**Cuadro N°9. Premios y Bonificaciones.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	SI	0	0%
	NO	18	100%
	<b>Total</b>	18	<b>100%</b>



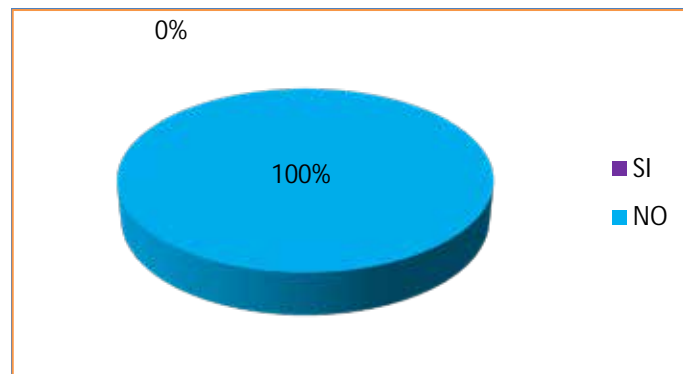
**Grafico 9. Capacidad, responsabilidad y experiencia**  
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** El 100 % de los encuestados responden que los premios y bonificaciones otorgadas no son fijados en base a capacidad, responsabilidad y experiencia. Por lo tanto, los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización. De modo, que para algunas organizaciones la compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de los contrario, se retienen los incentivos.

**10. ¿Los premios y bonificaciones otorgadas son suficientes para incentivar al personal para alcanzar las metas previstas?**

**Cuadro N°10. Incentivar al personal.**

Muestra	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
18	SI	0	0%
	NO	18	100%
	<b>Total</b>	18	<b>100%</b>



**Gráfico 10. Los premios y bonificaciones otorgadas son suficientes.**  
**Fuente: Breto y Guerrero (2019).**

**Interpretación:** El 100 % de los encuestados responden que los premios y bonificaciones otorgadas no son suficientes para incentivar al personal para alcanzar las metas previstas. Por lo tanto, la empresa debería estudiar las políticas de incentivos laborales.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

**Fase III: Proponer un programa de incentivos laborales para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa CARBON Y BRASAS C, A.** Para llevar a cabo el programa se elabora una propuesta enmarcada bajo los siguientes aspectos tales como:

- La descripción
- Objetivos de la propuesta
- Justificación
- Desarrollo de la misma.

#### **5.1. Descripción de la Propuesta**

Los incentivos laborales son estímulos para incitar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las organizaciones; son instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción ya sea individual o colectiva. La elaboración del programa de incentivos le va a brindar a los trabajadores la motivación necesaria en su desempeño, para sentirse bien ejecutando sus actividades diarias y desarrollar cada día más el sentido de pertenencia; logrando así un vínculo emocional que los involucrará y establecerá en ellos mayor motivación laboral y mayor eficiencia. Es así, como a través de este programa de incentivos laborales busca motivar a los trabajadores, asimismo propiciar la iniciativa de los mismos hacia la realización de acciones que conduzcan a un mejor desempeño laboral.

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





El programa de incentivos laborales para los trabajadores de CARBON Y BRASAS C, A pretende beneficiar a los mismos a través de factores contextuales que estimulen a una actuación positiva frente a la empresa, que generen sentido de pertenencia y compromiso, para lo cual se planteará un reconocimiento al adecuado desempeño laboral de los trabajadores.

## **5.2 Objetivos de la Propuesta**

### **5.2.1 Objetivo General**

Mejorar el desempeño de los trabajadores de CARBON Y BRASAS C, A

### **5.2.2 Objetivos Específicos**

-  Diseñar un programa de incentivos no económicos para los trabajadores de CARBON Y BRASAS C, A.
-  Diseñar un programa de incentivos económicos para los trabajadores de CARBON Y BRASAS C, A.
-  Proporcionar a la empresa CARBON Y BRASAS C, A.
-  la propuesta elaborada

## **5.3 Justificación de la Propuesta**

Dicha propuesta brindar la oportunidad a los trabajadores de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica. Promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar la motivación de los trabajadores. Los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como espirituales de los trabajadores.

Se considera la relevancia de la presente propuesta la cual se enfoca en mejorar el desempeño laboral, además de lograr un cambio positivo en la percepción del

personal hacia la organización, lo que se espera sea reflejado en los incentivos que la empresa pueda brindar al personal. Asimismo, dicha propuesta es un instrumento para el personal de la gerencia en virtud, de que es una guía en la aplicación de correctivos necesarios que permitan mejorar los incentivos laborales que favorezca y satisfaga al personal de la organización y a ella misma a través de un buen desempeño del empleado.

## 5.4 Desarrollo de la Propuesta

### Incentivos no económicos

#### a) Reconocimientos

##### · DIPLOMA DE PUNTUALIDAD

Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta).	Asistir a laborar puntualmente y sin faltas injustificadas durante el mes.
Objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse).	Motivar a los trabajadores a ser responsables en sus jornadas de trabajo.
¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los trabajadores que tienen un horario establecido de trabajo.
¿Qué hay que hacer para participar?	Reconocer la importancia de la puntualidad. Asistir a trabajar a la hora señalada y no faltar injustificadamente. En caso de una falta justificada (enfermedad, fallecimiento de un familiar u otra causa de fuerza mayor) debe reportar su inasistencia con un máximo de 24 horas con su jefe.
Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	El trabajador será evaluado en base a su puntualidad.
Premios e Incentivos a entregar	El trabajador que obtenga el mayor porcentaje de puntualidad durante el mes, recibirá un reconocimiento denominado: diploma de puntualidad. En caso dos o más trabajadores obtengan el mismo porcentaje, todos recibirán el mismo premio
Plazos y cronograma de Reconocimiento	El diploma se entregará el primer día lunes de cada mes, considerando el premio del mes anterior. La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 3:30 p.m. con la presencia de los Gerentes.

· **Cursos de especialización**

objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Tener trabajadores eficientes dentro
¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los jefes de área
Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos.	Para otorgar este incentivo se realizará una encuesta dónde los trabajadores calificarán la relación que tienen con su jefe inmediato.
Premios e Incentivos a entregar	El jefe de área que obtenga la mayor calificación será acreedor de un curso de especialización. Donde el jefe ganador se reunirá posteriormente con la administradora para coordinar los temas respectivos al curso de especialización.
Plazos y cronograma de Reconocimiento	El presente incentivo será otorgado a fines de cada año, por lo tanto la encuesta será aplicada los primeros días de diciembre. Luego de haber realizado la encuesta los dueños procederán analizarlas para obtener los resultados; posteriormente se harán el anuncio del jefe de área ganador.

· **Actividades recreativas**

objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Estimularlos y fomentar el trabajo en equipo premiando al equipo ganador con una copa.
¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los trabajadores podrán participar de este encuentro deportivo.
Premios e Incentivos a entregar	Una semana antes de realizarse la actividad deportiva, se pegara un afiche indicando el día y hora del encuentro deportivo. Al final de dicha actividad se premiará al equipo ganador con una copa
Plazos y cronograma de Reconocimiento	El encuentro deportivo se realizará el 29 del mes de Noviembre, a las 10 am. En las instalaciones de la empresa. Una semana antes de llevarse a cabo la actividad se les informará a los trabajadores.

· **Celebraciones**

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

**Incentivos económicos**

· **COMISIONES**

Definir la conducta o comportamiento a reforzar (describir la conducta).	Los trabajadores deberán esforzarse por incrementar las ventas.
objetivo del Programa de Reconocimiento (Meta que debe alcanzarse)	Motivar a los trabajadores a incrementar las ventas
¿Quiénes participan en el Programa?	Todos los Trabajadores de la empresa.
¿Qué hay que hacer para participar?	Cada trabajador se esforzara por incrementar el volumen de las ventas.
Indicadores de Mejora o Criterios de Medición de cumplimiento de objetivos	Aquel trabajador que haga mayor número de ventas será acreedor de una comisión.
Premios e Incentivos a entregar	El trabajador que obtenga el mayor número de ventas durante el mes será acreedor de una comisión. La comisión será el 30% de su sueldo base.
Plazos y cronograma de Reconocimiento	La comisión se entregara junto con el sueldo base del m

### Cronograma de actividades de la propuesta

INCENTIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Diploma	El diploma se entregará el primer día lunes de cada mes. La premiación se realizará en el comedor de la empresa a las 3:30 pm Se aplicará una encuesta para calificar a los jefes de cada área.	Administradora.	NOV. DIC. 2019
Cursos de Especialización	Los dueños procederán analizarlas para obtener los resultados. Posteriormente harán el anuncio del jefe de área ganador El presente incentivo será otorgado a fines de cada año.	Dueños	Dic-2019
Deporte	Se realizará un encuentro deportivo en las instalaciones de la empresa. Una semana antes de llevarse a cabo la actividad se les informara a los trabajadores	Administradora	NOV. DIC. 2019
Celebraciones	Se realizaran celebraciones significativas para todos los trabajadores del Molino, tales como Día del trabajador, Día de la madre, Día del Padre y Navidad.	Dueños y Administradora	
Comisiones	La comisión, para los trabajadores que logren el objetivo establecido, se entregara junto con el sueldo base del mes	Administradora.	Desde Nov.2019 Y todo el año 2020.

## **5.5. Factibilidad de la Propuesta**

Toda propuesta necesita de recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados. De allí, que es necesario realizar un análisis de la factibilidad, basada en las posibilidades de proponer la solución para dar respuestas a la problemática a través de la implementación de la propuesta. El análisis de la factibilidad comprende aspectos operativos, técnicos y económicos, ya que es necesario determinar los recursos monetarios y materiales necesarios, así como las personas encargadas de ejecutar dicha propuesta.

### **5.5.1 Factibilidad Técnica**

Actualmente la empresa cuenta con todos equipos necesarios para la elaboración de la propuesta. En este sentido, la infraestructura y medios materiales diversos necesarios se ubican dentro de las instalaciones de la empresa.

### **5.5.2 Factibilidad Operativa**

En relación a las personas que llevaran a cabo la propuesta, y que representa un punto clave para el éxito del mismo, en la empresa existe el recurso humano, con la capacitación y entrenamiento adecuado para elaborar e implementarla. Conviene precisar, que se ha considerado la necesidad de la propuesta como necesaria, para los trabajadores lo que indica su participación en el mismo. Del mismo modo, la gerencia deberá estudiar la posibilidad de respaldar las acciones en este sentido.

### **5.5.3 Factibilidad Económica**

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

## **PRESUPUESTO DEL PROGRAMA**

Cursos de especialización	De acuerdo al costo de la institución o universidad en bS o en \$
Actividades deportivas	Refrigerio y comprar de copa
Celebraciones	Almuerzo del día de la madre y padre Almuerzo navideño y cesta navideña.
Diplomas	Gastos en materia de oficina papel especial para diplomas

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

Se presentó la propuesta del programa de incentivos laborales económicos y no económicos con el fin de mejorar el desempeño de los trabajadores de CARBON Y BRASAS C.A. Los factores que influyen en el desempeño laboral trabajadores en orden de prioridad son los factores asociados a crecimiento individual, reconocimiento profesional y necesidades de autorrealización sociales. Debido a que los gerentes en un 100% responden que no les ha otorgado algún reconocimiento a los trabajadores por el buen desempeño al personal. Lo que demuestra, la importancia de cubrir la necesidad del reconocimiento del empleado.

Los trabajadores priorizan los incentivos económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por conocimientos especializados puesto que el 100 % de los encuestados responden que los premios y bonificaciones otorgadas no son fijados en base a capacidad, responsabilidad y experiencia. Por lo tanto, los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización

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

### **Recomendaciones:**

- ✓ A los dueños de la empresa acoplarse a la producción o rendimiento de los trabajadores, buscando siempre que el trabajador y la organización se beneficien. Además trabajar coordinadamente y empáticamente con la administradora y trabajadores de la organización a fin de tomar las sugerencias de éstos últimos para mejorar la productividad de la organización, buscando que ellos se sientan comprometidos con la misma.
- ✓ A la administradora, de CARBON Y BRASAS C.A. poner en práctica la propuesta de los incentivos laborales, económicos asociados a bonos, comisiones, compensaciones por conocimientos especializados e incentivos no económicos tales como recreativos, reconocimiento, asistenciales y supletorios.
- ✓ Además la administradora debe definir metas claras en las diferentes áreas de la empresa con el fin de que los trabajadores tengan bien definido lo que deben de realizar para el alcance de los incentivos económicos y no económicos propuestos, con los que se van a beneficiar tanto la empresa como los trabajadores.
- ✓ A los trabajadores, asumir un compromiso con la visión y misión de la empresa, a fin de contribuir al alcance de sus objetivos asimismo estos deben de estar dispuestos a tener un autocontrol sobre su desempeño a través de mecanismos de registro y establecimiento de planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Igualmente los colaboradores deben de difundir entre sus compañeros la información de las metas señaladas para la obtención de los incentivos establecidos.

## REFERENCIAS

- Arias, Fideas (2006). **El proyecto de investigación**. 5ta Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2010). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 6ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial Consultores Asociados.
- Carmona, Davis. (2014). **Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de venezolana de turismo (VENETUR S.A)**. Recuperado de [ttp://cuhelav.noip.org/anexos/14/09/18/1059.pdf](http://cuhelav.noip.org/anexos/14/09/18/1059.pdf).
- Cuenca, Janin. (2015). **Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la financiera confianza. Universidad Nacional de Trujillo**. Disponible en: [http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/464/cuenca\\_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/464/cuenca_jorge.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, Idalberto. (2009). **Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones**. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México.
- García, Galindo. (2017). **Motivación Laboral y desempeño laboral de los directivos del corporativo adventista del norte de México**. Recuperado de <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/377/1/Tesis%20de%20Mtr>.

Flames, Abel (2008). **La confiabilidad del Investigador**. Caracas, Venezuela:

Revista Educación y Ciencias Humanas, Fondo Nacional de Ciencia,  
Tecnología e Innovación FONACIT, Simón Rodríguez.

Gómez, Enmundo. (15 de marzo de 2013). **Motivación y gestión del talento humano**. Congreso. Costa Rica, Guatemala.

Gonzales, Johans. (2006). **Habilidades directivas**. Recuperado de:<https://books.google.com.pe/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA111&dq=T%C3%A9nicas+de+motivaci%C3%B3n+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiM47yProXNAhWDLB4KHaTqDIMQ6AEISzAI#v=onepage&q=T%C3%A9nicas%20de%20motivaci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo&f=false>

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2003). **Metodología de la Investigación**. 6ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

López Daniela. (2016), “**La motivación como factor influyente en el desempeño laboral de los docentes de la unidad educativa Carabobo**”. Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias de la Educación dirección de postgrado Maestría en gerencia avanzada en Educación.

Marquina Janeth. (2018). **Programa de Incentivos para mejorar el desempeño de los trabajadores públicos de la Municipalidad distrital de Sanagoran**”. Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela Académica Profesional de Administración.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa**. 3ª Edición. Caracas. Venezuela: Editorial FEDUPEL.

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

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

Universia Perú (2014). **35% de los peruanos suele mentir para faltar al empleo.** Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/actualidad/noticia/2014/10/27/1113847/35-peruanossuele-mentir-faltar-empleo.html>

Werther, W.,& Davis, K.(2014).*Administración de recursos humanos: El capital de las empresas*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-yrecursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>

