



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

PRESENTADO POR:

Gutiérrez Helfer, Joel Fidel - Administración y Dirección de Negocios

ASESOR:

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2024

Asesor y miembros del jurado

Asesor(a)

Mg. Quijano Aranibar, Iván Ernesto

Miembros del jurado

Cano Silva, Jhon Robert

Chavez Rivas, Cybill Andrea

Ricra Mayorca, Juan Manuel

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Joel Fidel Gutierrez Helfer identificado con DNI N° 71992995 perteneciente al Programa de Administración y dirección de negocios siendo mi asesor el Sr Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es <https://orcid.org/0000-0003-2264-1186>.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

- a) Soy el autor del documento académico titulado “Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024”.
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 23 % de similitud. Se ha respetado el uso de las normas internacionales en cuanto a citas y referencias.
- d) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS.

Fecha: 20 de diciembre del 2024



Firma del autor



Huella



Firma del asesor



Huella

DEDICATORIA

A mi madre, quien con su esfuerzo y sacrificio me ha mostrado que los sueños y las metas se alcanzan con dedicación. A mi hermano por su motivación y consejos valiosos durante este proceso.

También quiero dedicarlo a mis compañeros de trabajo quienes inspiraron y enriquecieron el desarrollo de esta investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor Iván Quijano por su gran apoyo a lo largo de esta investigación. También a Soledad Helfer Mendoza, Renato Gutiérrez Helfer por su invaluable soporte emocional. En especial a mis abuelos y a mi mejor amigo Ghunter Helfer quienes han sido parte fundamental para hacer realidad esta tesis. Cada palabra de ánimo me motivó a seguir adelante.

Índice temático

Asesor y miembros del jurado	2
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO.....	5
Índice temático.....	6
Índice de Tablas.....	9
Índice de Figuras.....	10
Resumen.....	11
Abstract	12
Introducción	13
I. Información general	15
1.1 Título de Investigación	15
1.2 Área Estratégica de Desarrollo Primario.....	15
1.3 Actividad Económica en la que se Aplica la Innovación o Investigación	15
1.4 Localización o Alcance de la Solución.....	15
II. Descripción de la investigación aplicada o innovación	16
2.1. Justificación: Problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar	16
2.1.2 <i>Justificación de Investigación</i>	18
2.2 Marco Referencial.....	19
2.2.1 <i>Antecedentes de la Investigación</i>	19
2.3 Resumen Ejecutivo	28
2.4. Características Técnicas o Atributos del Proyecto.....	28
2.5. Análisis Comparativo de Atributos, Características, Mejoras o Novedades Tecnológicas .	30
2.6 Objetivos General y Específicos: Propósitos del Proyecto	31
2.6.1. <i>Objetivo general</i>	31
2.6.2. <i>Objetivos específicos</i>	31
2.7. Componente del Proyecto	31
2.8. Resultados Generales: Componentes del Proyecto	32
2.9 Plan de Actividades del Proyecto	33
2.10. Metodología del Proyecto.....	34
2.10.1 <i>Hipótesis de Investigación</i>	34

2.10.1.1 Hipótesis General.....	34
2.10.1.2 Hipótesis Específica.....	34
2.10.3. <i>Enfoque de investigación</i>	34
2.10.4. <i>Tipo de Investigación</i>	34
2.10.5. <i>Diseño de Investigación</i>	35
2.10.6. <i>Nivel de Investigación</i>	35
2.10.7. <i>Población</i>	35
2.10.8. <i>Muestreo y muestra</i>	36
2.10.9. <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i>	36
III. Estimación del costo de la propuesta.....	39
3.1 Estimación de los Costos Necesarios para la Implementación.....	39
IV. Resultado de la investigación.....	43
4.1 Análisis de Resultados Descriptivos.....	43
4.1.1 <i>Información demográfica</i>	43
4.1.2. <i>Análisis de datos cuantitativos</i>	46
V. Sustento del Mercado.....	80
5.1 Alcance Esperado del Mercado.....	80
5.2 Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial.....	81
5.3 Descripción de la Propuesta de Innovación o del Modelo de Negocio.....	82
5.3.1 <i>Diagnostico Situacional</i>	82
5.3.2 <i>Propuesta de valor</i>	86
5.3.3 <i>Fuentes de ingresos</i>	86
5.3.4 <i>Canales de distribución</i>	86
5.3.5 <i>Estrategia de penetración en el mercado</i>	87
5.3.6 <i>Actividades productivas propias y externas</i>	87
5.3.7 <i>Alianzas</i>	88
5.3.8 <i>Desarrollo de propuesta de incentivos en la empresa</i>	89
VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	91
6.1 Conclusiones.....	91
6.2. Recomendaciones.....	92
VII. Referencias bibliográficas.....	94
VIII. Anexos.....	97
7.1 Informe Turnitin.....	98
7.2 Matriz de Consistencia.....	99
7.3 Matriz de Operacionalización de Variables.....	100
7.4 Instrumentos de Recolección de Datos.....	102

7.5 Validación de Expertos	110
7.6 Registro de impacto y resultados.....	111

Índice de Tablas

Tabla 1 Atributos del servicio de plan de incentivos	29
Tabla 2 Plan de incentivos	30
Tabla 3 Niveles y valores de validez	37
Tabla 4 Niveles y valores de validez	38
Tabla 5 Resultados Retest prueba de 30 colaboradores	38
Tabla 6 Estimación de los costos necesarios para el desarrollo de la investigación	39
Tabla 7 Estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto... ..	41
Tabla 8 Resultados Edad de encuestados	43
Tabla 9 Frecuencia incentivos monetarios	46
Tabla 10 Frecuencia actual de entrega de incentivos monetarios	47
Tabla 11 Aceptación del sistema de incentivos monetarios.....	48
Tabla 12 Conformidad del monto recibido por incentivos monetarios.....	49
Tabla 13 Nivel de exigencia para recibir incentivos monetarios.....	50
Tabla 14 Variedad de incentivos monetarios actuales.....	51
Tabla 15 Frecuencia ideal de incentivos no monetarios.....	52
Tabla 16 Frecuencia actual de incentivos no monetarios.....	53
Tabla 17 Percepción del sistema de incentivos no monetarios	54
Tabla 18 Nivel de exigencia para obtener incentivos no monetarios	55
Tabla 19 Aceptación cursos o especializaciones como incentivos no remunerados	56
Tabla 20 Variedad actual de incentivos no monetarios	57
Tabla 21 Actitud positiva frente al trabajo	58
Tabla 22 Relación entre estado de ánimo e incentivos recibidos	59
Tabla 23 Estado de ánimo actual de colaboradores	60
Tabla 24 Motivación actual de los colaboradores	61
Tabla 25 Percepción de metas e indicadores.....	63
Tabla 26 Percepción sobre acciones para mejorar la motivación.....	64
Tabla 27 Requerimiento de acciones para mejorar motivación laboral	65
Tabla 28 Requerimiento de acciones para mejorar desarrollo laboral	66
Tabla 29 Cooperación de áreas de la empresa	67
Tabla 30 Estructura de funciones por cargo	68
Tabla 31 Implementación de actividades para mejorar satisfacción profesional... ..	69
Tabla 32 Relación interpersonal con gerencias y jefaturas.....	70
Tabla 33 Influencia de incentivos en el cumplimiento de funciones	71
Tabla 34 Satisfacción actual en los logros realizados.....	72
Tabla 35 Cumplimiento de objetivos diarios	73
Tabla 36 Frecuencia de la dimensión incentivos monetarios	74
Tabla 37 Frecuencia de la dimensión incentivos no monetarios.....	75
Tabla 38 Frecuencia de la dimensión satisfacción ocupacional.....	76
Tabla 39 Frecuencia de la dimensión compromiso profesional.....	77
Tabla 40 Frecuencia de la variable Incentivos	78
Tabla 41 Frecuencia de la variable clima laboral	79
Tabla 42 Contexto de mercado real o potencial.....	81
Tabla 43 Clientes potenciales	82
Tabla 44 Análisis Foda del área de nóminas en la empresa Deloitte.	83

Índice de Figuras

Figura 1 Plan de Actividades	33
Figura 2 Resultado del género de encuestados	43
Figura 3 Resultado de antigüedad en la empresa de colaboradores encuestados	44
Figura 4 Resultado de nivel de educación de colaboradores encuestados	45
Figura 5 Resultados cargo de los encuestados	45
Figura 6 Frecuencia incentivos monetarios	47
Figura 7 Frecuencia actual de entrega de incentivos monetarios	48
Figura 8 Aceptación del sistema de incentivos monetarios	49
Figura 9 Conformidad del monto recibido por incentivos monetarios	50
Figura 10 Nivel de exigencia para recibir incentivos monetarios	51
Figura 11 Variedad de incentivos monetarios actuales	52
Figura 12 Frecuencia ideal de incentivos no monetarios	53
Figura 13 Frecuencia actual de incentivos no monetarios	54
Figura 14 Percepción del sistema de incentivos no monetarios	55
Figura 15 Nivel de exigencia para obtener incentivos no monetarios	56
Figura 16 Aceptación cursos o especializaciones como incentivos no remunerados	57
Figura 17 Variedad actual de incentivos no monetarios	58
Figura 18 Actitud positiva frente al trabajo	59
Figura 19 Relación entre estado de ánimo e incentivos recibidos	60
Figura 20 Estado de ánimo actual de colaboradores	61
Figura 21 Motivación actual de los colaboradores	62
Figura 22 Percepción de metas e indicadores	63
Figura 23 Percepción sobre acciones para mejorar la motivación	64
Figura 24 Requerimiento de acciones para mejorar motivación laboral	65
Figura 25 Requerimiento de acciones para mejorar desarrollo laboral	66
Figura 26 Cooperación de áreas de la empresa	67
Figura 27 Estructura de funciones por cargo	68
Figura 28 Implementación de actividades para mejorar satisfacción profesional	69
Figura 29 Relación interpersonal con gerencias y jefaturas	70
Figura 30 Influencia de incentivos en el cumplimiento de funciones	71
Figura 31 Satisfacción actual en los logros realizados	72
Figura 32 Cumplimiento de objetivos diarios	73
Figura 33 Frecuencia de la dimensión incentivos monetarios	74
Figura 34 Frecuencia de la dimensión incentivos no monetarios	75
Figura 35 Frecuencia de la dimensión satisfacción ocupacional	76
Figura 36 Frecuencia de la dimensión compromiso profesional	77
Figura 37 Frecuencia de la variable Incentivo	78
Figura 38 Frecuencia de la variable clima laboral	79
Figura 39 Diagrama de Ishikawa del área de tercerización de nóminas	85
Figura 40 Diagrama Gantt del plan de incentivos laborales	89

Resumen

Introducción. La presente investigación surge en respuesta a una problemática presentada, relacionada directamente con la percepción del personal en su área de trabajo, afectando diversos factores de la compañía y su operatividad. **Objetivo.** La investigación propone un plan de incentivos, tanto monetarios como no monetarios, con la finalidad de mejorar el clima laboral de los colaboradores, ello en función del análisis de su influencia en la aplicación de los incentivos. **Metodología.** Para el desarrollo se realizó una investigación de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental con carácter transversal, mientras que el nivel de investigación fue descriptivo. La población definida en este caso fue de 73 colaboradores, la cual a su vez fue el número de muestra, a los cuales se aplicarían los instrumentos definidos como cuestionarios, análisis de información, con el fin de poder elaborar el plan de incentivos más efectivo. **Resultados.** Se evaluó la viabilidad e influencia del plan de incentivos, la cual luego de analizar nuestras variables se encontró una orientación positiva final a los incentivos, alcanzando un rango positivo de percepción de los mismo, mientras que la variable clima laboral obtuvo un resultado positivo general, en base a una aceptación del 65,75% de la población total y una oportunidad de mejora para el 34.2% que tuvo una mejora quedando en una respuesta neutral. **Propuesta de implementación.** Se enfoca en el desarrollo de un plan de incentivos, definiendo plazos, tipos de incentivos, objetivos y costos estimados, ello valiéndose de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal, evaluando sus preferencias y enfoques de requerimiento en función de su sensación de clima laboral. **Conclusión:** Se concluyó la viabilidad de la propuesta de los incentivos frente a la satisfacción del área de nóminas, observando beneficios no solo en la operatividad y clima laboral, sino que también servirá como base para futuras investigaciones que puedan ser aplicada a diversas áreas del sector, ello en base a las dimensiones observadas.

Palabras clave: Compromiso profesional; Clima laboral; Incentivos; Operatividad; Satisfacción ocupacional.

Abstract

Introduction. This research arises in response to an identified issue directly related to employee perceptions within their workplace, affecting various company factors and overall operations. **Objective.** The study proposes a plan for both monetary and non-monetary incentives to improve employee workplace climate. This goal is based on analyzing the influence of these incentives' implementation. **Methodology.** The research was conducted as an applied study with a quantitative approach. Its design was non-experimental with a cross-sectional nature, and the level of investigation was descriptive. The defined population consisted of 73 employees, which also constituted the sample size. Instruments such as questionnaires and data analysis tools were applied to develop the most effective incentive plan. **Results.** The viability and influence of the incentive plan were evaluated. After analyzing the variables, a positive orientation toward incentives was observed, achieving a favorable perception rating. Meanwhile, the work climate variable yielded an overall positive result, with 65.75% of the population showing acceptance and an opportunity for improvement identified in 34.2% of the population, who reported a neutral response. **Implementation Proposal.** The focus is on developing an incentive plan, defining timelines, types of incentives, objectives, and estimated costs. This proposal leverages survey results to assess employee preferences and requirements, aligning them with their perceptions of workplace climate. **Conclusion.** The study concludes that implementing incentives is feasible and beneficial for improving satisfaction within the payroll department. Positive impacts were observed not only in operational efficiency and workplace climate but also as a foundation for future research applicable to various sectors based on the identified dimensions.

Keywords: Professional commitment; Workplace climate; Incentives; Operational efficiency; Job satisfaction.

Introducción

El tema de la investigación se enfoca en el clima laboral y su capacidad para determinar el impacto en un área, sea de manera positiva o negativa, dependiendo de la relevancia, priorización y desarrollo brindado por la organización con la misma para el beneficio de sus trabajadores, ello en base a la elaboración de incentivos para mejora de sus resultados.

El problema se contextualiza en el sector laboral en el Perú durante los años más recientes, específicamente en el mercado de empresas dedicadas al outsourcing, esto debido a múltiples investigaciones que determinan que en nuestro país entre un 76-79% de colaboradores posee una desmotivación e insatisfacción laboral, observado en el clima laboral de una organización, esto pese a existir múltiples herramientas para mejorar estos indicadores muy pocas empresas toman un interés en brindar acciones.

La investigación se justifica en su capacidad para brindar una solución o propuesta a un problema que pueda servir de base para futuras investigaciones de un sector que se encuentra en constante crecimiento, ello en base a la utilización de herramientas, técnicas e instrumentos que permitan generar un plan de incentivos adaptado a las necesidades de un área organizativa.

De esta narrativa se genera nuestro objetivo de evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.

Por consiguiente, la presente investigación se organizó en VI capítulos:

En el capítulo I se detalla la información general, iniciando por la definición del título, la cual se basa en la identificación del sector de desarrollo de la investigación, seguido por la determinación del área estratégica de desarrollo y complementando con la localización y alcance de nuestro desarrollo y propuesta.

El capítulo II inicia con el planteamiento del problema, partiendo de una vista macro del sector, con valores actuales de insatisfacción, problemas en el clima laboral y los diversos motivos iniciales de los cuales inicia nuestra investigación en la empresa, esto sirve como base para determinar nuestros problemas generales y específicos, además de

brindar la justificación a la investigación realizada, valiéndose de artículos científicos ,investigaciones similares y antecedentes que brindan conocimientos y directrices de los diversos problemas y soluciones presentadas según los casos de éxitos de diversas organizaciones frente a una problemática similar. Luego de ello se definió el enfoque metodológico de la investigación, así como las técnicas e instrumentos a utilizar ,culminando con la validación de las encuestas a través de la evaluación del Alfa de Cronbach mediante el software SPSS IBM.

En el capítulo III se genera la estimación de costos de la propuesta, evaluando tanto el monto invertido en el desarrollo de la investigación , como la presupuestación de todos los requerimientos, costos y tipos de incentivos requeridos para poder aplicar y desarrollar nuestro plan de incentivos en el área de tercerización de nóminas de la compañía.

Para el capítulo IV se realiza el análisis de los resultados obtenidos mediante el uso de nuestras herramientas definidas en capítulos anteriores, en este caso las encuestas realizadas a los 73 colaboradores del área, los cuales fueron divididos en información demográfica y análisis de datos cuantitativos , en función de estos resultados se pudo obtener los indicadores de nuestras dimensiones definidas, así como la evaluación de la situación actual y como los colaboradores considerarían que nuestro plan de incentivos podría mejorar su percepción del clima laboral actual.

El capítulo V inicia con el diagnostico situacional de la organizacional, el cual fue realizado en base a data histórica, análisis FODA y diagrama de Ishikawa , hallando así la problemática y puntos de mejora, con ello también se realiza la evaluación y sustento del mercado de nuestra propuesta de mejora, brindando un énfasis en vender el servicio, realizando comparativas entre los beneficios frente a otras propuestas o productos, así como una descripción de los atributos del proyecto, el alcance de mercado y la descripción del modelo de negocio.

Es así que se alcanza el capítulo final, en el cual se concluyó la viabilidad de la implementación del plan de incentivos para mejorar el clima laboral, incluyendo a su vez beneficios en la satisfacción ocupacional y el compromiso profesional, a modo de recomendación se indica el contar con un plan de aplicación adaptado a los requerimientos, que posea un comunicación ágil y coherente para los trabajadores, así como definir objetivos y logros alcanzables para el área. Terminando el capítulo encontramos las referencias utilizadas durante toda la investigación, además de los anexos en los que se encuentran nuestra matriz de consistencia y de operacionalización de variables, así como las preguntas de las encuestas y validaciones de las mismas realizadas por expertos.

I. Información general

1.1 Título de Investigación

Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.

1.2 Área Estratégica de Desarrollo Primario

Bancayan (2022) menciona que una de las áreas estratégicas de las BIG 4 en Perú, específicamente Deloitte es el outsourcing y consultoría, siendo reconocidos internacionalmente por su capacidad para personalizar y brindar una experiencia adaptada a los requerimientos de una organización.

Como parte de la investigación, y en conjunto con los lineamientos de investigación de la institución y la carrera, se determinó abarcar el desarrollo en el área de tercerización de nóminas enfocado a la línea de Hábitat y desarrollo humano, ello por el carácter de la investigación, la cual busca maximizar la competencias del área de nómina dentro de la organización, ello en base a analizar y determinar la situación social y organizacional de los colaboradores y su postura frente a la satisfacción actual que poseen en el trabajo.

1.3 Actividad Económica en la que se Aplica la Innovación o Investigación

El sector o actividad económica a aplicar la investigación es compañías del sector Auditorías, Asesoría financiera, consultoría y outsourcing.

Según Galarza (2018), el sector de outsourcing y consultoría, es uno de los principales rubros estratégicos para multitud de empresas, ello por su capacidad de brindar servicios que permitan a empresas el ahorro en costes y mejora de eficiencia operativa de muchas compañías, añadiendo la suma importancia de la gestión de talento humano para realizar dicha tarea, ello debido a su grado de contacto con clientes, atención personalizada y adaptación a normativas de diferentes organizaciones.

1.4 Localización o Alcance de la Solución

La finalidad del proyecto de investigación tiene como objetivo sugerir la implementación de incentivos monetarios y no monetarios dentro del área de nóminas en la empresa Deloitte, logrando como resultado la mejora del clima laboral de los trabajadores del área en mención, y como consecuencia incrementar la satisfacción ocupacional y el compromiso profesional.

La localización de la investigación es en la provincia de Lima, distrito de San Isidro, Perú en la empresa Deloitte para el área de tercerización de nóminas.

II. Descripción de la investigación aplicada o innovación

2.1. Justificación: Problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar

Los seres humanos por naturaleza son seres sociales, los cuales buscan desempeñar sus actividades laborales en organizaciones que los ayuden a satisfacer sus propias necesidades personales a cambio de la realización de funciones o tareas en un horario establecido. Estos desempeños individuales, grupales y de estructura sirven para diferenciar a las organizaciones. El clima laboral es primordial en el desarrollo del organismo corporativo y al ser un componente que incide en el comportamiento de quienes la integran, los cambios positivos y negativos deben ser tomados en cuenta principalmente por quienes se encuentran en la parte alta de la jerarquía puesto que impactan en el área de trabajo.

Es importante estudiar el impacto que tiene un adecuado clima laboral y la contraparte de esta misma, ya que con ello las organizaciones que reconozcan las percepciones de los trabajadores podrán implementar planes de acción y prevención ante actitudes no tan favorables por parte de los empleados. Muchos estudios del clima laboral como los investigados por Coronel (2023) mencionan que existen factores esenciales para determinar un buen clima laboral, como pueden ser la forma de relación entre los empleados de nivel inferior con los de nivel superior, la relación de los funcionarios con su trabajo, en este punto podemos disgregar al trabajo como al hecho de la función per se y a la correlación de los beneficios por el préstamo de sus servicios, y también uno de los factores es el trato de empleados con sus compañeros de labores.

Actualmente en el Perú existe un interés de las organizaciones por brindar a sus trabajadores un clima laboral satisfactorio, en el cual sus empleados puedan desenvolverse plenamente y esto repercuta positivamente en su desempeño laboral, generando un rendimiento óptimo en la empresa, sus operaciones y gestiones.

El 76% de trabajadores en el Perú no posee una satisfacción laboral, de esa cantidad el 20% ocurre por un mal clima laboral, el 38% menciona que no están conformes con su remuneración, no se reconoce sus logros y consideran que la empresa no toma buenas decisiones con respecto a su personal. (Info Capital Humano, 2023, p.3)

Info Capital Humano (2023) realizó una encuesta en base a 49% de mujeres y 51% de hombres, encontrando que el segundo factor primordial para realizar un trabajo es el sueldo y beneficios obtenidos en su compañía, encontrándose solo debajo de la motivación familiar, estos 2 factores acumulan un 79% de la motivación para el trabajo, siendo el restante 21% factores como el trato de sus jefes, los logros obtenidos y el miedo a ser desempleado.

En base a lo mencionado, en nuestro país existe una grave problemática relacionado a la percepción del trabajo y como este es manejado por las organizaciones, ya que se puede conocer que la motivación está muy relacionada con el reconocimiento y pago de las labores realizadas, las cuales muchos consideran no son las adecuadas y que no existe una satisfacción en el trabajo, producto de un mal clima laboral y percepción de las organizaciones del país.

En el área de nómina de la transnacional Deloitte con sede en Perú, mediante la observación se ha identificado las siguientes problemáticas, las cuales son:

- Personal desmotivado.
- Deficiencia en los procesos diarios y errores con alto índice de regularidad.
- El personal está esperando la primera oportunidad laboral de una empresa externa para presentar su renuncia.
- Las personas de antigüedad en la empresa demuestran una actitud indebida para con sus subordinados.
- El área de recursos humanos no expresa de forma clara los lineamientos para promociones e incrementos de sueldo.
- La comunicación de las gerencias y los empleados es deficiente, como consecuencia el mensaje de los objetivos no es claro, lo que genera una mala gestión de tiempos.

Por este motivo, para lograr determinar los problemas y examinarlos, se aplicó la observación y encuestas para medir la conexión del clima empresarial y los incentivos, tomando en cuenta los siguientes indicadores: satisfacción laboral, identidad laboral, incentivos monetarios e incentivos no monetarios. De acuerdo a este análisis, se identificó como los incentivos y sus dimensiones influyen en el clima laboral, logrando también aumentar la productividad y desempeño laboral del colaborador.

2.1.1. Problema de Investigación

De acuerdo a la fundamentación y caracterización de la situación problemática, se identificó una problemática de gran envergadura, en la investigación del clima laboral, de tal manera se ha identificado el problema principal a estudiar.

2.1.1.1. Problema general

- ¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?

2.1.1.2. Problemas Específicos

- ¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?
- ¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para el compromiso profesional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?

2.1.2 Justificación de Investigación

2.1.2.1 Justificación teórica

El trabajo se justifica porque se focaliza en un análisis crítico y de reflexión, que busca mejorar el clima laboral mediante incentivos al personal del área de nóminas de la empresa Deloitte Perú, de tal manera que se logre mejorar la productividad del organismo corporativo.

Se examina qué alcanzando un balance en el clima laboral los colaboradores mejoran la responsabilidad en el trabajo, la productividad y atributos individuales favoreciendo al compromiso y desarrollo que asumen los mismos para con la organización.

Soberón y Solano (2023) proponen que analizar el clima laboral y sus variables logran mejorar el clima laboral mediante la satisfacción del empleado. Menciona que si los colaboradores de la empresa están satisfechos, existe una mejora en el clima laboral y la productividad, reduciendo la desmotivación personal, las faltas, entre otros factores negativos semejantes. Este estudio determinó que la satisfacción laboral y el compromiso no influyen en el clima laboral sino más bien al contrario.

2.1.2.2 Justificación metodológica

Para el desarrollo de la investigación se utilizara los incentivos como variable y herramienta de mejora de la satisfacción, Saldívar y Moctezuma (2020) definen a su vez a los incentivos como la herramienta de retribución idónea para una organización, ello enfocado en su capacidad para mejorar la satisfacción, productividad y sensación de trabajo, requiriendo esta un estudio específico para el área de aplicación, mencionando además herramientas de diagnóstico como encuestas o entrevistas, con el fin de designar el tipo de incentivo más aceptado por el grupo de colaboradores.

2.1.2.3 Justificación práctica

La investigación se enfoca en buscar una solución frente a la problemática encontrada, la cual luego de un diagnóstico de las áreas se halló que existe un indicador de satisfacción muy bajo entre los colaboradores del área de nóminas, ello ha sido originado por un mal manejo de los incentivos de los trabajadores, quienes frente a problemas internos derivados de dicha gestión, resultaron en un impacto negativo en el compromiso, estado de ánimo, satisfacción laboral y el cumplimiento de las funciones del área. Partiendo de dicho problema, se propone generar un plan de incentivos, luego de una evaluación de la situación actual y requerimiento de los colaboradores, que permita incrementar la satisfacción de las áreas y en consecuencia reducir los problemas ligados a la misma.

2.2 Marco Referencial

2.2.1 Antecedentes de la Investigación

2.2.1.1 Antecedentes nacionales:

Según Diaz (2024) en su investigación realizada bajo el nombre “Implementación de un sistema de incentivos para mejorar la eficiencia de operarios en el área de costura de una empresa textil”, realizada en la ciudad de Lima, Perú; la cual tuvo como objetivo solucionar un problema relacionado con múltiples reportes de reducción en la eficiencia, sensación de trabajo y satisfacción laboral, decidió llevar a cabo un programa de incentivos económicos, con el objetivo de mejorar dichos indicadores. Para ello uso una metodología de investigación aplicada, utilizando herramientas como diagnostico histórico , encuestas a la población, además de un análisis estadístico de los resultados; ello obtuvo como resultado un incremento del 20% de la satisfacción de las áreas usuarias. Se concluye que dicho programa de incentivos permite no solo una mejora de la sensación de trabajo, sino que ello desencadena en una mejora de la eficiencia y productividad de los colaboradores con respecto a sus funciones.

Talledo (2020) en su investigación titulada “Relación entre incentivos laborales y el desempeño laboral en los Operadores ITV del terminal portuario Dp World Callao, 2018” realizada en Perú, la cual tuvo como objetivo solucionar una problemática inicial relacionada con la reducción de indicadores operativos y de satisfacción en la empresa. Como metodología de investigación se definió un enfoque cuantitativo con un nivel descriptivo en la cual utilizó variables cuantitativas para el análisis de los incentivos laborales y la relación con el desempeño laboral de los integrantes. Las herramientas utilizadas para dicha investigación fueron encuestas a una población de 53 trabajadores en las cuales se pudo diferenciar la percepción de diversos trabajadores con respecto a

sus ingresos y beneficios encontrando que un 56.7% de trabajadores consideraba sus ingresos y beneficios de nivel medio y bajo, encontrándose además una relación directa con el desempeño que realizaban en función de su clima laboral y productividad, ello ya que los colaboradores consideraban que su trabajo se encontraba en un nivel alto en relación con sus ingresos obtenidos. Se concluye que 82.2% de los trabajadores aceptaron que un incremento en sus ingresos y beneficios permitiría un incremento en su productividad y mejora del clima laboral, ello ya que existirá un mayor esfuerzo en el ámbito laboral, lo cual se traduce en mejor rentabilidad para la compañía.

Davila et al. (2022) realizó una investigación titulada “Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana”, realizada en la ciudad de Lima, la investigación tuvo como objetivo el determinar la relación entre los incentivos laborales y el desempeño organizacional de un área, como metodología de investigación se contó con un desarrollo de tipo aplicada de nivel descriptivo y con la utilización de encuestas las cuales tuvieron un carácter cuantitativo y cualitativo, cuyo tipo de análisis fue mediante una escala de Likert con cinco alternativas por pregunta realizada, pudo determinar de una muestra de 92 trabajadores ubicados en la región de Lima datos sobre variables de incentivo laboral el desempeño organizacional y la información de su sensación en el puesto que realizan actividades. Mediante un análisis estadístico el autor del artículo científico determinó la positiva relación existente entre los incentivos corporativos y resultados obtenidos, adicional a ello se encontró además una relación directa entre las dimensiones cumplimiento de entregables, efectividad y desempeño organizacional. Se concluye que la libertad y reconocimiento de los colaboradores por parte de su entorno laboral, permite no solo un mejor clima laboral por parte del mismo, sino que por consiguiente genera un sentimiento de pertenencia con la compañía, lo cual incrementa la motivación del colaborador en sus funciones realizadas.

Tantalean et al. (2024) , en su artículo titulado “Compensaciones y desempeño laboral en los colaboradores de una empresa comercializadora” , realizada en una empresa en Trujillo, la cual tuvo como objetivo el poder determinar el impacto de su plan de compensaciones en el desempeño laboral del área comercial de la empresa, ello frente a un problema relacionado con una reducción en los tiempos de respuesta, desempeño laboral y satisfacción del área. La metodología utilizada fue mediante un enfoque cuantitativo , no experimental y de diseño transversal, en la cual maneja una población de 80 colaboradores. Las herramientas utilizadas fueron encuestas, cuestionarios y el software de análisis SPSS. Se concluye que la implementación del plan de incentivos generaba un incremento en la competencia, desempeño y optimización de tiempos de los colaboradores, definiendo que tanto compensaciones financieras como no financieras logran un impacto positivo en el área.

2.2.1.2 Antecedentes Internacionales:

Basem et al. (2022) en su investigación titulada “Analysis of Discipline, Organizational Commitment, Work Environment and Their Effect on Employee Performance PT” realizada en el país de Indonesia. El objetivo de la investigación consiste en que el problema de productividad está relacionado directamente con la satisfacción de los empleadores de una organización, decidió observar y analizar el impacto del clima laboral y el ambiente de trabajo en el desempeño de la compañía, ello con el objetivo de encontrar una relación entre ambas variables. Respecto a la metodología, se realizó un trabajo de tipo descriptivo con variable cuantitativa, las cuales mediante el uso de herramientas de tomas de dato como entrevistas, documentación histórica y encuestas a una población de 31 colaboradores, el tipo de investigación fue no experimental con un carácter descriptivo. Se concluye que el ambiente laboral y la implementación de programas de recursos humanos en beneficio del colaborador contribuyen en aproximadamente el 74.1% del rendimiento, mientras que el otro 25.9% se encuentra influenciado por otros factores fuera del empleado, como las máquinas, disponibilidad de tiempo, stock, etc.

Qader (2021) en su investigación titulada “The effect of Non-Monetary Incentives & work environment on employee’s job satisfaction” realizada en Iraq. Su objetivo al realizar la investigación fue analizar los efectos de incentivos no monetarios en el entorno y la satisfacción laboral de una Universidad, esto frente a un problema presentado en la institución relacionado directamente con reclamos y reducción en los tiempos de proceso. Sobre la metodología se realizó una investigación de carácter descriptiva, utilizando como muestra 234 colaboradores en la cual se utilizaron variables cuantitativas y cualitativas mediante un análisis no experimental, se utilizó herramientas de recolección de datos como encuestas y entrevistas, utilizando la escala de Likert, determinando la situación de la empresa y el sentimiento de los colaboradores con respecto a los incentivos y su impacto en su rendimiento en el trabajo. Se concluye que luego del análisis de resultados se obtuvo que el 67% de los colaboradores es impactado por los cambios ocurridos en su ambiente laboral mediante la utilización de programas de incentivo monetarios y no monetarios.

Pilligua et al. (2019) en su investigación titulada “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos latinoamericanos de administración” realizada en el país colombiano. El objeto de estudio fue resaltar la relevancia del ambiente laboral para desempeñar las actividades de una organización y como la aplicación de incentivos afecta positivamente un área y el desempeño obtenido. Su metodología de investigación fue de carácter descriptiva en la cual tuvo como población los 87 trabajadores de la compañía a los cuales se realizó un análisis del tipo cuantitativo con una investigación no experimental, para ello utilizó

encuestas a todos los trabajadores de la compañía utilizando una escala de intervalo, enfocándose en su situación actual y cómo ello consideran puede mejorar su situación y de la compañía. El resultado del análisis determinó que el 58% de los encuestados consideraban como factor principal para un ambiente laboral correcto el desarrollo de programas por parte de la compañía que permitan destacar y recompensar a los buenos trabajadores. En base a ello se concluyó que los incentivos permiten no solo una percepción del ambiente positiva sino que se determinó una relación directa con el desempeño y producción del trabajador, ello ya que los programas de incentivo motivaban al trabajador a superar sus objetivos y lograr resultados mayores de los esperados.

Murcia (2015) realizó una investigación titulada “Propuesta de un plan de incentivos y beneficios para el hotel Ofihotel de la ciudad de Cali” realizada en el país de Colombia. El objetivo de la investigación fue analizar la percepción del problema por parte de los colaboradores y poder proponer las propuestas de mejoras realizadas y si están de acuerdo con el diseño de un plan de incentivos. La metodología de investigación fue de carácter descriptiva no experimental en la cual mediante el uso de encuestas divididas en 13 preguntas para el cual se aplicó escala de Likert. Estas encuestas se dividieron en información básica (detalles del estudio, definición de los incentivos), experiencias vividas y condiciones (percepción de la situación actual de la empresa) y por último las expectativas, en las cuales se evaluaba la importancia de cada uno de los incentivos para el trabajador, ello con el fin de generar un plan acorde a los requerimientos y la situación de la compañía. Como resultado se obtuvo que el tipo de incentivo preferido está relacionado con comisiones, bonos y reconocimientos contando con un 60% de aprobación por parte de los colaboradores. Se concluye que, en base a la investigación, un plan enfocándose en estos ámbitos y otros considerados importantes, podrían lograr una perspectiva de la compañía y los objetivos que debían cumplir para lograr cada uno de los incentivos, siendo altamente aceptados por los colaboradores quienes estuvieron de acuerdo en un 94.5% de los casos.

2.2.2 Marco teórico

2.2.2.1 Incentivos.

Según Medina (2012) los incentivos llegan a ser las herramientas gerenciales de mayor importancia en relación a la satisfacción personal de un colaborador y su desempeño; el autor añade que el recurso humano es el principal agente en la generación de ingresos para una compañía, por lo que es uno de los factores que considera las empresas deben invertir más recursos; el autor además menciona una diferenciación entre los tipos de incentivos existentes, los cuales divide en incentivos monetarios e incentivos no monetarios, siendo este último uno de los más complicados de definir, ello ya que este

tipo de incentivos se encuentra muy influenciado por el tipo de trabajador y los requerimientos situacionales que posee.

Según Cherrez (2020) “los incentivos son un extra que otorgan a los colaboradores de una empresa a parte de su salario o sueldo por realizar de la mejor manera su trabajo y haber alcanzó [sic] la meta propuesta al inicio del mes o año” (p. 17). Es decir, que los incentivos laborales están ligados al esfuerzo realizado por un colaborador en la tarea realizada, la cual es evaluada durante un periodo de tiempo.

Carrión (2020) infiere que los incentivos proponen inducir y estimular a los colaboradores para que lleven una conducta determinada por los objetivos empresariales, los cuales pueden encontrarse relacionados con la producción, puntualidad, calidad y reducción de costes, es por ello que dichos incentivos deben encontrarse en un punto de equilibrio con la inversión realizada por parte de la compañía hacia el colaborador, para que un plan de incentivos sea exitoso.

En función de su investigación Davila et al. (2020) sugiere que en tiempos recientes las empresas que buscan una permanencia en el tiempo, buscan enfocar sus estrategias también en el trabajo competitivo y el logro de objetivos mediante el aumento del desempeño organizacional, el cual considera uno de los pilares fundamentales para la organización, ya que es en donde recae la responsabilidad de desarrollo y crecimiento.

Como observamos, los incentivos laborales son muy diversos y se encuentran como parte primordial del progreso de una compañía, ello ya que afecta de manera exponencial al colaborador, brindando un enfoque o motivación a las funciones que realiza, las cuales al acercarse a las metas de la compañía generan un beneficio para ambos.

2.2.2.1.1 Importancia de los incentivos

Se infiere por Chillogallo (2017) que los incentivos son importantes no solo por su capacidad para afectar el desempeño de un colaborador en relación con los objetivos, sino que desde el punto de vista de recursos humanos, un trabajador que cuenta con incentivos es feliz y más propenso a quedarse en su trabajo, en situaciones en la que esto no ocurre el abandono representa un costo muy alto a la organización, ya que genera el inicio del reclutamiento, capacitación y demora o problemas en el área de trabajo; es por ello que el autor relaciona la satisfacción laboral de un colaborador con el grado de competencia de los altos cargos para tomar decisiones.

En base a lo investigado se observan diversos factores que afectan a un colaborador y como la importancia de manejar dichos factores de manera eficiente, puede promover un mejor desarrollo y percepción del trabajo y de la organización en sus áreas respectivas.

2.2.2.1.2 Dimensiones del incentivo

Según Medina (2012) los incentivos laborales, debido a los diversos avances en recursos humanos en cuanto a estrategias y soporte brindado pueden clasificarse en 2 dimensiones, las cuales se encuentran los Incentivos monetarios y los incentivos no monetarios, cada una de estas dimensiones presenta un enfoque y relevancia distintos según el colaborador, ello ya que ambos vienen a satisfacer distintas necesidades.

2.2.2.1.3 Incentivos monetarios

Según Davila et al. (2022) los incentivos monetarios están caracterizados por ser representados en función de ingresos extra, beneficios o pagos en función del sueldo de un colaborador, estos buscan motivar al colaborador en el aspecto de su calidad de vida y desarrollo personal; la finalidad de este tipo de incentivos es brindar una tranquilidad al colaborador en los factores externos que posee, ello permitirá no perturbar su desempeño en el trabajo y pueda desempeñarse de manera óptima.

Chiavenato (2009) define este tipo de incentivo como el salarios, premios, comisiones y bonos pagados a un trabajador, estos representan el punto más importante de un trabajo, la retribución otorgada por el empleador al colaborador, el cual se encuentra designado en función del puesto y las funciones que realiza durante un periodo de tiempo, el cual usualmente está dividido en meses.

En base a lo inferido por los autores, podemos determinar al incentivo monetario, como uno de los beneficios principales a la hora de motivar a un colaborador, ya que este busca que elevar su satisfacción al quitarle las preocupaciones producto de factores externos, se encuentra relacionado con el sueldo obtenido mes a mes, el cual puede verse incrementado en función de su desempeño.

2.2.2.1.4 Incentivos no monetarios

Según Dávila et al. (2022) los incentivos económicos son el tipo de incentivos en los cuales no presentan un beneficio monetario al colaborador y por ende es el tipo de incentivo menos valorado por el mismo, pero a su vez es uno de los que más afecta el aspecto y libertad de manejo del colaborador, ya que están enfocados en la calidad del ambiente de trabajo, busca otorgar aspectos como el reconocimiento, motivar la toma de decisiones y el reconocimiento de las metas logradas; añade que incluso en casos donde un colaborador posee beneficios económicos altos , puede perder motivación y ánimo en su ambiente laboral, lo cual al balancearse con incentivos no monetarios genera un balance en la calidad de trabajo y el sentimiento de pertenencia del trabajador para con la empresa.

Chiavenato (2009) infiere que los incentivos monetarios fueron estudiados en la antigüedad como la única prioridad desde el punto de vista del colaborador, pero actualmente debe existir un balance entre los beneficios recibidos en función de su sueldo y bonos, con los otorgados en cuanto a su calidad y sensación en el ambiente laboral que desempeña.

Chillogallo (2017) complementa dicha información mencionando que en la actualidad, según investigaciones realizadas, los incentivos no monetarios son mucho más atractivos y tomados en preferencia por postulantes a puestos de trabajo; entre los tipos de incentivos no monetarios priorizados por trabajadores se encuentran los centrados en el reconocimiento de los logros de un empleado, en el entretenimiento en el trabajo y actividades o beneficios que permitan balancear el ámbito personal y familiar con el trabajo.

Como observamos los incentivos no monetarios son muy variados, puesto que afectan diversos aspectos en la vida de un colaborador y su relación con el entorno, ello permite a las áreas administrativas y de recursos humanos, proponer diversos planes de mejora y elaboración de programas enfocados en esta dimensión, pero a su vez es también un arma de doble filo, puesto que diseñar un plan de beneficios que no capte la atención e interés de los trabajadores, puede generar un efecto en cadena que afecte no solo la estabilidad del mismo, sino que puede terminar generando sobrecostos y problemas en las áreas de trabajo.

Es por ello que Chillogallo (2017) recomienda entre los tipos de beneficios más aceptados en Latinoamérica y que considera más efectivos se encuentran las propuestas relacionadas con el manejo de jornadas laborales flexibles, soporte al teletrabajo, semana laboral reducida y horas de trabajo compensadas en forma de vacaciones.

2.2.2.2. Clima laboral.

Doyague (2008) define al clima laboral como la agrupación de rasgos percibidas en común por todos los miembros de una organización, los cuales permiten describir y distinguir a una empresa de otras, además de influir sobre los colaboradores durante un periodo de tiempo, ello es resultado del comportamiento de la organización y las políticas aplicadas usualmente por los miembros de la dirección superior para con los colaboradores.

Se infiere por Aguirre et al. (2013) que el clima laboral también comprende las situaciones y vínculos entre grupos de trabajo y su desempeño laboral, adicional a ello busca diferenciarse de la cultura organizacional ya que mientras dicha cultura se basa en un concepto a nivel de toda la organización el clima laboral es una percepción individual, la cual está ligada directamente con el trabajo realizado, razón por la cual muchas compañías prefieren dar un enfoque a este concepto, ya que está relacionado completamente con el comportamiento del trabajador.

Como podemos observar el clima empresarial es una idea muy marcada en las organizaciones, ya que existen diversos factores que pueden alterar la percepción de las personas y cómo se relacionan con otros, esto nos demuestra la relativa importancia del concepto, el cual puede llegar a ser tan importante para el desarrollo interno de una compañía frente a otras.

2.2.2.2.1 Dimensiones del Clima Laboral.

Según coronel (2023) existen múltiples dimensiones en el clima laboral, las cuales deben ser consideradas para crear un entorno saludable en donde los colaboradores puedan sentir una mejora y aprendizaje de lo realizado, considerando como primordiales las dimensiones satisfacción laboral y compromiso laboral.

2.2.2.2.2 Satisfacción Ocupacional.

López et al. (2023) señala a la satisfacción laboral como la actitud y sensación del colaborador frente al trabajo, esta se encuentra basada en las creencias y valores desarrolladas por el trabajador en su área de trabajo, dichos criterios se encuentran determinado por las percepciones del trabajador sobre el área ideal de trabajo; el cual a su vez se encuentra determinada por la motivación y deseo colectivo de un área de trabajo; adicional a ello el autor infiere que la satisfacción laboral se puede ver afectada por factores externos a la organización, tal y como es la situación demográfica, la situación socioeconómica del colaborador y la modalidad de trabajo, la cual ha visto un creciente impacto en la sensación de satisfacción del colaborador.

Adicional a ello Bastardo (2014) define a la satisfacción laboral como una de las variables primarias de las cuales dependen el ausentismo, la rotación de personal y la productividad, ello ya que considera que un trabajador satisfecho con su trabajo produce más, evita marcharse de la compañía y busca que asistir siempre al trabajo, ello ya que considera a la satisfacción como un enlace entre la calidad de una persona y la calidad de la organización en la que labora.

2.2.2.2.3 Compromiso Profesional.

Marsollier y Expósito (2017) definen el compromiso laboral como la vinculación psicológica positiva entre un ser humano y su trabajo, se asocia con un estado mental caracterizado por el placer, vigor y dedicación a los aspectos que contribuyan de manera positiva al bienestar en su zona de trabajo; menciona además que en muchos casos este sentimiento es transmitido a los compañeros de trabajo, lo cual en los casos de desarrollo más óptimo pueden generar una sinergia positiva que pueda extenderse a un compromiso a nivel colectivo.

Podemos observar que el compromiso laboral se encuentra muy ligado al pensamiento e idealización de las funciones realizadas, las cuales afectan no solo su desempeño de forma individual sino también en el grupo de trabajo.

Como contraparte del concepto, Marsollier y Expósito (2017) exponen que existe el desgaste laboral o profesional, el cual viene a ser el aspecto negativo del sentimiento laboral de un colaborador, este se encuentra formado por la acumulación de experiencias negativas, las cuales desencadenan en resultados totalmente opuesto los conseguidos

con el compromiso laboral, este puede deberse a diversos factores, los cuales inician en el momento que el trabajador siempre que su esfuerzo no es reconocido o existe una motivación e identificación con sus funciones o el lugar en el que desempeña su labor, como resultado en múltiples casos llega al fallo de objetivos, renuncias de trabajadores y en casos extremos el sabotaje o daño a la compañía.

En base a lo mencionado por los autores podemos conocer el papel que posee el compromiso laboral en la organización y como la relevancia brindada puede generar resultados tan distintos, los cuales pueden ir desde la mejora de objetivos hasta el extremo de la pérdida de recursos humanos.

2.2.3. Glosario de Términos

Área de nóminas: Pabon (2023) define a esta como la encargada de manejar las responsabilidades contractuales de un colaborador, en base a brindar el sustento por el trabajo realizado mediante un cálculo de forma monetaria.

Área de recursos humanos: Alles (2011) lo define como la “Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas”(p.24).

Bonificación por productividad: Según Vargas (2022) bonificación por productividad es el pago que el empleador entrega al colaborador de forma remunerativa como resultado del cumplimiento de un objetivo o meta, este puede darse además como un bono de desempeño, un estímulo a la productividad, entre otros factores.

Colaborador: Según Vargas (2022) el colaborador es aquella persona que contribuye, esto quiere decir que brinda soporte con otros al logro de algún fin, desde el ámbito económico, se considera al colaborador como el sujeto que realiza funciones en una organización.

Desempeño: Mamani y Cáceres (2019) definen el desempeño como las acciones y el comportamiento realizado por los trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reafirmando que el desempeño laboral es una de las fuerzas primordiales para una empresa.

Escala de Likert: Según Echauri (2013), la escala de Likert es una modalidad de forma de interrogación, utilizado esencialmente en investigaciones de ciencias sociales, administración y recursos humanos; tiene como función determinar la situación u opinión de un grupo de encuestados sobre el asunto o propuestas brindadas.

Productividad: Según estudios se define que “La productividad es la medida del desempeño en términos de eficacia y eficiencia” (Bastardo, 2014, p.7).

Programas de incentivos laborales: Arias y Castillo (2013) lo definen como el plan de facilidades, comodidades, servicios y ventajas que las empresas brindan a sus empleados con la finalidad de mejorar y mantener la fuerza laboral dentro de niveles satisfactorios.

Recursos humanos: Según Alles (2011) Recursos humanos se define como “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p.24).

Tercerización de nóminas: Se infiere por Vásquez (2023) que la tercerización de nóminas u outsourcing de nóminas es el proceso en el cual se transfiere la administración ,planificación y operatividad de nóminas a otra organización, la cual, mediante la contratación, se encargara de gestionar el pago de los beneficios y obligaciones a los colaboradores de dicha compañía.

2.3 Resumen Ejecutivo

Título: Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024. **Procedencia:** Tesis de bachiller por San Ignacio de Loyola - Escuela ISIL. **Objetivo:** Se busca evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para incrementar el clima laboral del personal del área de nóminas. **Metodología:** Para el desarrollo de se eligió un tipo de investigación aplicada con un enfoque cuantitativo, su diseño fue no experimental con carácter transversal, mientras que el nivel de investigación fue descriptivo. La población definida en este caso fue de 73 colaboradores, la cual a su vez fue el número de muestra, a los cuales se aplicarían los instrumentos definidos como cuestionarios, análisis de información, con el fin de poder elaborar el plan de incentivos más efectivo. **Resultados.** Se evaluó la viabilidad e influencia del plan de incentivos, la cual luego de analizar nuestras variables se encontró una orientación positiva final a los incentivos, alcanzando un rango positivo de percepción de los mismo, mientras que la variable clima laboral obtuvo un resultado positivo general, en base a una aceptación del 65,75% de la población total y una oportunidad de mejora para el 34.2% que tuvo una mejora quedando en una respuesta neutral. **Conclusión:** Se concluyo la viabilidad de la propuesta de los incentivos frente a la satisfacción del área de nóminas , observando beneficios no solo en la operatividad y clima laboral, sino que también servirá como base para futuras investigaciones que puedan ser aplicada a diversas áreas del sector, ello en base a las dimensiones observadas.

2.4. Características Técnicas o Atributos del Proyecto

Tabla 1

Atributos del servicio de plan de incentivos

Atributos	Descripción
¿Cuál es el periodo de vida del servicio?	El servicio puede ser adaptado en el periodo deseado según su frecuencia de trabajo, es recomendable que el plan sea en base a un año, ello según los estados de resultados, ingresos y utilidades generadas.
¿Qué tan costoso es?	En función del enfoque de los incentivos (monetarios o no monetarios), el costo para la cantidad de trabajadores actuales (73 colaboradores), va en promedio de 182,500 hasta los 255,500 soles.
¿Qué tan complejo es de aplicar?	El plan de incentivos posee un cronograma de aplicación, valiéndose de fechas e hitos relevantes de su compañía, además de ser un servicio principalmente sencillo, debido a su carácter de beneficio para colaboradores, siendo aceptado por la gran mayoría de la misma.
¿Puede ser adaptado a cualquier organización?	Si, la ventaja del servicio es su capacidad de adecuarse a las distintas necesidades de cada empresa, siendo el mayor requisito conocer cuáles son los principales incentivos aceptados y no aceptados por los colaboradores, lo cual puede ser gestionado mediante encuestas.
¿Cómo se comunica a sus usuarios?	La comunicación puede ser realizada mediante correos, notificaciones, reuniones de equipo o de comunicación directa entre jefe y empleado.
¿Se brinda un servicio de asistencia?	Si, el servicio de plan de incentivos requiere en muchos casos de variaciones en objetivos ,presupuestos, cantidad de trabajadores, etc. Por ello se debe contar con una asistencia para cualquier variación y el plan pueda ser efectivo para todos los involucrados.

Fuente: Elaboración propia.

2.5. Análisis Comparativo de Atributos, Características, Mejoras o Novedades Tecnológicas

Tabla 2

Plan de incentivos

Características	Impacto	Desventajas	Ventajas	Costo
Plan de incentivos	Alto impacto con visión a mejoras de mediano y largo plazo, según el criterio	-Requiere más investigación y evaluación -Debe ser más personalizada a fin de tener una mayor aceptación	-Costo adaptable y promueve el desarrollo equitativo del área (operatividad) -Permite alinear los objetivos y metas mediante una comunicación más eficiente	Costo adaptable y organizado por periodos
Comisiones	Impacto medio a corto plazo, solo para áreas específicas	-Promueve la individualidad y disparidad entre áreas (comerciales con operativas) -Desalineación de los objetivos e inseguridad financiera	-Incremento de ventas -Influye en la competitividad (positivo o negativo según el enfoque)	Variable de acuerdo al porcentaje y numero de ventas
Incentivos de corto plazo/únicos o no alineados	Impacto bajo o situacional, enfoque único sin miras a futuro	-No genera un cambio a largo plazo -No contar con un objetivo o meta para obtener promueve una actitud negativa	-Posee un menor costo -No requiere mayor estudio o planificación	Gasto único y variable

Fuente: Elaboración propia.

Para la comparativa entre productos o servicios similares, se decidió tomar en consideración las comisiones e incentivos de corto plazo o únicos, ello por su frecuencia de uso en múltiples sectores en nuestro país, de dichas opciones se puede analizar como un plan de incentivos se ve influido por la actividad que maneja, el tipo de trabajo (individual o por áreas) , además de la información y requerimientos de cada colaborador, tomando

ello en cuenta se pudo descartar opciones que si bien pueden servir en otros sectores, para la empresa Deloitte esta puede ser contraproducente por los motivos mencionados.

2.6 Objetivos General y Específicos: Propósitos del Proyecto

2.6.1. *Objetivo general*

- Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.

2.6.2. *Objetivos específicos*

- Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.
- Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para el compromiso profesional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.

2.7. Componente del Proyecto

Plan de incentivos:

- Diagnostico situacional del área de estudio:** Se requiere conocer las necesidades, objetivos actuales y definir los recursos o números de colaboradores que componen el área.
- Definir los requerimientos u opiniones de los colaboradores:** Encuestar a la población permitirá conocer sus afinidades y oportunidades de mejora
- Definir los incentivos a aplicar según las respuestas brindadas:** Luego de evaluar los requerimientos de los colaboradores ,se desarrolla un plan preliminar de incentivos , detallando el tipo de incentivos monetarios y no monetarios a aplicar
- Diseñar el cronograma y plan de incentivos a aplicar:** Se definen fechas estimadas, montos por periodo y tipo de incentivo según los criterios anteriormente definidos.
- Implementación:** Se aplican los incentivos según el plan diseñado
- Evaluación:** Se observa el impacto inicial, tratando de encontrar una respuesta inicial con el fin de mejorar detalles no observados durante la teoría que puedan desarrollarse en la practica

- G) **Seguimiento final:** Se evalúa los resultados luego de un periodo definido, valiéndose de los objetivos e indicadores alcanzados, buscando oportunidades de mejora y optimización de los recursos para nuevos incentivos o rotación de los mismo.

2.8. Resultados Generales: Componentes del Proyecto

Plan de incentivos monetarios y no monetarios

Resultados generales:

- Incremento de la satisfacción de los colaboradores del área de nominas
- Mejora de los indicadores de rendimiento y participación del área frente al desarrollo de sus funciones
- Directrices de aplicación eficiente para el plan de incentivos
- Reducción de gastos ineficientes en incentivos que no aporten beneficios o un impacto positivo en los trabajadores.
- Logro de objetivos, mejora de la motivación y compromiso activo de los colaboradores.

2.9 Plan de Actividades del Proyecto

Figura 1

Plan de Actividades

N°	Actividades de investigación	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Elaboración del proyecto o plan de investigación	■	■																			
2	Desarrollo del problema, objetivo e hipótesis		■	■																		
3	Redactar la justificación			■	■																	
4	Redacción del estado del arte, marco teórico y glosario de términos				■	■	■															
5	Desarrollo de la metodología de investigación					■	■															
6	Identificar herramientas de recolección de datos						■	■														
7	Definir la población, muestra y área de desarrollo									■												
8	Procesar y analizar la información obtenida de las herramientas de recolección										■	■	■									
9	Elaboración del diagnóstico														■	■						
10	Definir el sustento de mercado															■	■					
11	Redacción de conclusiones y recomendaciones																■					
12	Sustentación ante jurado																	■				

Fuente: Elaboración Propia

2.10. Metodología del Proyecto

2.10.1 Hipótesis de Investigación

2.10.1.1 Hipótesis General.

- El presente trabajo de investigación no requiere hipótesis.

2.10.1.2 Hipótesis Específica.

- El presente trabajo de investigación no requiere hipótesis.

2.10.3. Enfoque de investigación

Faneite (2023) infiere que un enfoque cuantitativo se caracteriza por el manejo e interpretación de resultados de nuestras variables, los cuales forman parte en su mayoría de un proceso analítico de efecto y causa, ello ya que pueden ser evaluados de forma histórica con el fin de organizarlos en función de nuestras dimensiones, usualmente este tipo de investigaciones llevan un análisis estadístico o son manejadas con preguntas definidas en variables numéricas.

Nuestra investigación posee un enfoque de carácter cuantitativo, ya que se buscará evaluar y analizar los resultados en función de valores numéricos, ello para realizar una comparación histórica de resultados.

El método de investigación será inductivo – deductiva, ya que se analizará el fenómeno observado y posteriormente se verificará, de acuerdo al enfoque que presentamos existe una asociación con la investigación cualitativa y métodos asociados a la investigación cuantitativa.

2.10.4. Tipo de Investigación

Zamora et al. (2023) definen a la investigación aplicada como aquella en la cual se busca interactuar con el problema o fenómeno a fin de poder brindar una respuesta o solución que resuelva la interrogante, ello mediante el uso de técnicas, métodos y herramientas.

Según lo definido por los autores el tipo de investigación a realizar será aplicada, ya que se buscará generar un impacto a un área de la empresa, lo cual servirá como base para futuras investigaciones.

Nieto (2018) señala que una investigación aplicada se enfoca principalmente en la curiosidad y lograr el objetivo de descubrir nuevos conocimientos, se divide en los 3 niveles de estudio ya conocidos.

2.10.5. Diseño de Investigación

Cabrera (2023) infiere que una investigación no experimental, es aquella en la cual no se realiza una manipulación de las variables y solo se busca observar como dicho elemento afecta al resultado o problema presentado.

Con respecto al Tipo de investigación no experimental según Álvarez (2020) “Se mide una sola vez las variables y con esa información se realiza el análisis; se miden las características de uno o más grupos de unidades en un momento específico, sin evaluar la evolución de esas unidades” (p.4).

Cabrera (2023) añade que un diseño transversal es el más adecuado cuando se busca presentar los resultados mediante porcentajes y se evalúa al resultado en función de una sola ocasión, es decir, en un momento brindado, el cual en su mayoría corresponde al periodo de antes y después de la investigación.

El diseño de la investigación será de diseño no experimental de corte transversal, puesto que su intención es describir variables y su interrelación.

2.10.6. Nivel de Investigación

Según Nieto (2018) un estudio descriptivo busca recopilar información sobre la situación actual con el fin de diagnosticar una posible solución al problema, es utilizada mayormente para encontrar la relación entre 2 variables y su comportamiento entre ellas, las diferencias que presentan y su origen.

El nivel de investigación será descriptivo, ya que se buscará encontrar una relación entre las dos variables mencionadas con el fin de lograr un resultado positivo al problema planteado. En relación con la investigación realizada dicha descripción es la que más concuerda con el tipo de investigación y los objetivos a lograr, según la metodología de desarrollo.

2.10.7. Población

Según Pastor (2019) se infiere que la población es el conjunto total de unidades en las cuales se realiza un estudio o presentan un interés en común. Señala además que una población puede ser un grupo de personas provenientes de otros grupos diversos, pero que estos poseen la totalidad de usuarios unidos bajo el mismo objeto de interés.

Para el caso de la investigación realizada, se considera como población a la totalidad del área de tercerización de nóminas de la compañía, la cual entre todos sus colaboradores alcanza una cantidad de 73 usuarios, comprendidos entre analistas, asistentes, coordinadores, supervisores y gerencias. Todos estos usuarios formarán parte de nuestra investigación, durante el año 2024.

2.10.8. Muestreo y muestra

Según Quinto (2022) cuando se considera que una investigación evaluara todos los elementos de una población, por ser muy pequeña la población o para contar con una igualdad de evaluación a todos los integrantes, se maneja una muestra censal, ello ya que la población y muestra serán las mismas, analizando al 100% de los usuarios.

Por lo tanto para desarrollar dicha investigación se contará como muestra censal, donde se tendrá acceso a la totalidad de la población del área de tercerización de nóminas de la empresa Deloitte con subsidiaria ubicada en el distrito financiero de San Isidro, durante el año 2024. Entonces, la muestra actualmente está conformada por 73 colaboradores, distribuidos por cargos de la siguiente manera: asistentes (45), analistas (18), coordinadores (7) y gerentes (3); esta muestra elegida permitirá obtener una perspectiva de la situación presente de la empresa y la diferencia existente entre los requerimientos de cada colaborador.

2.10.9. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En relación con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores de la muestra con el fin de obtener un informe de situación actual. Esto permitió definir los criterios y beneficios óptimos para proponer una solución que sea ampliamente aceptada por los integrantes de área de nóminas. Para ello, se emplearon preguntas basadas en la escala de Likert.

La variable clima laboral se evaluó considerando la percepción y la satisfacción del colaborador respecto a su área actual, así como sus opiniones sobre los cambios propuestos.

2.10.9.1. Técnicas de Recolección de Datos.

Para el presente proyecto se utilizó la técnica de la encuesta, esta se aplicó de manera virtual por medio de Google Forms (formularios de Google), lo cual permitió identificar la problemática sobre el clima laboral y falta de incentivos en el área de nóminas. Se encuestaron a 73 colaboradores del área de nóminas de la empresa Deloitte, ubicada en San Isidro, durante el año 2024.

2.10.9.2. Instrumentos de Recolección de Datos.

El instrumento utilizado en el presente proyecto de investigación fue el cuestionario, diseñado específicamente de acuerdo a nuestras variables y dimensiones de estudio. Este

instrumento tiene preguntas cerradas con escala ordinal de 5 niveles tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Neutral, De acuerdo, totalmente de acuerdo). Asimismo, se consolidaron las preguntas a través de la herramienta tecnológica de Google, Formularios de Google (https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSci_5V_PHBerP4L3iEkNYhpBWRyJzE9PHQn7bxxf2yM3Ztb8w/viewform) , y aplicamos la encuesta a 73 personas, quienes son empleados profesionales del área de nóminas de la empresa Deloitte, ubicada en San Isidro del año 2024.

Posteriormente, se realizó un proceso de agrupación y análisis de las preguntas, tanto por dimensiones como de manera individual, con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de los datos recopilados.

2.10.10. Validez y Confiabilidad.

2.10.10.1 Validez de la Investigación.

Se aplicó la validez por juicio de expertos, recurriendo a la opinión de un especialista en metodología de la investigación para evaluar el cuestionario. Este proceso se llevó a cabo considerando criterios como objetividad, claridad, organización, suficiencia, consistencia, metodología y coherencia, **ver Anexo 8.5.**

Los resultados del juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de validez, ver Tabla 3.

Tabla 3

Niveles y valores de validez

Niveles	Valores
Excelente	81-100%
Muy bueno	61-80%
Bueno	41-60%
Regular	21-40%
Deficiente	0-20%

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, el instrumento para medir los incentivos laborales y el clima laboral del área de nóminas la empresa Deloitte tiene un nivel de validez Bueno, dado que el valor obtenido es de 51%, **ver Anexo 8.5.**

2.10.10.2 Confiabilidad de la investigación

Se utilizó la medida de consistencia interna para precisar si el instrumento es confiable, es decir si produce resultados coherentes y consistentes. Para ello, se preparó una prueba piloto compuesta por 30 participantes de similares características a la muestra en estudio, donde se le aplicó una vez el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach (α) donde puede tomar valores que oscilan entre 0 (baja o nula confiabilidad) y 1 (alto o máximo de confiabilidad), ver Tabla 4.

Tabla 4

Niveles y valores de validez

Intervalo	Interpretación
$\alpha > 0.9$	Excelente
$\alpha > 0.8$	Bueno
$\alpha > 0.7$	Aceptable
$\alpha > 0.6$	Cuestionable
$\alpha > 0.5$	Pobre
$\alpha < 0.5$	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Resultados Retest prueba de 30 colaboradores

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.901	27

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 4 y Tabla 5 que luego de aplicar el instrumento, se obtuvo un valor α de 0.901. Por lo tanto, se precisa que el instrumento tiene una excelente confiabilidad.

III. Estimación del costo de la propuesta

3.1 Estimación de los Costos Necesarios para la Implementación

Tabla 6

Estimación de los costos necesarios para el desarrollo de la investigación

Código	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Recursos materiales				
1.1	Papel	Paquete	2	S/ 12.00	S/ 24.00
1.2	Lapiceros	Unidad	10	S/ 2.00	S/ 20.00
1.3	Libros y revistas	Unidad	5	S/ 75.00	S/ 375.00
1.4	Impresión a color	Paquete	1	S/ 55.00	S/ 55.00
1.5	Folder Anillado	Unidad	1	S/ 50.00	S/ 50.00
1.6	Separatas para la encuesta	Paquete	20	S/ 2.00	S/ 40.00
1.7	Permisos	Unidad	2	S/ 100.00	S/ 200.00
1.8	Alimentación	día	60	S/ 15.00	S/ 900.00
2	Recursos tecnológicos				
2.1	Internet	mes	3	S/ 100.00	S/ 300.00
2.2	Teléfono móvil (plan)	mes	4	S/ 79.00	S/ 316.00
2.3	Cámara WEB	día	1	S/ 200.00	S/ 200.00
2.4	Computadora(depreciación)	mes	4	S/ 40.00	S/ 160.00
2.5	Aplicaciones	Unidad	1	S/ 40.00	S/ 40.00
3	Recursos Humanos				
3.1	Asesor	mes	2	S/. 500.00	S/ 1000.00
4	Otros				
4.1	Servicio de luz	mes	6	S/ 45.00	S/ 270.00
4.2	Combustible				S/ 300.00
4.3	Costo Curso	mes	4	S/ 200.00	S/ 800.00
Total					S/ 5,050.00

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se observa en la Tabla 6 los costos divididos entre el tipo de recurso utilizado durante la investigación, para el caso de recursos materiales se definió los útiles del estudio, además de añadir gastos realizados durante las visitas a la empresa, documentos para almacenar la información y viáticos utilizados durante el periodo, con respecto a recursos tecnológicos, se consideró la totalidad de herramientas como teléfonos, cámaras, gastos de cómputo, aplicaciones y servicios de internet, todo ello brindando el soporte de almacenaje y fuente principal de redacción de la investigación

realizada, siendo los gastos de recursos humanos y otros destinados al personal de soporte en la investigación (asesorías) y los servicios básicos requeridos durante el tiempo de desarrollo del proyecto, alcanzando la suma un total de S/.5,050.00.

Tabla 7

Estimación de costos necesarios para la implementación del proyecto

Naturaleza del gasto	Descripción	Cantidad	Precio unitario Soles	Precio Total Soles
Incentivos Monetarios				
Bonos	Por cumplimiento de objetivos, aprox.10% del sueldo promedio del área (3000 Soles)	73	S/ 330.14	S/ 24,100.22
Rendición de compras	Devolución del 50% por gastos de colaboradores para bienestar mental (ropa, libros, eventos ,etc.) hasta un máximo de 1200 anuales (300 trimestral)	73	S/ 1,200.00	S/ 87,600.00
Incentivos No monetarios				
Clases en escuela de idiomas	Pago del 50% por clases sabatinas de un segundo idioma (promedio de 780 soles al año)	73	S/ 1,200.00	S/ 87,600.00
Cursos de especialización afines	Cursos relacionados al área de trabajo			
Cursos de educación ejecutiva	Precio promedio 380 grupal			
Cursos LinkedIn Learning	Costo promedio de membresía 720 soles			
Costos de implementación				
Reuniones de jefaturas y gerencias	Confirmaciones, acuerdos y aprobaciones	5	S/ 750.00	S/ 3,750.00
Verificación del plan	Modificaciones al plan, validación de resultados, etc.	2	S/ 750.00	S/ 150.00
Servicios u otros				
Comunicados y afiches	Fichas, mensajes ,diseño de comunicados, etc.	6 meses	S/ 70.00	S/ 420.00
Gastos en publicidad	Costos publicitarios de la propuesta y servicio brindado para otras compañías	1 año	S/16,500.00	S/ 16,500.00
Resumen				
Incentivos Monetarios				S/ 111,700.22
Incentivos no monetarios				S/ 87,600.00
Costos de implementación				S/ 3,900.00
Servicios u otros				S/ 16,920.00
Total				S/ 220,120.22

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: para el presente proyecto de investigación, tomamos en cuenta la siguiente naturaleza de costos requeridos para la implementación del plan de incentivos, considerando que la población total del área de nóminas el cual posee 73 colaboradores. Empezando con los incentivos monetarios se realizó una evaluación de los sueldos promedio de los colaboradores de cada área, los cuales iban en un rango de S/. 2,500.00 para los asistentes ,alcanzando montos de S/. 9,000.00 soles para los gerentes, ello nos brindó un promedio de bono de 330.14 soles de bono, lo cual luego de cumplir ciertos objetivos relacionados con su evaluación por parte de clientes, no amonestaciones y resultados de auditoría, serán brindados a los mismos; para el caso de la devolución se realizó mediante un cálculo promedio del consumo de los colaboradores para entretenimiento, asumiendo además que el primer año todos realizaran la rendición de compras a fin de obtener un retorno de lo gastado con un máximo de S/. 1,200.00 anual. En función de incentivos no monetarios se investigó los costos promedios de curso en al menos 3 instituciones de cada tipo, encontrándose los promedios mencionados en la Tabla 7, para este incentivo se generó un tope inicial de S/. 1,200.00 soles para el primer año, pudiendo variar en función del resultado y los requerimientos, por último se contabilizo costos de implementación y la comunicación respectiva, ello según lo investigado se consideró algo principal, ya que la fuente de la recepción por parte del personal es uno de los principales indicadores del éxito de este proyecto, el cual tendría un costo total de S/. 220,120.22, ello puede considerarse un monto elevado, pero luego de las evaluaciones de los ingresos producto del número de clientes, monto de cobro mensual y beneficios promedio obtenido durante los últimos periodos, este gasto se encuentra dentro de lo aceptable por la organización, considerando además que este gasto se encuentra bajo la premisa de ser recibida/rendida por el 100% del área, encontrándose también en proporción con el número de clientes, a fin de no generar un exceso o reducción que pueda afectar el flujo de caja.

IV. Resultado de la investigación

4.1 Análisis de Resultados Descriptivos

4.1.1 Información demográfica

Para el desarrollo de las encuestas se tomó en consideración una muestra de 73 colaboradores relacionados con el área de nóminas de la organización, para ello se validó sus respuestas mediante el Software estadístico SPSS.

Bajo esta sección se presentan los resultados en relación a la información demográfica de los encuestados, ello incluye su edad, genero , antigüedad en la compañía, nivel de educación y el cargo que ocupan actualmente.

Tabla 8

Resultados Edad de encuestados

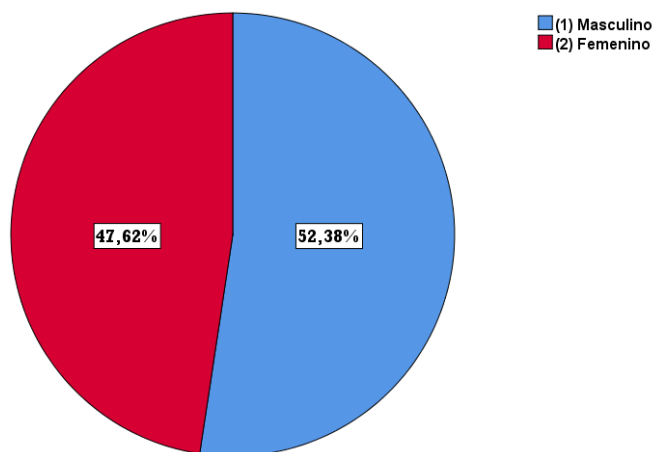
	N	Edad de la población encuestada			Desv. Desviación
		Mínimo	Máximo	Media	
1. ¿Qué edad tiene?	73	25	54	36.33	7.812
N válido (por lista)	73				

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se contempla en la Tabla 8 que la edad Mínima de los colaboradores es de 24 años mientras que la edad máxima alcanza los 54 años de edad, contando con una variación de 8 años, además, se cuenta con un promedio en la edad de los colaboradores encuestados de 36 años.

Figura 2

Resultado del género de encuestados

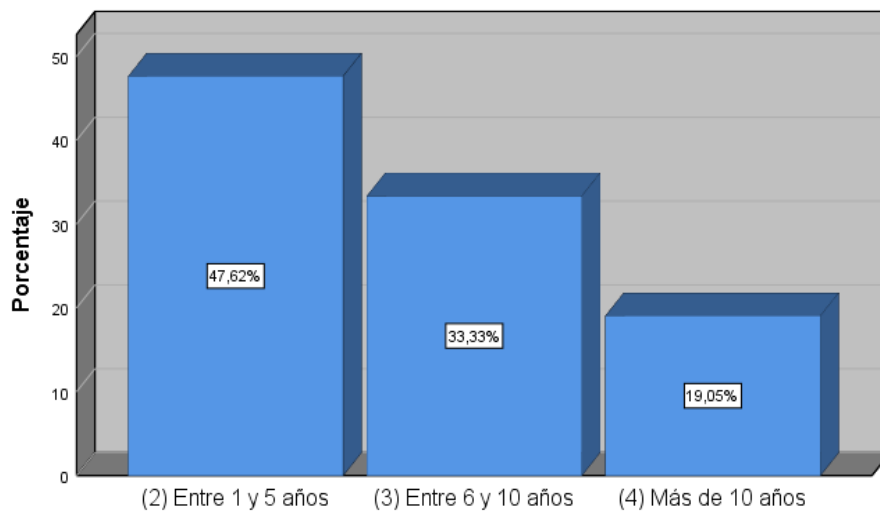


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se observa en la Figura 2 que el género predominante en el área de nóminas es el masculino con un 52%, mientras que el género femenino alcanza el 48% de la población encuestada.

Figura 3

Resultado de antigüedad en la empresa de colaboradores encuestados

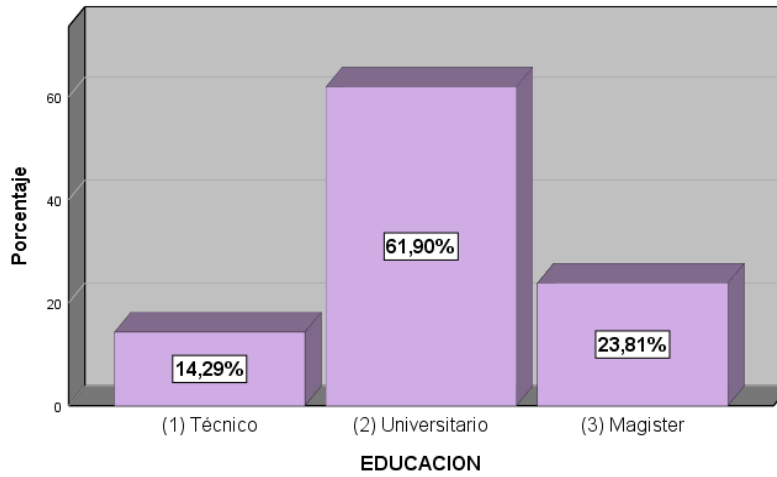


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Figura 3 que el 47% de los participantes encuestados llevan laborando en la empresa entre 1 y 5 años, mientras que el 33% se encuentra en el rango de 6 y 10. Asimismo, el 19% de los encuestados tienen más de 10 años prestando labores a la empresa.

Figura 4

Resultado de nivel de educación de colaboradores encuestados

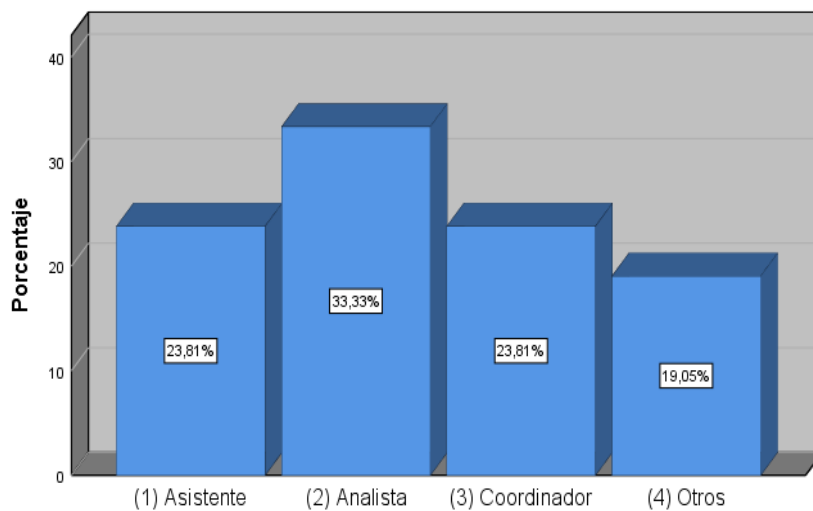


Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Figura 4 que el 62% de los participantes encuestados cuenta con un grado universitario, mientras que el 14% posee una educación técnica. Asimismo, el 24% de los trabajadores encuestados ha logrado concluir estudios de maestría.

Figura 5

Resultados cargo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Figura 5 que el 33% de los participantes encuestados se encuentran realizando funciones de analista, mientras que el 24% son asistentes de nóminas. Asimismo, el 23% realizan funciones de coordinador, quienes vienen a ser los líderes de los equipos de trabajos.

4.1.2. Análisis de datos cuantitativos

En esta sección se buscará evaluar la percepción de los colaboradores en función de las dimensiones desarrolladas para el trabajo de investigación, estos resultados se encuentran en base a cuestionarios validados utilizando el instrumento de medición de la escala de Likert; dichas preguntas abarcan las dimensiones Satisfacción ocupacional, compromiso profesional, incentivos monetarios e incentivos no monetarios.

Variable 1: Incentivos Laborales

Dimensión 1: Incentivos monetarios (12 Ítems)

Pregunta 1: ¿Considera usted que los incentivos monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?

Tabla 9

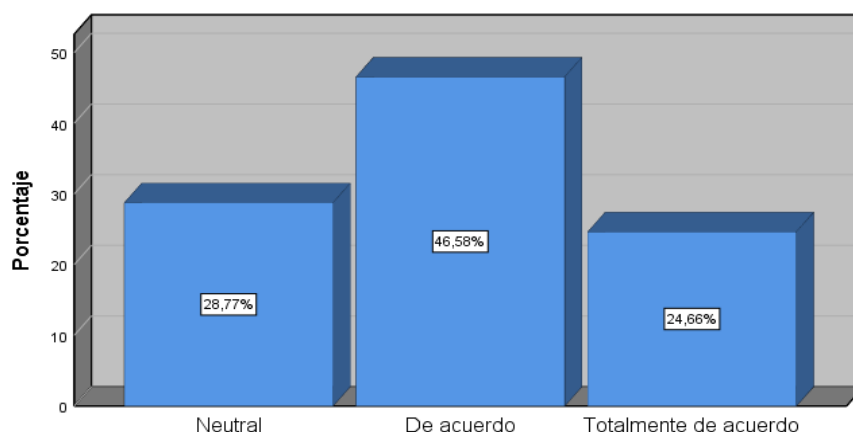
Frecuencia incentivos monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni en de acuerdo o desacuerdo	21	28.8%	28.8%
De acuerdo	34	46.6%	75.3%
Totalmente de acuerdo	18	24.7%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Frecuencia incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se observa en la Tabla 9 y en la Figura 6 que alrededor del 71.2% de los colaboradores consideran que los incentivos monetarios deben de ser otorgados con una frecuencia mayor, mencionando que de 2 a 4 veces al año sería lo ideal. Por otro lado, un 28.77% posee una actitud neutral, observándose que no existe una respuesta negativa frente a esta propuesta de frecuencia.

Pregunta 2: ¿Considera que la frecuencia actual de entrega e incentivos monetarios es adecuada?

Tabla 10

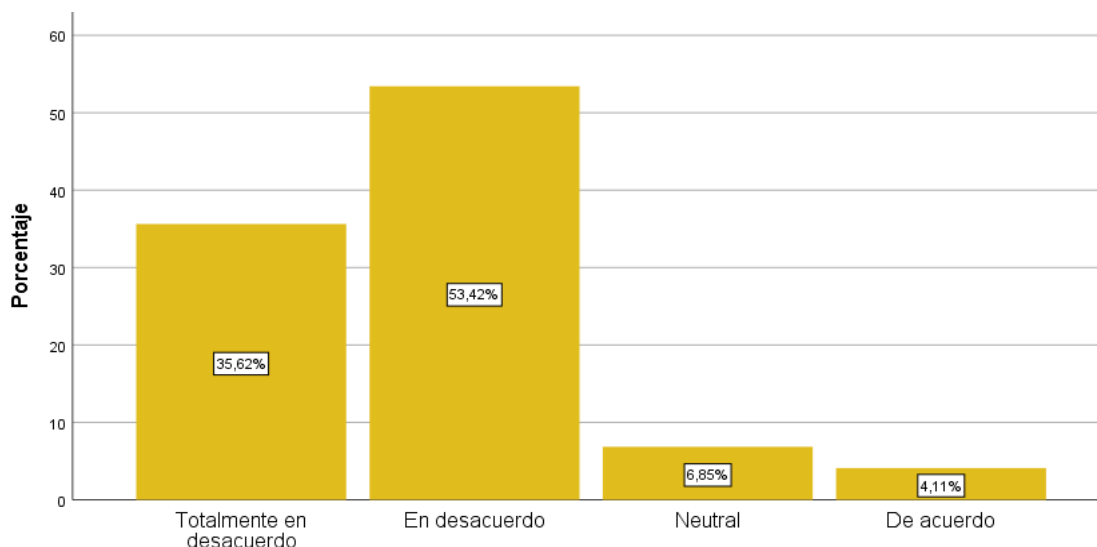
Frecuencia actual de entrega de incentivos monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	26	35.6%	35.6%
En desacuerdo	39	53.4%	89.0%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	5	6.8%	95.9%
De acuerdo	3	4.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

Frecuencia actual de entrega de incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 10 y en la Figura 7 que alrededor del 89% de los colaboradores consideran que los incentivos monetarios brindados actualmente se encuentran con una frecuencia que ellos consideran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Asimismo, solo un 11.00% posee una actitud neutral o positiva, demostrándose una sensación negativa frente al manejo de los incentivos monetarios actuales en el área de nóminas.

Pregunta 3: ¿Considera usted que existe un correcto sistema de incentivos en las áreas de la empresa DELOITTE?

Tabla 11

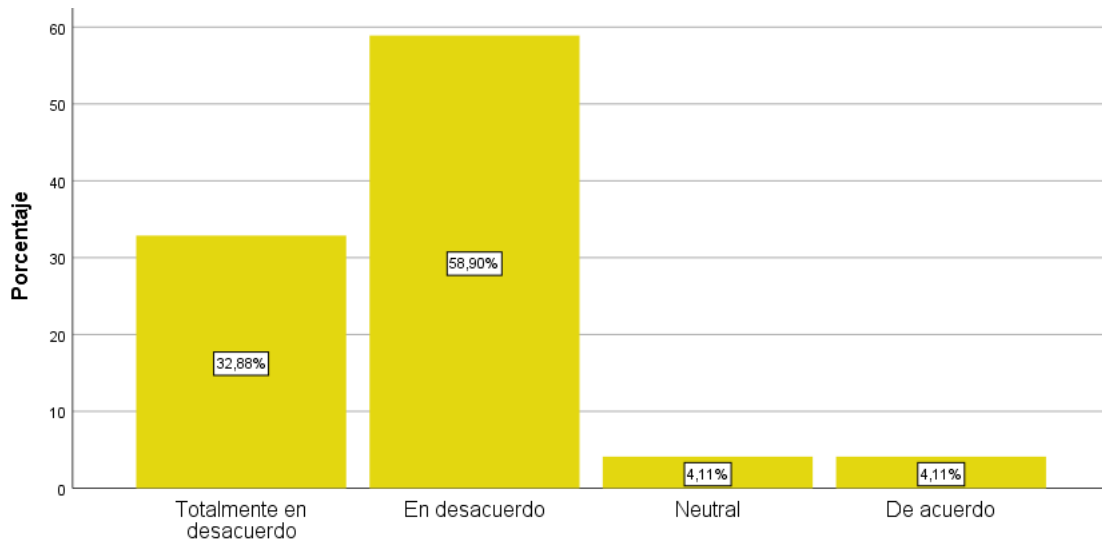
Aceptación del sistema de incentivos monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	24	32.9%	32.9%
En desacuerdo	43	58.9%	91.8%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	3	4.1%	95.9%
De acuerdo	3	4.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Aceptación del sistema de incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 11 y la Figura 8 que alrededor del 91.8% de los colaboradores consideran que no existe un correcto sistema de incentivos monetarios. Por otro lado, solo un 8.2% de la población posee una opinión positiva al respecto del plan de incentivos brindados actualmente.

Pregunta 4: ¿Se encuentra usted conforme con el monto recibido en función de incentivos monetarios?

Tabla 12

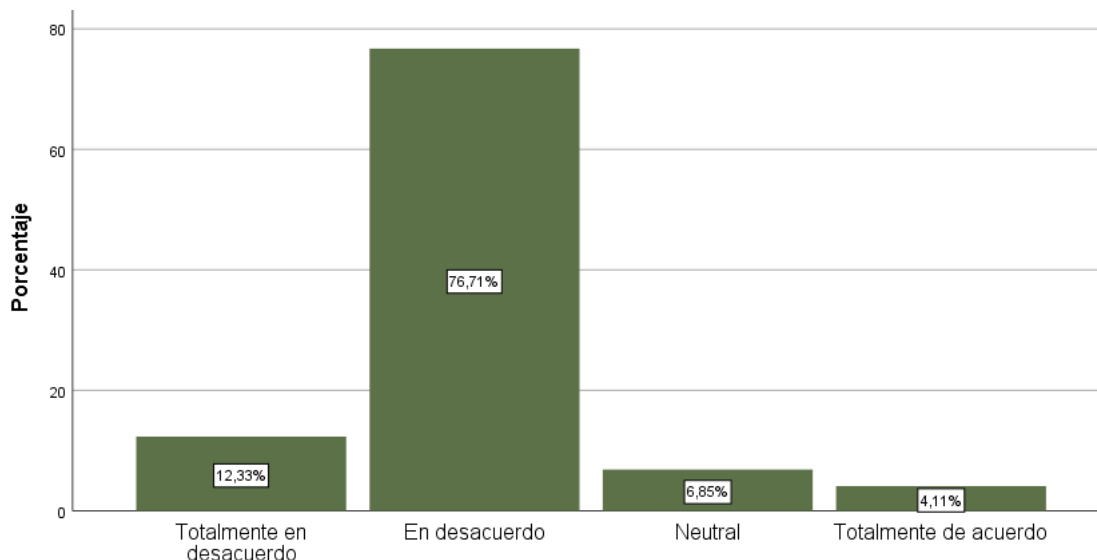
Conformidad del monto recibido por incentivos monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	12.3%	12.3%
En desacuerdo	56	76.7%	89.0%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	5	6.8%	95.9%
Totalmente de acuerdo	3	4.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Conformidad del monto recibido por incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 12 y en la Figura 9 que alrededor del 89% de los colaboradores se encuentran disconforme con el monto recibido por los incentivos actuales, representado la mayor parte un desacuerdo con un 76.7% . En contraparte, solo un 11.00% posee una actitud neutral o positiva, demostrándose una sensación negativa frente al monto brindado actualmente como incentivos monetarios actuales en el área de nóminas.

Pregunta 5: ¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos monetarios es el correcto?

Tabla 13

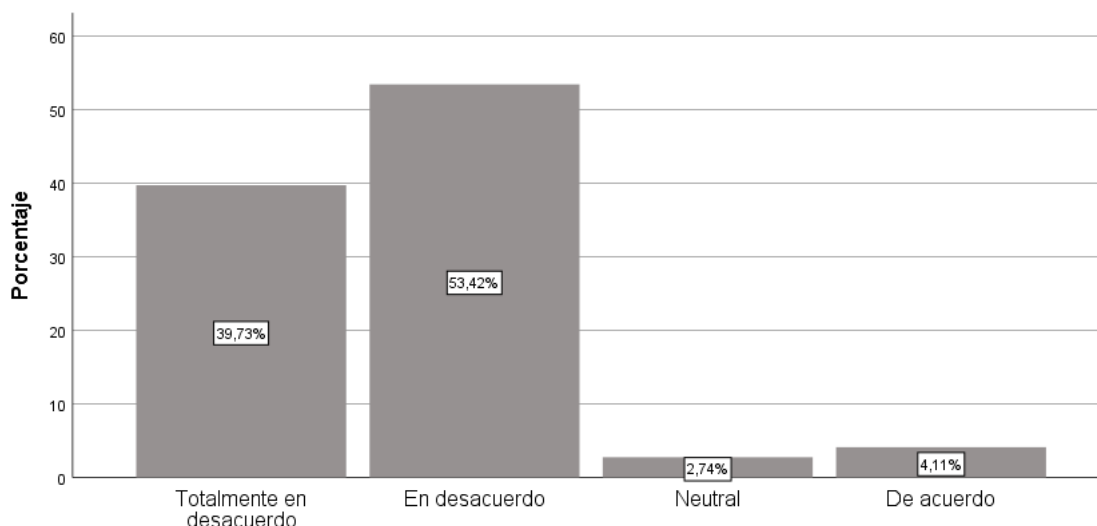
Nivel de exigencia para recibir incentivos monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	29	39.7%	39.7%
En desacuerdo	39	53.4%	93.2%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	2	2.7%	95.9%
De acuerdo	3	4.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Nivel de exigencia para recibir incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 13 y en la Figura 10 que el 93.2% de los colaboradores consideran que el nivel de exigencia requerido para la obtención de incentivos monetarios es muy alto, ello genera una desmotivación en el alcance de los objetivos definidos por la empresa. En contraparte, solo un 6.8% posee una actitud neutral o positiva, demostrándose una percepción negativa frente a la exigencia actual de los logros y objetivos definidos, además de percibirse de manera imposible la obtención de dichos incentivos.

Pregunta 6: ¿Considera usted que existe una gran variedad e incentivos monetarios brindados actualmente?

Tabla 14

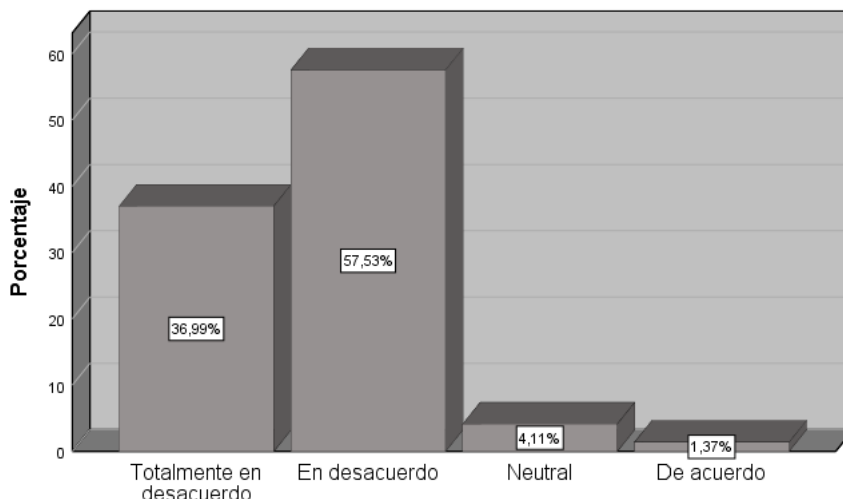
Variedad de incentivos monetarios actuales

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	27	37.0%	37.0%
En desacuerdo	42	57.5%	94.5%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	3	4.1%	98.6%
De acuerdo	1	1.4%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11

Variedad de incentivos monetarios actuales



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se determina por la Tabla 14 y en la Figura 11 que el 94.5% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con la variedad de incentivos actuales, percibiéndose una respuesta negativa frente a ello. En contraparte, solo un 5.6% posee una actitud neutral o positiva, demostrándose una percepción negativa frente a la variedad de incentivos brindada actualmente, ello representando un poco capacidad de cumplir con las exigencias o requerimientos de sus colaboradores.

Pregunta 7: ¿Considera usted que los incentivos no monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?

Tabla 15

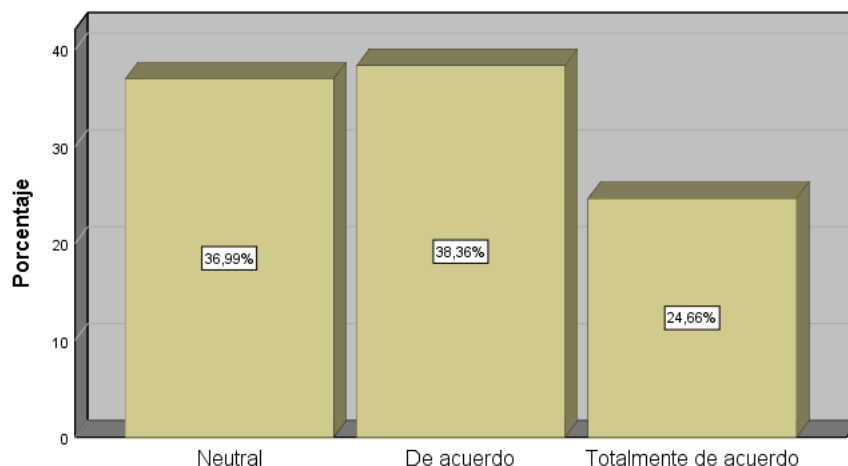
Frecuencia ideal de incentivos no monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	27	37.0%	37.0%
De acuerdo	28	38.4%	75.3%
Totalmente de acuerdo	18	24.7%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Frecuencia ideal de incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se observa en la Tabla 15 y Figura 12 que alrededor del 63% de los colaboradores consideran que los incentivos no monetarios deben de ser otorgados con una frecuencia mayor, mencionando que de 2 a 4 veces al año sería lo ideal. Por otro lado, un 37% posee una actitud neutral, observándose que no existe una respuesta negativa frente a este incremento de frecuencia.

Pregunta 8: ¿Considera que la frecuencia actual de entrega e incentivos no monetarios es adecuada?

Tabla 16

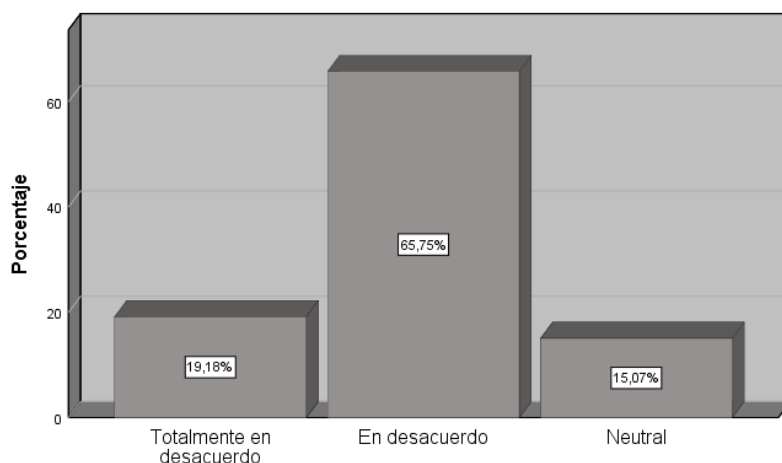
Frecuencia actual de incentivos no monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	19.2%	19.2%
En desacuerdo	48	65.8%	84.9%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	11	15.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

Frecuencia actual de incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 16 y en la Figura 13 que alrededor del 84.9% de los colaboradores consideran que los incentivos no monetarios brindados actualmente se encuentran con una frecuencia de entrega que ellos consideran en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En contraparte, solo un 15.1% posee una actitud neutral o positiva, demostrándose una sensación negativa frente al manejo de los incentivos no monetarios actuales en el área de nóminas.

Pregunta 9: ¿Considera usted que estos incentivos no monetarios se encuentran correctamente establecidos y aplicados?

Tabla 17

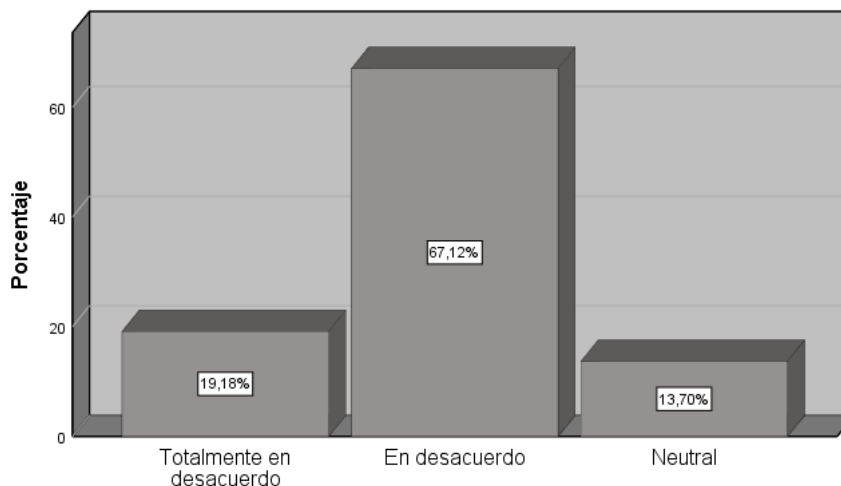
Percepción del sistema de incentivos no monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	19.2%	19.2%
En desacuerdo	49	67.1%	86.3%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	10	13.7%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Percepción del sistema de incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 17 y la Figura 14 que alrededor del 86.3% de los colaboradores consideran que no existe un correcto sistema de incentivos no monetarios implementado en la organización, específicamente el área de nóminas. Por otro lado, solo un 13.7% de la población posee una opinión positiva al respecto del plan de incentivos brindados actualmente.

Pregunta 10: ¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos no monetarios es el correcto?

Tabla 18

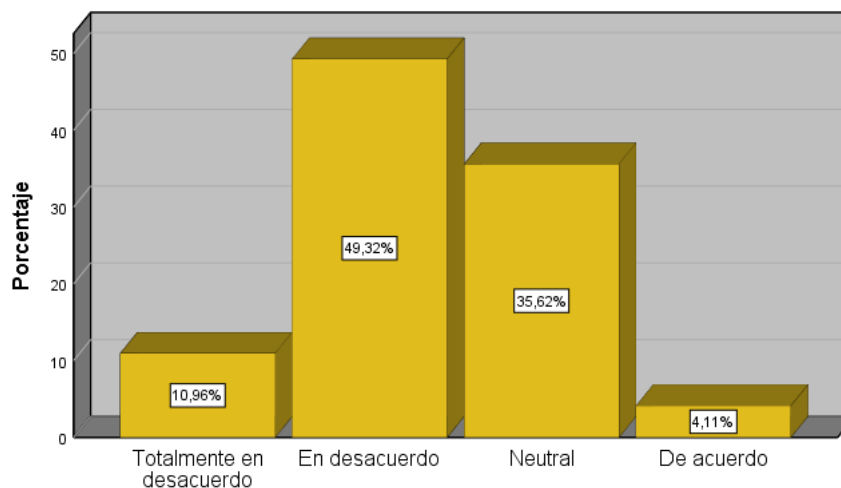
Nivel de exigencia para obtener incentivos no monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	11.0%	11.0%
En desacuerdo	36	49.3%	60.3%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	26	35.6%	95.9%
De acuerdo	3	4.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

Nivel de exigencia para obtener incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 18 y en la Figura 15 que el 60.3% de los colaboradores consideran que el nivel de exigencia requerido para la obtención de incentivos no monetarios es muy alto, ello generando una desmotivación en el alcance de los objetivos definidos por la empresa. En contraparte, solo un 4.11% posee una actitud positiva, mientras que un 35.62% posee una actitud neutral frente a la pregunta, demostrándose una percepción mayormente negativa frente a la exigencia actual de los logros y objetivos definidos, además de percibirse de manera imposible la obtención de dichos incentivos.

Pregunta 11: ¿Cómo consideraría la opción que la empresa le brinde cursos o especializaciones como incentivos no remunerados?

Tabla 19

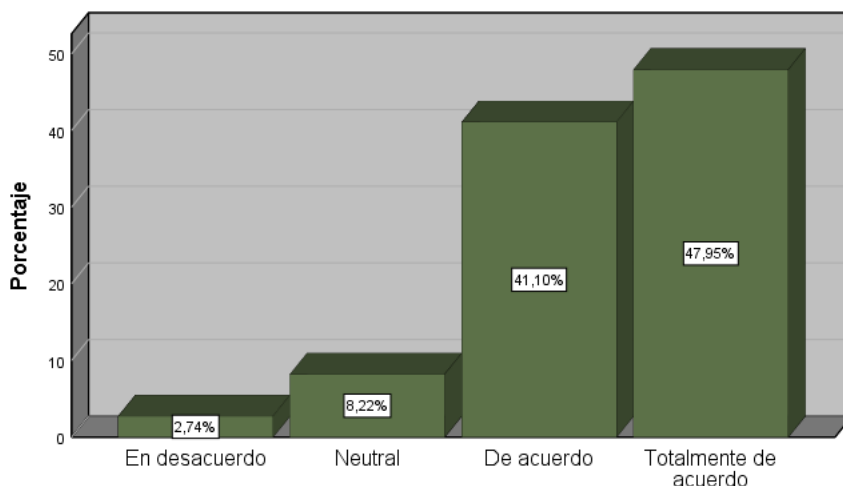
Aceptación cursos o especializaciones como incentivos no remunerados

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	2.7%	2.7%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	6	8.2%	11.0%
De acuerdo	30	41.1%	52.1%
Totalmente de acuerdo	35	47.9%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

Aceptación cursos o especializaciones como incentivos no remunerados



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 19 y en la Figura 16 que el 89.5% de los colaboradores consideran positiva la opción de brindar cursos o capacitaciones a sus colaboradores a modo de incentivo no monetario. En contraparte, solo un 10.9% posee una actitud negativa, demostrándose una respuesta positiva frente a brindar nuevos tipos de incentivos no monetarios en el área de nóminas, demostrándose una oportunidad de mejora para futuras propuestas.

Pregunta 12: ¿Considera usted que existe una gran variedad e incentivos no monetarios brindados actualmente?

Tabla 20

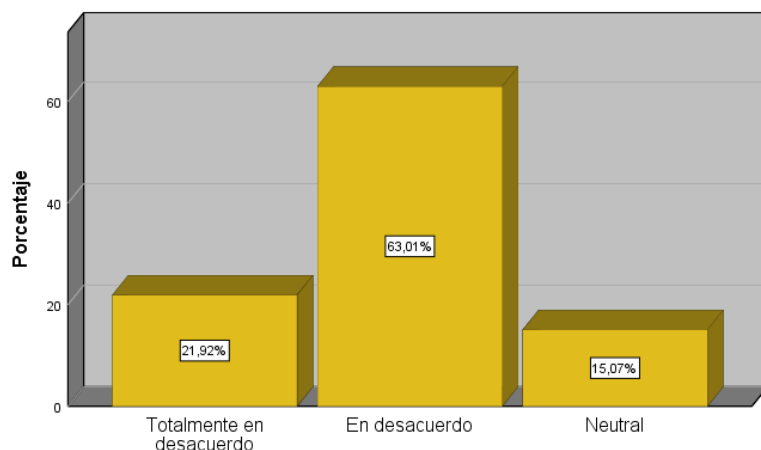
Variedad actual de incentivos no monetarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	21.9%	21.9%
En desacuerdo	46	63.0%	84.9%
Neutral	11	15.1%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

Variedad actual de incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se determina por la Tabla 20 y en la Figura 17 que el 84.9% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo con la variedad de incentivos actuales, percibiéndose una respuesta negativa frente a ello. En contraparte, solo un 15.1% posee una actitud neutral, demostrándose una percepción negativa frente a la variedad de incentivos brindada actualmente, no obteniendo a su vez respuesta positiva frente al plan de incentivos actuales, ello representando una poca capacidad de cumplir con las exigencias o requerimientos de sus colaboradores.

Pregunta 13: ¿Considera usted que su actitud frente a el trabajo es positiva?

Tabla 21

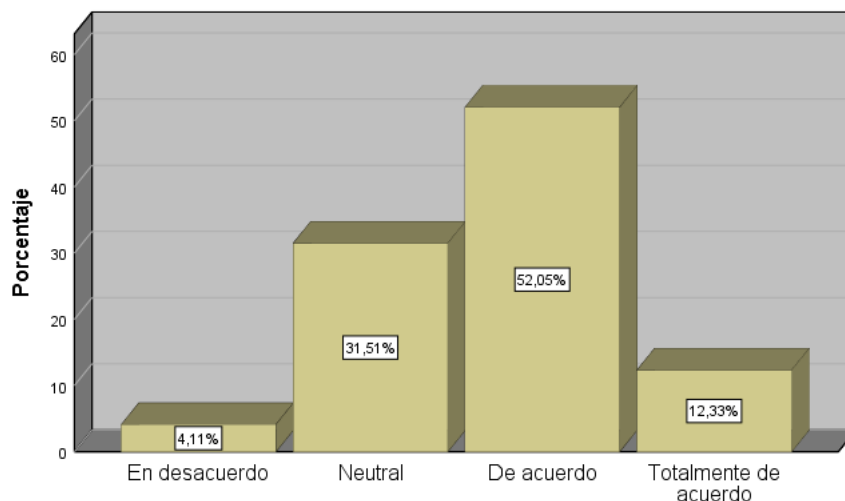
Actitud positiva frente al trabajo

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4.1%	4.1%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	23	31.5%	35.6%
De acuerdo	38	52.1%	87.7%
Totalmente de acuerdo	9	12.3%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Actitud positiva frente al trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 21 y Figura 18 que el 52% de participantes está de acuerdo en considerar que su actitud frente a el trabajo realizado es positiva, mientras que el 32% considera que su actitud es neutral, esto indica que ambos participantes en estos rangos no sienten que estén dando lo mejor de sí en todo momento, ya que solo el 12.3% está totalmente de acuerdo en siempre mantener una actitud positiva en el trabajo; por lo que se deduce que está faltando algo para incrementar el estado de ánimo del colaborador.

Pregunta 14: ¿Consideras que el estado de ánimo de los colaboradores está relacionado en gran medida con los incentivos que reciben?

Tabla 22

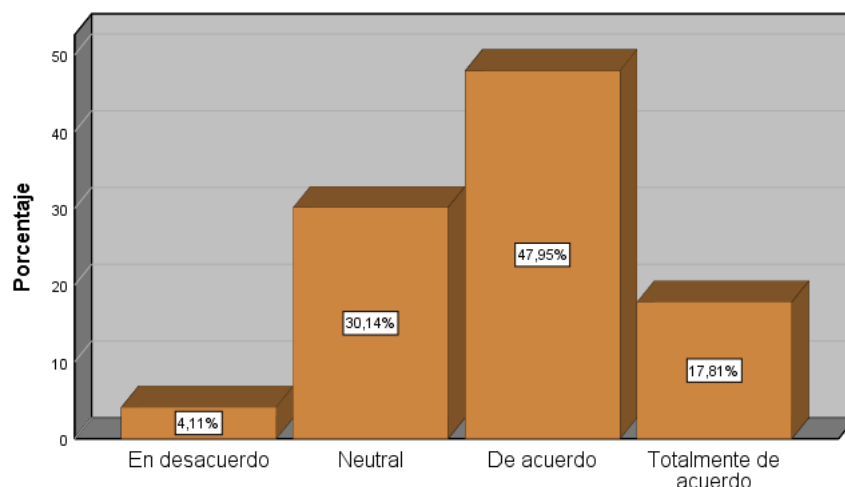
Relación entre estado de ánimo e incentivos recibidos

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4.1%	4.1%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	22	30.1%	34.2%
De acuerdo	35	47.9%	82.2%
Totalmente de acuerdo	13	17.8%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

Relación entre estado de ánimo e incentivos recibidos



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 22 y Figura 19 que el 48% de los participantes encuestados están de acuerdo en considerar que el estado de ánimo está relacionado directamente con los incentivos que otorgue la empresa, el 30% se encuentra neutral debido actualmente no perciben incentivos que sean significativos para mejorar su estado anímico. Asimismo, el 18% está totalmente de acuerdo con la premisa en consulta; por lo que se deduce que este grupo de participantes encuestados tiene claro que el impacto esperado de recibir nuevos incentivos supone mejorar sus ánimos frente al trabajo que realizan.

Pregunta 15: ¿Considera usted que el estado de ánimo actual de los colaboradores es el correcto?

Tabla 23

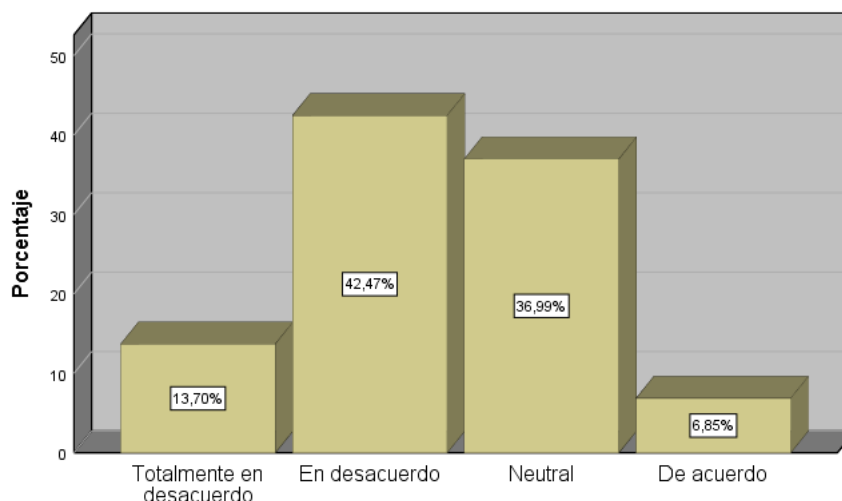
Estado de ánimo actual de colaboradores

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	13.7%	13.7%
En desacuerdo	31	42.5%	56.2%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	27	37.0%	93.2%
De acuerdo	5	6.8%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20

Estado de ánimo actual de colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 23 y Figura 20 que el 43% de los participantes encuestados está en desacuerdo con considerar que el estado de ánimo actual de los trabajadores es adecuado; además, el 14% se encuentra totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Esto podría deberse a que aún existen aspectos clave que mejorar respecto al clima laboral y la satisfacción de los empleados. Por otro lado, el 37% se muestra neutral, lo que sugiere que este grupo de encuestados no considera el estado de ánimo actual ni bueno ni malo, ya que, al ser profesionales, deben proyectar una actitud positiva en todo momento, especialmente cuando interactúan con clientes.

Pregunta 16: ¿Considera usted que la motivación laboral actual de los colaboradores es el correcto?

Tabla 24

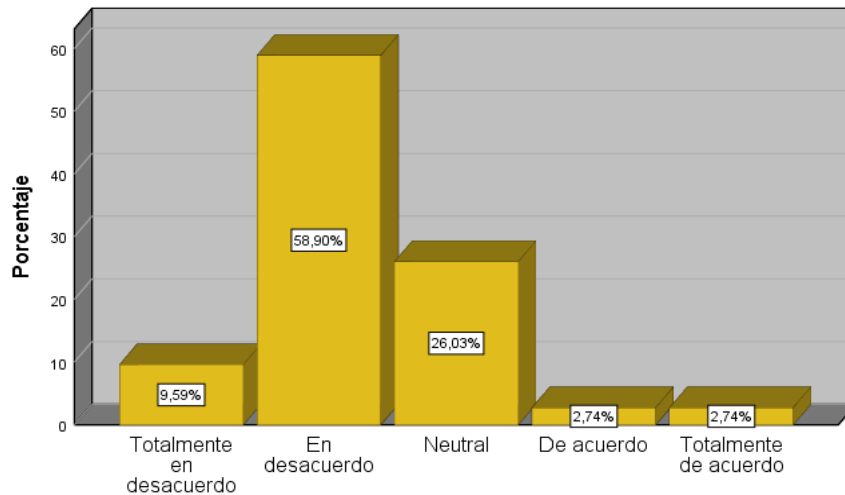
Motivación actual de los colaboradores

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	9.6%	9.6%
En desacuerdo	43	58.9%	68.5%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	19	26.0%	94.5%
De acuerdo	2	2.7%	97.3%
Totalmente de acuerdo	2	2.7%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21

Motivación actual de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: en la Tabla 24 y Figura 21 se observa que el 58% de los participantes encuestados está en desacuerdo con considerar que la motivación laboral actual de los trabajadores es adecuada; además, el 10% está totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Esto podría deberse a que, si bien la empresa promueve la motivación de sus trabajadores, ellos tampoco encuentran razones para sentirse realmente incentivados a mejorar cuando no se presentan cambios o propuestas relevantes sobre este aspecto. Asimismo, el 3% se muestra acuerdo y totalmente de acuerdo con su motivación actual, lo cual sugiere que este grupo de encuestados, aunque no reciba motivación externa, busca automotivarse para dar lo mejor de sí mismos.

Pregunta 17: ¿Considera usted que las metas internas de productividad e indicadores de rendimiento del área de nóminas se encuentra correctamente definidas?

Tabla 25

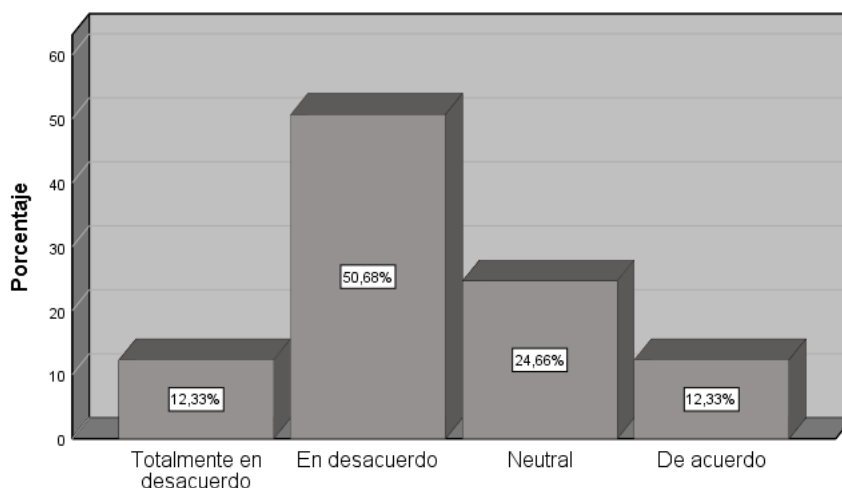
Percepción de metas e indicadores

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	12.3%	12.3%
En desacuerdo	37	50.7%	63.0%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	18	24.7%	87.7%
De acuerdo	9	12.3%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Percepción de metas e indicadores



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 25 y Figura 22 que el 51% de los participantes encuestados está en desacuerdo con afirmar que las metas internas de productividad e indicadores de rendimiento en el área de nóminas este correctamente definidos, y un 12% se encuentra totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Asimismo, el 25% se muestra neutral. Esto sugiere que algunos trabajadores que no conocen las metas e indicadores actuales, mientras que otros, aun conociéndolos, no consideran que estén bien definidos o sean lo suficientemente claros para alcanzar dichos objetivos.

Pregunta 18: ¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar la motivación laboral de los colaboradores?

Tabla 26

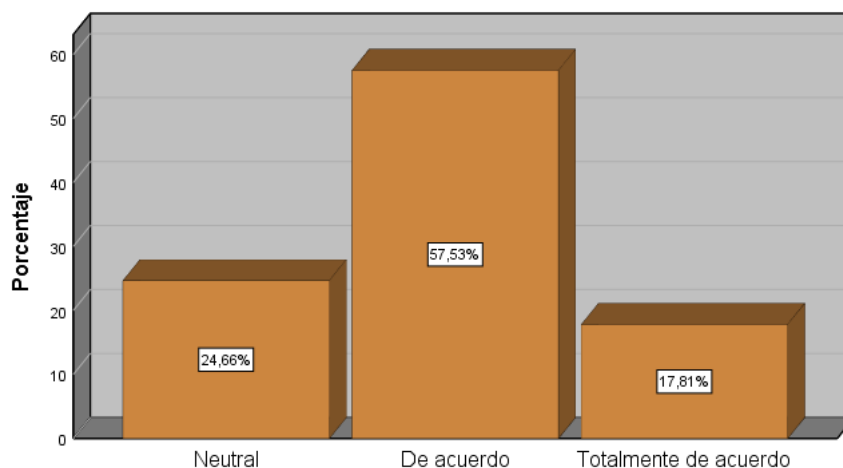
Percepción sobre acciones para mejorar la motivación

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	18	24.7%	24.7%
De acuerdo	42	57.5%	82.2%
Totalmente de acuerdo	13	17.8%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23

Percepción sobre acciones para mejorar la motivación



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 26 y Figura 23 que el 58% de los encuestados está de acuerdo en que se deben tomar acciones concretas para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de área de nóminas. Este mismo pensamiento es compartido por el 18% que se encuentra totalmente de acuerdo. Ambos grupos consideran que, actualmente, las áreas encargadas de medir el bienestar de los colaboradores no están priorizando este indicador, el cual repercute de forma directa en los procesos y labores diarias. Asimismo, el 25% tiene una posición neutral, se deduce que desconocen o no consideran los beneficios que puede generar una mejora en la motivación laboral tanto a nivel individual como de equipo.

Pregunta 19: ¿Considera usted que la motivación de los colaboradores podría mejorar si se implementan más incentivos monetarios y no monetarios?

Tabla 27

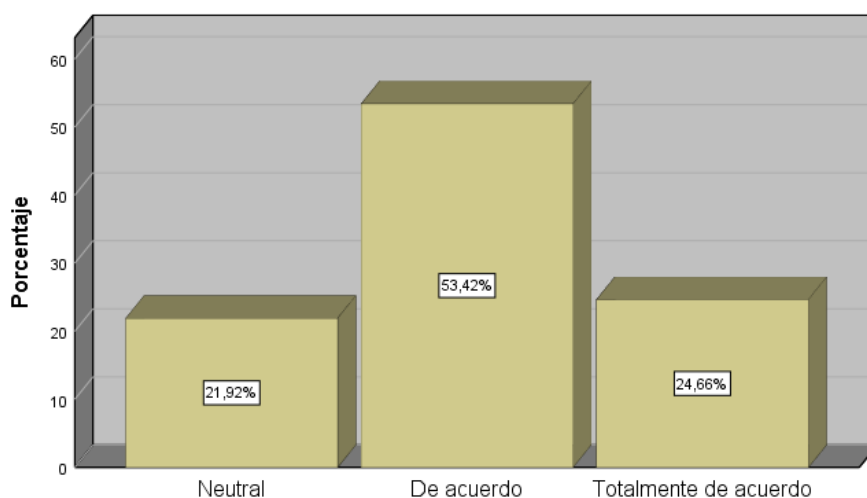
Requerimiento de acciones para mejorar motivación laboral

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	16	21.9%	21.9%
De acuerdo	39	53.4%	75.3%
Totalmente de acuerdo	18	24.7%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24

Requerimiento de acciones para mejorar motivación laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: como se observa en la Tabla 27 y Figura 24, el 25% de los participantes encuestados está totalmente de acuerdo en que la motivación podría mejorar con la implementación de incentivos monetarios y no monetarios. Además, el 54% de los encuestados está de acuerdo en esta afirmación, lo cual sugiere que la mayoría percibe la necesidad de un cambio en el área de nóminas para fomentar un equipo ms motivado y alcanzar mayores objetivos. Por otro lado, el 22% de los encuestados se muestra neutral ante esta pregunta, posiblemente porque, al no existir actualmente un plan de incentivos, no logran visualizar claramente los beneficios que podrían obtener.

Pregunta 20: ¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar el desarrollo laboral de los colaboradores?

Tabla 28

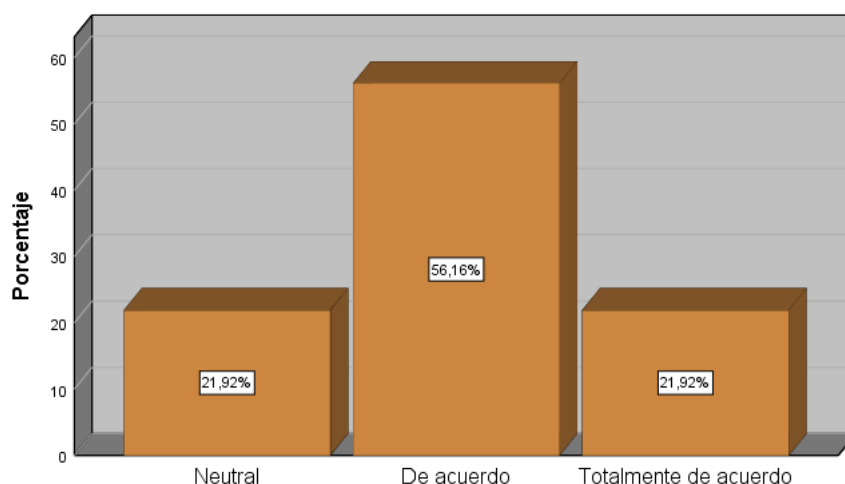
Requerimiento de acciones para mejorar desarrollo laboral

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	16	21.9%	21.9%
De acuerdo	41	56.2%	78.1%
Totalmente de acuerdo	16	21.9%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25

Requerimiento de acciones para mejorar desarrollo laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 28 y Figura 25 que el 57% de los encuestados está de acuerdo en que es necesario tomar acciones para mejorar el desarrollo laboral de los trabajadores. Esto se debe a que, aunque los profesionales cumplen con sus funciones, actualmente no existe una proactividad por mejorar los procesos, como identificar y corregir errores comunes para evitar que se repitan. Dado que no hay un plan de mejora enfocado en este aspecto, las certificatorias y correcciones, que deberían ser extraordinarias, se han vuelto parte de los procesos regulares. Además, el 22% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que deben implementarse acciones de mejora para cambiar esta situación.

Pregunta 21: ¿Considera usted que existe una correcta cooperación en las áreas de la empresa DELOITTE?

Tabla 29

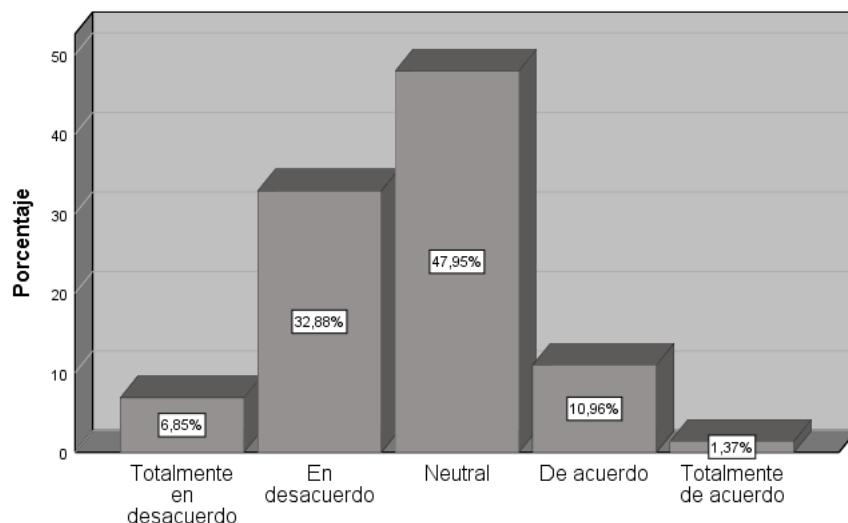
Cooperación de áreas de la empresa

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	6.8%	6.8%
En desacuerdo	24	32.9%	39.7%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	35	47.9%	87.7%
De acuerdo	8	11.0%	98.6%
Totalmente de acuerdo	1	1.4%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26

Cooperación de áreas de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: como se observa en la Tabla 29 y Figura 26, el 48% de los participantes encuestados tiene una opinión neutral en cuanto a la cooperación entre las áreas de trabajo. Esto sugiere que, aunque cada área cuenta con subgrupos de trabajo, no todos tienen un líder cooperativo, que fomente la transparencia, el trabajo en equipo, y que reconozca el buen trabajo, además de corregir de manera constructiva los errores. Por otro lado, el 33% de los encuestados está en desacuerdo con que exista una buena

cooperación en el área, lo cual indica que este grupo podría verse más afectado al trabajar con sus compañeros. Esta situación podría ser similar en el caso del 7% que se encuentra totalmente en desacuerdo.

Pregunta 22: ¿Considera que la estructura de funciones por cargo se encuentra correctamente establecida?

Tabla 30

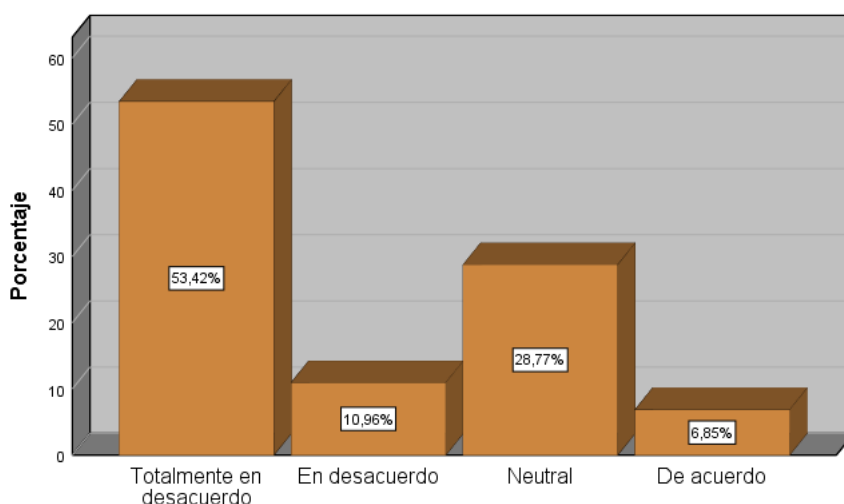
Estructura de funciones por cargo

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	39	53.4%	53.4%
En desacuerdo	8	11.0%	64.4%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	21	28.8%	93.2%
De acuerdo	5	6.8%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27

Estructura de funciones por cargo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 30 y Figura 27 que el 53% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que las funciones de cada cargo se están correctamente delimitadas. Esto se debe a que algunos analistas asumen tareas de un nivel superior que no deberían realizar, y, de manera similar, ciertos coordinadores asisten a reuniones con clientes que deberían ser manejadas por los gerentes, quienes son el frente del área y tienen esta tarea en su descripción de funciones. La delegación de estas

responsabilidades a niveles inferiores genera sobrecarga de trabajo y obliga a asumir responsabilidades que no corresponde. Asimismo, el 29% de los encuestados mantiene una postura neutral, lo que sugiere que este grupo acepta hacer más funciones que otros en el mismo cargo o desconoce el alcance exacto de sus funciones.

Pregunta 23: ¿Considera usted que la implementación de actividades grupales y de confraternización podrían mejorar la satisfacción profesional de los colaboradores?

Tabla 31

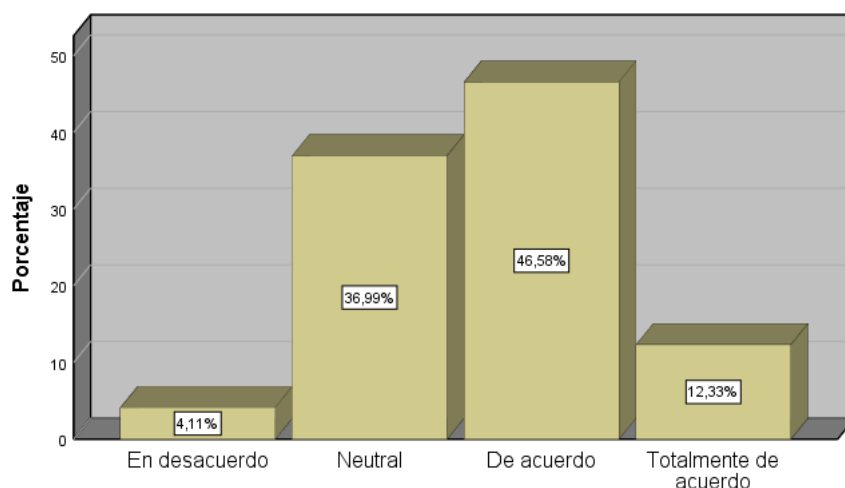
Implementación de actividades para mejorar satisfacción profesional

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4.1%	4.1%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	27	37.0%	41.1%
De acuerdo	34	46.6%	87.7%
Totalmente de acuerdo	9	12.3%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28

Implementación de actividades para mejorar satisfacción profesional



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 31 y Figura 28 que el 47% de los encuestados está de acuerdo en que las actividades grupales y de confraternización podrían mejorar en cierta medida la satisfacción de los colaboradores, mientras que el 13% está totalmente de acuerdo en que estos planes tendrían un impacto positivo en el personal. Esto sugiere que, al

compartir ideas, intereses y opiniones más allá del ámbito laboral, se podrían fortalecer los lazos entre compañeros que comparten funciones, metas y objetivos. Un equipo más unido y colaborativo puede reducir la presión, ya que los miembros estarían en mejores condiciones de apoyarse mutuamente en momentos de alta carga laboral.

Pregunta 24: ¿Considera usted que existe una relación interpersonal positiva con las gerencia y jefaturas?

Tabla 32

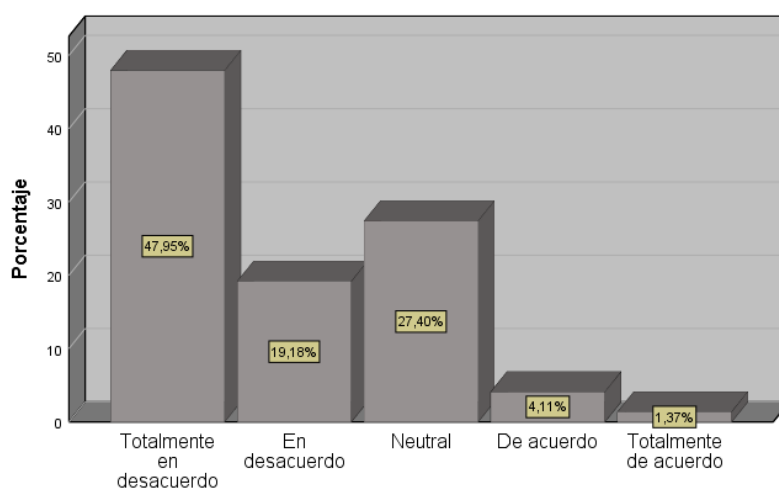
Relación interpersonal con gerencias y jefaturas

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	35	47.9%	47.9%
En desacuerdo	14	19.2%	67.1%
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	20	27.4%	94.5%
De acuerdo	3	4.1%	98.6%
Totalmente de acuerdo	1	1.4%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29

Relación interpersonal con gerencias y jefaturas



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: en la Tabla 32 y Figura 29 se observa que el 47% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con la afirmación de que existe una relación interpersonal positiva con las jefaturas y las gerencias de la empresa. Esto se debe a que los trabajadores sienten que no son realmente escuchados ni valorados en lo que se refiere a

opiniones; aunque si hay cordialidad, cuando un colaborador expresa sus opiniones sobre un tema en específico, esta no suele ser tomada en cuenta hasta que surgen errores o problemas internos. De igual forma, el 19% también está en desacuerdo con la afirmación sobre la relación interpersonal positiva. Asimismo, el 4% de los encuestados está de acuerdo, se deduce que este grupo mantiene una relación cercana y positiva con las gerencias y jefaturas.

Pregunta 25: ¿Considera usted que el área de nóminas podría cumplir sus funciones de manera más eficiente si contaran con algún tipo de incentivos?

Tabla 33

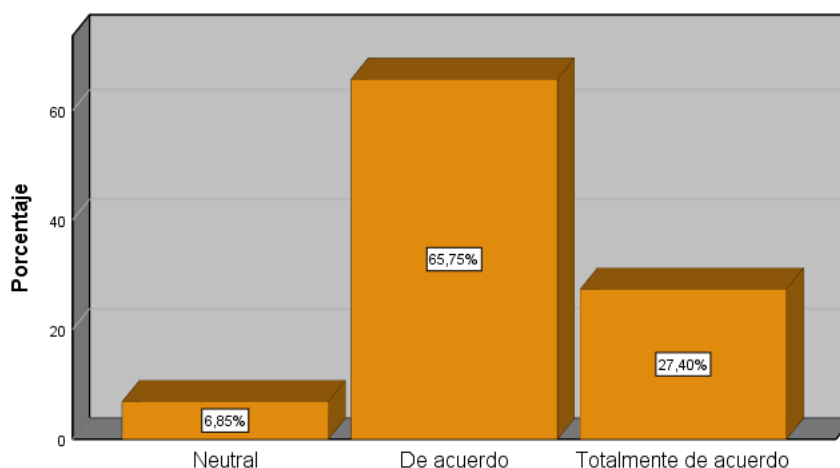
Influencia de incentivos en el cumplimiento de funciones

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	5	6.8%	6.8%
De acuerdo	48	65.8%	72.6%
Totalmente de acuerdo	20	27.4%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30

Influencia de incentivos en el cumplimiento de funciones



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 33 y Figura 30 que el 66% de los encuestados está de acuerdo en que el área de nóminas podría cumplir sus funciones de manera más eficiente si se implementaran incentivos, tanto monetarios como no monetarios. Estos incentivos ayudarían a inspirar a los trabajadores a esfuerzos más en sus procesos y en

el trato con los clientes. Además, el 28% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, se deduce que implementar incentivos podría mejorar la situación en el área. Estos beneficios reforzarían el estado de ánimo de los colaboradores, haciéndolos sentir valorados y reconocidos por la organización, que recompensara su compromiso y buen desempeño.

Pregunta 26: ¿Actualmente se encuentra usted satisfecho con los logros realizados en el puesto que desempeña?

Tabla 34

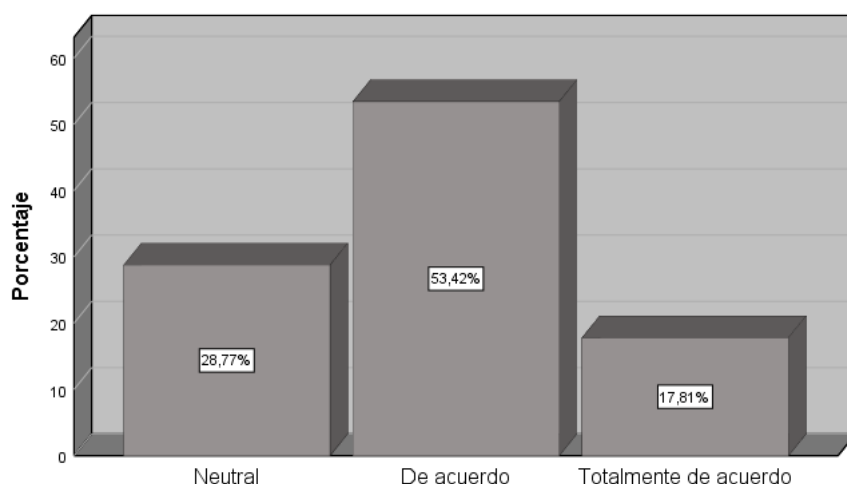
Satisfacción actual en los logros realizados

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	21	28.8%	28.8%
De acuerdo	39	53.4%	82.2%
Totalmente de acuerdo	13	17.8%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 31

Satisfacción actual en los logros realizados



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 34 y en la Figura 31 que el 53% de los encuestados está de acuerdo en considerar que se encuentran satisfechos con los logros obtenidos en los puestos que desempeñan. Esto se debe a que cada profesional cumple con lo requerido en los procesos asignados. Actualmente, los empleados gestionan sus tiempos y

entregables de forma autónoma, por lo que consideran un logro el cumplir con diferentes asignaciones de clientes a la vez. Asimismo, el 18% de los encuestados tiene una posición neutral; se deduce que, este grupo si bien cumple con lo solicitado, no consideran como logro tener que utilizar horas fuera del horario laboral para cumplir con los requerimientos y peor aun cuando este tiempo no es remunerado como horas extras.

Pregunta 27: ¿Considera usted que cumple con todos sus objetivos diarios?

Tabla 35

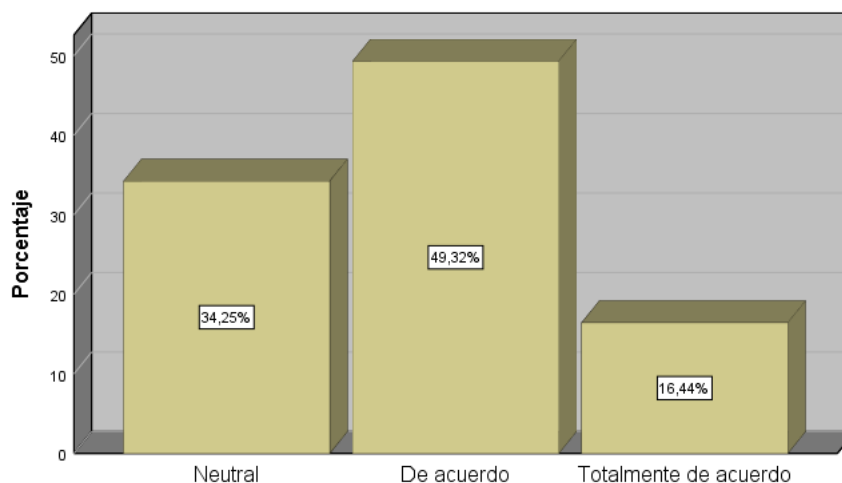
Cumplimiento de objetivos diarios

Escala Likert	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Neutral / Ni de acuerdo o desacuerdo	25	34.2%	34.2%
De acuerdo	36	49.3%	83.6%
Totalmente de acuerdo	12	16.4%	100.0%
Total	73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 32

Cumplimiento de objetivos diarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 35 y en la Figura 32 que el 49% de los encuestados está de acuerdo en que cumplen con todos sus objetivos diarios. Esto indica que, a pesar de la falta de motivación o del clima laboral desfavorable, los trabajadores no dejan de lado sus responsabilidades y cumplen con lo requerido como profesionales. Además, el 16% señala estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 34% de

encuestados mantiene una postura neutral, lo que sugiere que este grupo cumple con sus funciones, pero es consciente de que hay aspectos que mejorar, aunque se limitan a cumplir con lo mínimo necesario.

- Para el desarrollo de la investigación se contó con 2 Variables , una dependiente y otra independiente ,las cuales a su vez poseían 2 dimensiones cada una, las cuales obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión 1: Incentivo Monetarios (6 Ítems)

Tabla 36

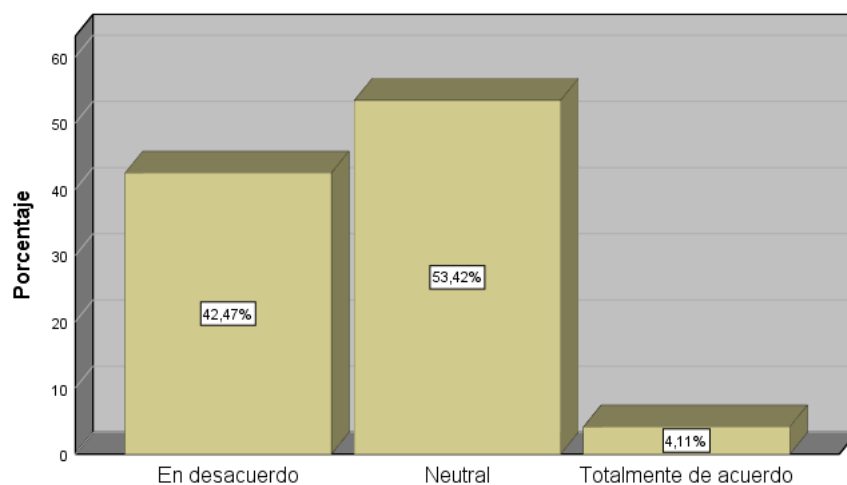
Frecuencia de la dimensión incentivos monetarios

Escala Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	6	0	0%	0%
En desacuerdo	7	12	31	42.5%	42.5%
Neutral	13	18	39	53.4%	95.9%
De acuerdo	19	24	0	0%	95.9%
Totalmente de acuerdo	25	30	3	4.1%	100%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33

Frecuencia de la dimensión incentivos monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: en la Tabla 36 y en la Figura 33 se observa que el 42% de los encuestados está en desacuerdo con los incentivos que actualmente ofrece la empresa. Este grupo de personas no está conforme con la frecuencia, los montos recibidos y los méritos necesarios

para obtenerlos, ya que consideran que el nivel de exigencia requerido supera los esfuerzos adicionales que pueden realizar. Por otro lado, el 53% de los encuestado mantiene una posición neutral respecto a los incentivos monetarios, posiblemente porque aún no han recibido ingresos adicionales a los pactados en sus contratos y, por lo tanto, no logran visualizar el beneficio económico que podría representar. Finalmente, el 4% está totalmente de acuerdo, lo que sugiere que este grupo si logra obtener dichos incentivos al cumplir con todos los requisitos mínimos establecidos.

Dimensión 2: Incentivos no monetarios (6 ítems)

Tabla 37

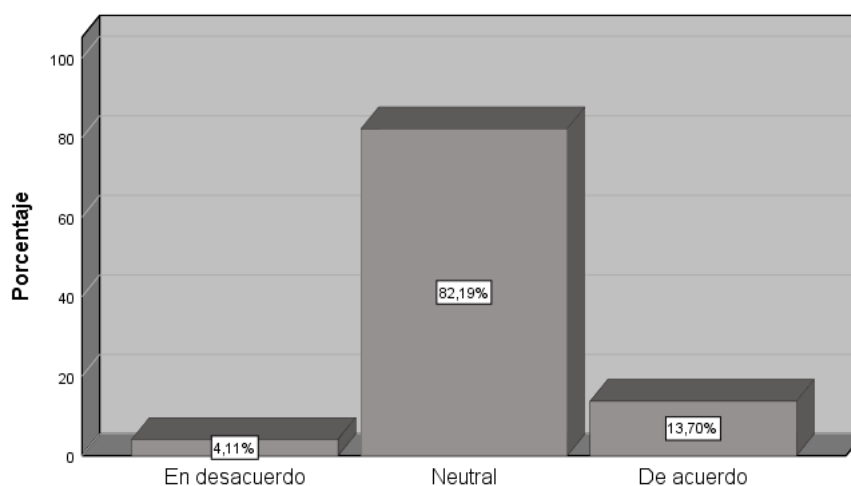
Frecuencia de la dimensión incentivos no monetarios

Escala de Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	6	0	0.0%	0%
En desacuerdo	7	12	3	4.1%	4.1%
Neutral	13	18	60	82.2%	86.3%
De acuerdo	19	24	10	13.7%	100.0%
Totalmente de acuerdo	25	30	0	0.0%	100.0%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 34

Frecuencia de la dimensión incentivos no monetarios



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 37 y en la Figura 34 que el 82.19% de los encuestados, no tienen una posición establecida sobre los incentivos no monetarios, en lo

que se refiriere a regularidad o requerimientos necesarios para obtenerlos, por otro lado el 4% considera los beneficios actuales son suficientes y de plantear nuevos incentivos no sería relevante para ellos. Asimismo, el 14% está de acuerdo con cambiar la frecuencia de asignaciones de este tipo de beneficios, también la forma en cómo se aplican y establecen para cada trabajador del área, se deduce que este grupo de encuestados reconoce el impacto positivo que pueden llegar a obtener en áreas de ocio, habilidades blandas, y conocimiento profesional.

Dimensión 3: Satisfacción ocupacional (12 Ítems)

Tabla 38

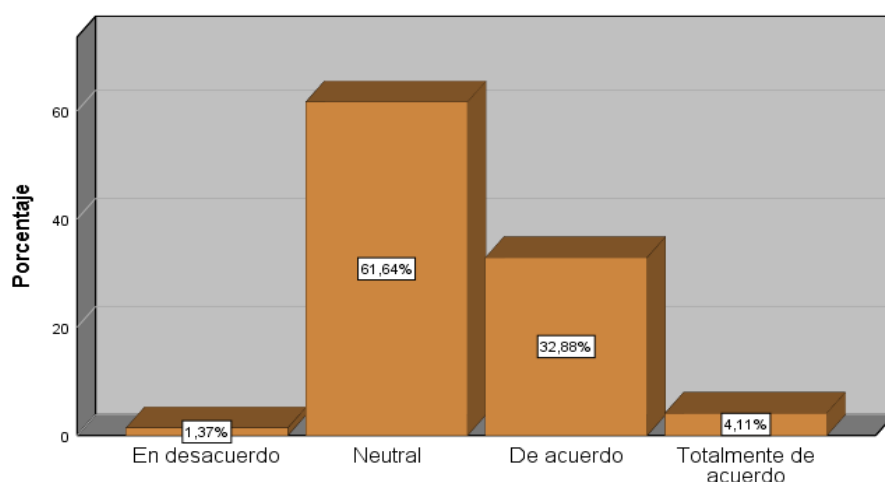
Frecuencia de la dimensión satisfacción ocupacional

Escala de Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	12	0	0.0%	0%
En desacuerdo	13	24	1	1.4%	1.4%
Neutral	25	36	45	61.6%	63.0%
De acuerdo	37	48	24	32.9%	95.9%
Totalmente de acuerdo	49	60	3	4.1%	100.0%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 35

Frecuencia de la dimensión satisfacción ocupacional



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 38 y en la Figura 35 que el 62% de los encuestados se encuentra de forma neutral con su satisfacción en la empresa, consideran que si bien el

estado de ánimo, la motivación y el desarrollo laboral no es el mejor de todos, actualmente por como viene manejando la empresa el clima laboral, consideran que estar al margen evitara roces con la gerencia, por otro lado el 33% de los encuestados está de acuerdo con que la satisfacción de los empleados puede mejorar si se toman las acciones necesarias para motivar al personal, y como consecuencia desarrollar de manera más optima las labores profesionales. Asimismo, el 1.37% no está interesado con que se apliquen cambios para mejorar la satisfacción ocupacional, por lo que se deduce que este grupo de trabajadores desconoce de los aspectos positivos que podrían obtener al implementar los incentivos o pueden encontrarse en su zona de confort, por lo que no quieren ser incluidos en este proceso.

Dimensión 4: Compromiso Profesional (3 Ítems)

Tabla 39

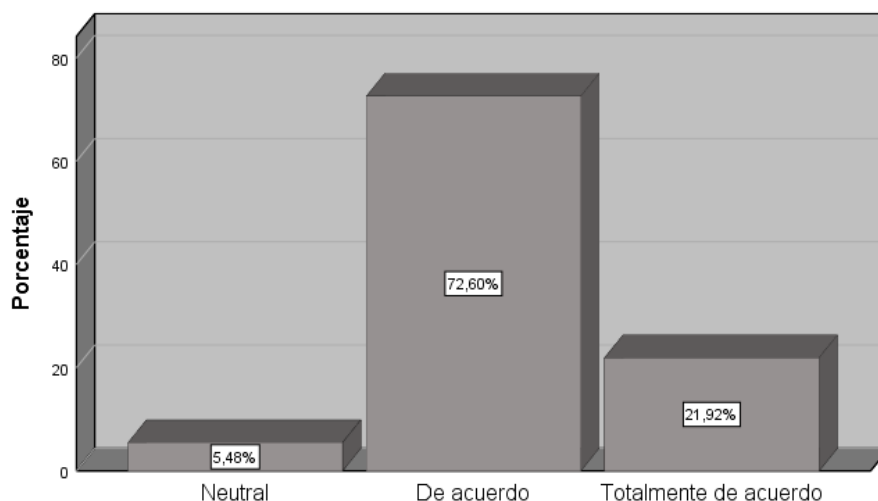
Frecuencia de la dimensión compromiso profesional

Escala Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	3	0	0.0%	0%
En desacuerdo	4	6	0	0.0%	0%
Neutral	7	9	4	5.5%	5.5%
De acuerdo	10	12	53	72.6%	78.1%
Totalmente de acuerdo	13	15	16	21.9%	100.0%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36

Frecuencia de la dimensión compromiso profesional



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 39 y en la Figura 36 que el 72.6% de los encuestados están de acuerdo que su desempeño individual podría aumentar en gran medida si se consideran los incentivos correctos como parte de motivación, de igual manera este porcentaje de encuestados indica que se encuentra conforme con los logros que alcanzan y están cumpliendo con sus objetivos diarios. Asimismo, el 21% de encuestados está totalmente de acuerdo con incrementar su compromiso profesional, por lo que se deduce que los empleados si bien realizan sus funciones de manera correcta y bajo los parámetros de la empresa, con los incentivos correctos se pueden reducir más los tiempos, mejorar los procesos del área de nóminas e incrementar la cantidad de clientes.

Variable 1: Incentivos (12 Ítems)

Tabla 40

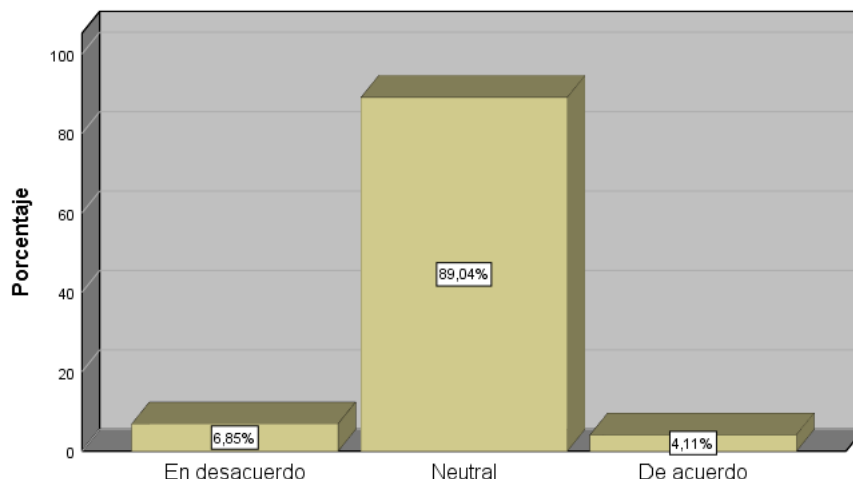
Frecuencia de la variable Incentivos

Escala Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	12	0	0.0%	0%
En desacuerdo	13	24	5	6.8%	6.8%
Neutral	25	36	65	89.0%	95.9%
De acuerdo	37	48	3	4.1%	100.0%
Totalmente de acuerdo	49	60	0	0.0%	100.0%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37

Frecuencia de la variable Incentivo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 40 y en la Figura 37 que el 6.8% de los encuestados está en desacuerdo con los incentivos laborales actuales de la empresa; este grupo siente que necesita mayores reconocimientos por sus contribuciones. Por otro lado, un 89% de los encuestados se muestra neutral, ya que, al no existir un plan de incentivos establecido, desconocen los posibles beneficios monetarios, recreativos o educativos adicionales que podrían recibir, aparte de su salario y los beneficios legales (como vacaciones, gratificaciones y CTS). Finalmente, el 4.11% está de acuerdo con los incentivos actuales, lo que indica que este grupo se conforma con los beneficios establecidos en sus contratos de trabajo.

Variable 2: Clima Laboral (3 Ítems)

Tabla 41

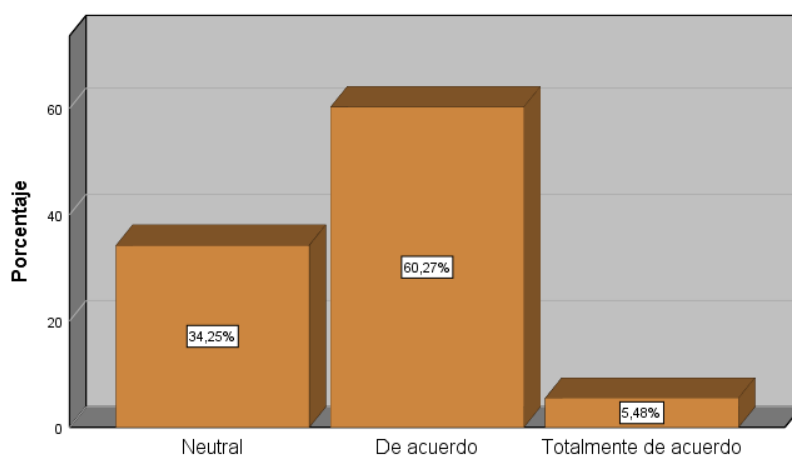
Frecuencia de la variable clima laboral

Escala Likert	Rango Inferior	Rango Superior	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	15	0	0.0%	0%
En desacuerdo	16	30	0	0.0%	0%
Neutral	31	45	25	34.2%	34.2%
De acuerdo	46	60	44	60.3%	94.5%
Totalmente de acuerdo	61	75	4	5.5%	100.0%
Total			73	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38

Frecuencia de la variable clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: se aprecia en la Tabla 41 y en la Figura 38 que el 60% está de acuerdo con que hay muchos aspectos que deben mejorar en el corto o mediano plazo para incrementar el estado de ánimo de los colaboradores, esto para cumplir mejor las funciones y que la motivación laboral incremente, por otra parte el 34.2% mantiene una opinión neutral, considerando que las cosas están bien y que si bien se pueden generar cambios no son muy participes de ello, ya que tampoco ven muy negativa el área como se viene manejando actualmente. Asimismo, el 5.5% considera que las cosas deben cambiar lo más pronto posible ya que no se sienten conformes con la actitud de la empresa y de los líderes a cargo del negocio actualmente, este mal ambiente está impactando en la satisfacción ocupacional y compromiso profesional de los colaboradores.

V. Sustento del Mercado

5.1 Alcance Esperado del Mercado

La presente investigación aborda el diseño de un plan de incentivos orientado a empresas que enfrenten problemas asociados con el clima laboral. Su alcance inicial es a nivel local, beneficiando a trabajadores y organizaciones privadas de tamaños específicos. Este plan se caracteriza por estar diseñado para fomentar el compromiso activo y la motivación de los empleados, mejorar indicadores de rendimiento, y optimizar los recursos al evitar gastos en incentivos poco efectivos y sin impacto positivo.

El enfoque está basado en objetivos específicos y adaptado a las necesidades particulares de cada organización. En caso de demostrar efectividad, el proyecto podría escalar a nivel regional y nacional, beneficiando a diversas organizaciones con condiciones similares. A largo plazo, los planes de incentivos podrían ser ajustados para su aplicación en organizaciones a nivel internacional que enfrenten este tipo de problemáticas, considerando las particularidades de cada país, como la legislación vigente y políticas salariales.

5.2 Descripción del Mercado Objetivo Real o Potencial

Tabla 42

Contexto de mercado real o potencial

Elementos	Descripción
Competidores	Los principales competidores en el mercado peruano son consultoras como Adecco, ManpowerGroup, quienes brindan soluciones sobre el clima laboral y motivación del personal. Sus principales atributos son los años de experiencia en el mercado, casuísticas e innovaciones tecnológicas.
Proveedores	Proveedores de incentivos no monetarios: Centro cultural Anglo International, Británico, LinkedIn Learning, ISIL Educación Ejecutiva, Programas de especialización UPC. Proveedores de incentivos monetarios: Bee Beneficios, Librerías Crisol, Cineplanet, Nike, Adidas, Joinus.
Canales de venta	Canales tradicionales: venta directa del servicio mediante reuniones con equipos de Recursos Humanos, presentaciones en ferias laborales y networking. Canales digitales: página WEB propia, presencia en redes sociales como LinkedIn, Facebook, con contenido enfocado en ejecutivos. También asociaciones con consultoras pequeñas que puedan integrar nuestra propuesta en sus servicios.
Estrategias de publicidad	Presencia en ferias laborales, donde podremos exponer nuestra propuesta de valor, publicidad en LinkedIn ads, donde segmentaremos a gerentes y personal de RRHH, blogs y videos en plataformas virtuales para demostrar la importancia de los incentivos en el clima laboral, mailing dirigido a lideres de empresas para exponer los beneficios de tener un clima laboral positivo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43

Clientes potenciales

Elementos	Descripción
Industria	Empresas del sector de consultoría empresarial, recursos humanos, financieras, tecnología, servicios profesionales, impuestos, GMS y organizaciones con alta rotación de personal.
Tipo de empresa	Grandes y medianas empresas que valoren el bienestar organizacional y valoren el desarrollo de los empleados. Empresas con desafíos en retención de talento, motivación y clima laboral.
Ingresos por ventas	Empresas con ingresos anuales no inferiores a 1 millón de soles, con capacidades de inversión sobre desarrollo de personal. Empresas con presupuestos destinados a formación y bienestar corporativo.
Cantidad de trabajadores	Organizaciones de entre 150 y 3000 empleados. Empresas con equipos grandes de trabajos o áreas de mucha demanda laboral como nóminas, contabilidad, ventas y operaciones, donde la motivación del personal es primordial para la productividad.
Ubicación de la empresa y sedes	Oficinas ubicadas en centros financieros y corporativos como Miraflores, San Isidro, San Borja y Magdalena. Empresas con diferentes sedes o con presencia nacional que requerían programas de incentivos y formación de personal.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Descripción de la Propuesta de Innovación o del Modelo de Negocio

- Elaborar una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro.

5.3.1 Diagnostico Situacional

Análisis FODA de la empresa Deloitte, enfocada en su área de tercerización de nóminas, brindando una vista a los factores positivos y negativos de la misma, se visualiza en la Tabla 44 y en la Figura 39.

Tabla 44

Análisis Foda del área de nóminas en la empresa Deloitte.

Análisis	Descripción
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> -Empresa forma parte de las BIG 4 de las consultoras, contando con un amplio mercado y reputación en la misma. -Personal profesional con amplia experiencia en el sector de nóminas y manejo de clientes. -Actividades y funciones estandarizadas, según lineamientos internacionales de la compañía -Respaldo económico de la empresa Deloitte Matriz, producto de su alto impacto en el mercado global de consultoría -Manejo de avances tecnológicos, sistemas de control, seguridad y manejo de nóminas. -Ventaja competitiva frente a las nuevas tendencias de mercados, producto de su experiencia internacional
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas de incentivos más adecuados a los requerimientos de colaboradores, a fin de brindar una sensación de integridad en la empresa -Mercado de tercerización de nóminas en incremento, debido al alza en inversión extranjera en el país -Alta capacidad de mejora de la productividad y efectividad operativa del área de nóminas -Incremento de presupuesto para las áreas, definido por los socios extranjeros de la empresa -Manejo de nuevas alianzas estratégicas, producto de nuevos socios de negocio y reputación de la marca -Mejoras de comunicación de las áreas ,a fin de incrementar la sensación y compromiso laboral -Desarrollo de capacitaciones y planes de mejora continua para el personal -Mejoras al sistema de línea de carrera para los colaboradores del área de nomina
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de comunicación entre las gerencias para con sus colaboradores y falta de coordinación entre áreas internas -Poca satisfacción del personal en el trabajo realizado producto de los bajos incentivos -Incremento en los tiempos de respuesta a los clientes, debido a los problemas de comunicación y productividad de los trabajadores -Alta rotación de personal producto de los pocos incentivos y la insatisfacción de los colaboradores -Costo de la tercerización es mayor ,resultando en que la mayor parte de sus clientes sean empresas grandes y medianas -Servicio brindado es distinto para cada cliente, lo cual refiere mayor planificación de servicios y una mayor dedicación por parte del trabajador -Cambios en la jerarquía organizacional, producto de cambios en el manejo de la subsidiaria en Perú

-Pocos planes de incentivos no monetarios, tales como premios, reconocimientos, reuniones de confraternidad, etc.; generando un impacto en la unidad de los equipos.

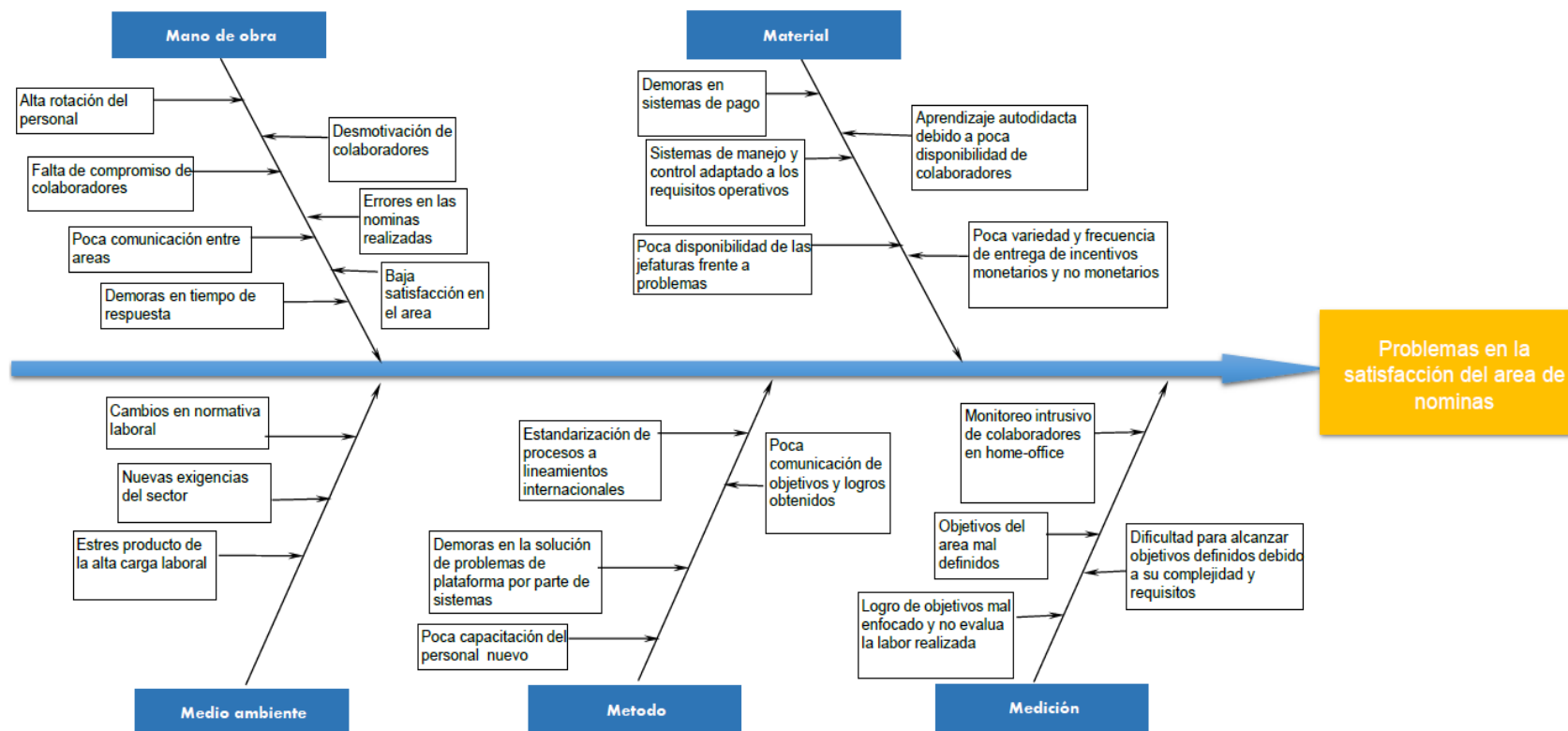
Amenazas

- Alta competitividad del sector
 - Cambio en la legalización laboral, que pueden afectar el manejo actual de los clientes
 - Exigencia variable de los clientes, producto de los nuevos ingresos al mercado desde el extranjero.
 - Problemas de seguridad informática
 - Robo de información y documentación sensible de los clientes
 - Políticas nacionales y situación económica actual
 - Competencia puede brindar contraofertas a los colaboradores experimentados
-

Fuente: Elaboración propia

Figura 39

Diagrama de Ishikawa del área de tercerización de nóminas



Fuente: Elaboración propia con información brindada por la empresa.

5.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de incentivos monetarios y no monetarios ofrece un enfoque innovador y efectivo para mejorar el clima laboral aumentando el compromiso profesional y la satisfacción ocupacional de los empleados. Esto se logra reconociendo y recompensando el esfuerzo, generando un ambiente más motivado, colaborativo y alineado a los objetivos de la organización, fortaleciendo la productividad y reduciendo costos asociados a los errores y rotación del personal. Esta propuesta aborda problemas comunes como la baja satisfacción laboral, la falta de compromiso y conflictos internos en el clima laboral. Mediante incentivos orientados a cada situación previamente analizada, se disminuyen las tensiones, mejora la relación entre equipos de trabajos y se optimiza el desempeño laboral. Con ello, satisfacemos la necesidad de las empresas de atraer, retener y motivar a los talentos humanos clave en un entorno muy competitivo, al mismo tiempo se fomenta una cultura positiva que potencia resultados corporativos y mejora la percepción de los empleados sobre su lugar de labores.

5.3.3 Fuentes de ingresos

Nuestros futuros clientes estarán dispuestos a pagar por diseñar un sistema de incentivos monetarios y no monetarios que mejore el clima laboral en sus empresas, aumentando la satisfacción y compromiso de sus empleados, impactando directamente en la productividad y retención del talento clave. Actualmente, las empresas están pagando bonos tradicionales, días libres y otros beneficios, que no están enfocados a mejorar el bienestar de los trabajadores, teniendo un alcance limitado y no reflejan impactos a largo plazo. Los pagos de empresas suelen realizarse mediante desembolsos directos por transferencia a cuenta y en algunos casos siguen usando dinero en efectivo. Sin embargo, los clientes preferirían modelos de cobro más flexibles, como planes de pago a plazos, de 30 a 60 días calendarios, o mediante microcréditos accesibles, que permita acceder a nuestros servicios sin afectar su liquidez inmediata.

5.3.4 Canales de distribución

Los clientes prefieren ser contactados mediante canales directos, como visitas presenciales de representantes, plataformas digitales, como correos electrónicos, donde pueden recibir información completa de nuestros servicios y hacer consultas ante dudas que puedan surgir sobre nuestra propuesta y alcance. Asimismo, el contacto directo mediante visitas presenciales funciona mejor, ya que permite a los encargados de las áreas de recursos humanos, conversar, tener un asesoramiento personalizado, y discutir sobre las áreas de mejora, con el objetivo de diseñar un plan de acuerdo a sus necesidades. No obstante, el canal más económico para compartir información, consultas y propuestas, es

a través de correos electrónicos, ya que requiere menor inversión en el recurso humano, como es el tiempo, preparación previa y también la parte logística en comparación con las visitas presenciales.

5.3.5 Estrategia de penetración en el mercado

Se lograra que las empresas adquieran el servicio mediante sesiones informativas, talleres vivenciales y sesiones de diagnóstico, donde se expliquen los beneficios de implementar nuestro programa en sus organizaciones, incluyendo ejemplos y testimonios de como los incentivos impactan positivamente en la satisfacción laboral y la productividad de las áreas. Se utilizara publicidad virtual y física enfocadas al sector empresarial, las cuales serán paneles publicitarios, distribución de brochures y mediante anuncios en redes sociales, plataformas digitales como página web, correos electrónicos, LinkedIn. No se venderá directamente a intermediarios, ya que este servicio se enfoca en ofrecer soluciones personalizadas y establecer una relación profesional a largo plazo con las empresas clientes. Sin embargo, se podrá colaborar con redes de consultores que puedan referir potenciales clientes. Además, se contara con socios estratégicos, como pueden ser empresas de recursos humanos o de bienestar organizacional quienes nos ayudaran a promover el servicio, ofreciendo soluciones que incorporen el plan de incentivos como parte de su oferta al mercado.

5.3.6 Actividades productivas propias y externas

Las actividades necesarias para dar la propuesta de valor incluyen la evaluación de la situación actual y del clima laboral de la empresa cliente, el diseño de un plan de incentivos monetarios y no monetarios adaptado a las necesidades específicas, la preselección de proveedores para cursos de especialización y programas de bienestar (mental y físico), y el desarrollo de indicadores para medir el impacto de incentivos en el área de trabajo. Para vender el servicio, se realizaran presentaciones presenciales con directivos, también webinars sobre importancia de aplicar incentivos y su impacto sobre la motivación laboral, de igual forma campañas de marketing en redes sociales y medios profesionales como LinkedIn. Asimismo, las actividades para relacionarse con el cliente incluirán establecer servicios de consultoría continua, realizar reuniones periódicas para evaluar el progreso del programa, y el desarrollo de informes detallados que reflejen las mejoras sobre el clima laboral. Por último, las actividades para obtener ingresos incluirán la venta de paquetes de consultoría personalizados y servicios adicionales como talleres de liderazgo, motivación, desarrollo de habilidades blandas.

5.3.7 Alianzas

Nuestros proveedores de mayor importancia incluirán empresas que brinden productos o servicios clave para implementar los incentivos. Los cuales deben estar enfocados al bienestar de los trabajadores y aprendizaje académico, como pueden ser tiendas deportivas, tiendas de libros, páginas web de entretenimiento, centros médicos especializados en psicología o el cuidado mental, plataformas de aprendizaje, universidades e institutos, y centros de idiomas que proporcionen formación en chino mandarín e inglés. Asimismo, para nuestras actividades clave, contaremos con el apoyo de aliados estratégicos como organizaciones especialistas en recursos humanos y empresas reclutadoras, quienes facilitaran el acceso a empresas objetivo, que ayudaran en la promoción y venta de nuestro servicio. Además, colaboraremos con escuelas de estudios superiores y plataformas de aprendizaje que ofrecerán especialización y capacitación a los empleados en diferentes materias referentes a sus giros de negocio y habilidades blandas, fortaleciendo así nuestra relación con los clientes.

5.3.8 Desarrollo de propuesta de incentivos en la empresa

Figura 40

Diagrama Gantt del plan de incentivos laborales

Actividad	Descripción	Fecha inicial	Fecha Final	Responsable	Objetivo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Implementación de cursos LinkedIn learning	Pago de membresía anual para coordinación con colaboradores en cursos de LinkedIn	15/01/25	31/01/25	Gerencia de nóminas, área de tesorería y RR.HH (Desarrollo interno)	Capacitar a los colaboradores en habilidades blandas que apoyaran su operatividad general												
1° Pago de especializaciones afines	Soporte para matrícula/inscripción en primer ciclo de especializaciones	20/02/25	28/02/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y RR.HH (Evaluación de aptitudes)	Capacitar a la mayor cantidad de colaboradores en cursos afines a sus roles desempeñados												
1° Pago de cursos de ingles	Deposito realizado para el primer trimestre, colaboradores que estudien idiomas de manera sabatina	15/03/25	31/03/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y RR.HH (Evaluación de aptitudes)	Lograr un incentivo que brinde un beneficio directo a ambas partes, favoreciendo a su vez la comunicación con clientes extranjeros												
1° Devolución del 50% de gastos	Pago realizado por rendiciones de gastos de colaboradores, a fin de promover el bienestar mental	1/04/25	15/04/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y contabilidad	Promover incentivos recreacionales que puedan ser elegidos por los mismos colaboradores, incrementando su satisfacción laboral												
2° Pago de cursos de ingles	Deposito realizado para el segundo trimestre, colaboradores que estudien idiomas de manera sabatina	20/06/25	30/06/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y RR.HH (Evaluación de aptitudes)	Lograr un incentivo que brinde un beneficio directo a ambas partes, favoreciendo a su vez la comunicación con clientes extranjeros												
2° Devolución del 50% de gastos	Pago realizado por rendiciones de gastos de colaboradores, a fin de promover el bienestar mental	1/07/25	15/07/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y contabilidad	Promover incentivos recreacionales que puedan ser elegidos por los mismos colaboradores, incrementando su satisfacción laboral												
2° Pago de especializaciones afines	Soporte para matrícula/inscripción en segundo ciclo de especializaciones	15/07/25	30/07/25	Gerencia de nóminas (aprobación), tesorería y RR.HH (Evaluación de aptitudes)	Capacitar a la mayor cantidad de colaboradores en cursos afines a sus roles desempeñados												

Se propone para el desarrollo del plan de incentivos en la empresa Deloitte, en el primer mes se deben establecer y gestionar los cursos necesarios de aprendizaje que todo trabajador en nóminas debe tener como conocimientos sobre habilidades blandas para una mejor comunicación y trabajo en equipo dentro del área, estos cursos ágiles los encontramos en LinkedIn Learning, de manera posterior en el trimestre de febrero al mes de abril, se iniciaran a rendir los gastos realizados por los trabajadores en bienestar, cuya devolución de dinero será aplicada en la nómina correspondiente al mes de solicitud, de igual manera una vez que el trabajador decida que cursos de idiomas o cursos de especialización desean aprender, deberán notificarlo por escrito para que la empresa pueda realizar el pago a las instituciones correspondientes. En los trimestres posteriores se realizaran evaluaciones de satisfacción, debemos conocer los aspectos de mejora, y evaluar la variación sobre la percepción del clima laboral, el compromiso y producción de los trabajadores respecto a sus funciones. En los meses de noviembre y diciembre, luego de las evaluaciones y de verificar que las trabajadoras cumplan con los criterios básicos impuestos por la organización (como son cero faltas de ética, calificación de clientes no menor a 4 de 5 puntos, no recibir amonestaciones sobre información confidencial), se renovara el plan de beneficios para el siguiente año y recibirán su bono por cumplimiento de objetivos, que corresponde al 10% de su sueldo. Como se puede apreciar en la Figura 40, en el diagrama de Gantt, se detallan los meses, las actividades, responsables y los objetivos de implementar los incentivos monetarios y no monetarios en el área de nómina de la organización antes mencionada.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1. Conclusiones generales

Se concluye que sí es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del área de nóminas de la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, porque, en base a lo investigado ,se demostró que estos incentivos generan una influencia positiva en el clima laboral del área de nóminas de la empresa, encontrándose una relación directamente proporcional, ya que la percepción de los colaboradores al contar con pocos incentivos era negativa, mientras que al encuestar a la población sobre su respuesta a la implementación de nuevos incentivos se obtuvo una percepción positiva. Esto nos permitió demostrar una conexión tanto en la relevancia de los incentivos como su estrategia de uso para lograr la mejora y fortalecimiento de la operatividad del área de nóminas.

6.1.2. Conclusiones específicas

Conclusión específica 1

Se concluye que sí es viable la propuesta de mejora sobre incentivos para la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, ello pudo ser validado al observar un impacto directo en la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas, esto en base al análisis realizado en las preguntas de dicha dimensión, encontrándose que existe una relación proporcional entre el número de incentivos monetarios y no monetarios y la satisfacción ocupacional de los colaboradores, demostrándonos la relevancia de una correcta gestión de las necesidades de los trabajadores y los beneficios que estos pueden generar en su operatividad.

Conclusión específica 2

Se concluye que sí es viable la propuesta de mejora sobre incentivos para el compromiso profesional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, ello luego de observar un impacto positivo en el compromiso profesional de los colaboradores, siendo validado en función de las respuestas de los trabajadores frente a cuestiones sobre su percepción actual y futuro en el caso de aplicado ciertos incentivos, encontrándose inicialmente una respuesta negativa a la situación actual, pero una aceptación alta a los planes de incentivos propuestos.

6.2. Recomendaciones

6.2.1. Recomendaciones generales

Se recomienda, en función a la propuesta de mejora del clima laboral y la aplicación de incentivos, en contar con un plan definido de aplicación el cual debe ser validado previamente por una cantidad considerable de colaboradores, esto permitirá que la implementación no solo sea de manera estructurada, sino que brindara soporte a uno de los principales objetivos, la aceptación de dichos incentivos por parte de los colaboradores, puesto que al contar con una aceptación previa de las áreas, se aplicara los beneficios más solicitados por los mismos.

6.2.2. Recomendaciones específicas

Recomendación específica 1

Se recomienda, para la mejora de la satisfacción ocupacional mediante incentivos se recomienda que exista una correcta comunicación de los planes de implementación, tipos de incentivos y cronograma de desarrollo, esto con el fin de brindar a las áreas un énfasis en la relevancia que ellos generan a la organización, además de poder manifestar

las mejoras propuestas a la mayor cantidad de colaboradores, con el fin de poder obtener una respuesta positiva o un feedback de los beneficios brindados u otras opciones disponibles, a fin de no generar sobrecostos.

Recomendación específica 2

Se recomienda, a fin de mejorar el compromiso profesional, de definir correctamente los objetivos y logros a alcanzar para obtener ciertos beneficios, y estos a su vez sean comunicados a todos los integrantes de la organización o área específica, ello no solo reducirá el número de reclamos u opiniones negativas de los beneficios y su dificultad para ser obtenidos, sino que también permitirán generar una motivación en los colaboradores y áreas, ocasionando un resultado altamente beneficioso tanto para el empleador como el empleado.

VII. Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2011). Diccionario de términos de Recursos Humanos. *Ediciones Granica SA*.
- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. Universidad de Lima
- Arias, D. M., & Castillo, S. (2013). Definición y diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, programa de incentivos y beneficios, evaluación del desempeño y capacitación en Century 21 Arriendos. *International Journal of science review*. <http://hdl.handle.net/10893/19551>
- Bancayan, T. (2022). Asistente de outsourcing de nómina para los clientes de la Empresa EY Perú.
- Basem, Z., Yusril, M., & Pangestika, N. (2022). Analysis of Discipline, Organizational Commitment, Work Environment and Their Effect on Employee Performance PT. Adhitya Bangkinang. *INFLUENCE: International Journal of Science Review*, 4(2), 11-22. Universidad del Valle. <https://doi.org/10.54783/influencejournal.v4i2.28>
- Bastardo, N. (2014). Satisfacción laboral. Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela.
- Cabrera, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1), 37-51.
- Carrión, M. (2020). Análisis de productividad laboral basada en incentivos para Laboratorio Clínico del Hospital Metropolitano Quito. Instituto superior Tecnológico de Pichincha.
- Chérrez, G. (2020). Diseño de un plan de incentivos laborales con énfasis en la motivación para los colaboradores de una empresa de producción (Bachelor 's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chillo Gallo, E. (2017). Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica. Universidad de Especialidades Espíritu Santo. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1609>
- Coronel, P. (2023). Estudio clima laboral en una institución educativa (Bachelor 's thesis, Universidad del Azuay).
- Dávila, R., Corzo, E., Quispe, J., & Diaz, D. (2022). Incentivos laborales y desempeño organizacional en trabajadores de una empresa peruana. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 576-583. Epub 10 de febrero de 2022. Recuperado en 01 de junio de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202022000100576&lng=es&tlng=pt.
- Diaz, F. (2024). Implementación de un sistema de incentivos para mejorar la eficiencia de operarios en el área de costura de una empresa textil (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). UNMSM.
- Doyague, M. (2008). La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del

- empleado en la empresa. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (1), 147-183.
- Durand, L. & Romero, R. (2019). Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top-Huancayo. Repositorio Universidad continental. Nombre del sitio Web. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7029/2/IV_FCE_308_Durand_Alvarez_2019.pdf
- Echauri, A. (2013). La Escala de Likert en la evaluación docente: acercamiento a sus características y principios metodológicos.
- Faneite, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.
- Galarza, N. (2018). Identificación de barreras de entrada en la oferta de servicios outsourcing de nómina, en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil.
- Jiang, S., Lambert, E. G., Liu, J., & Zhang, J. (2018). An exploratory study of the effects of work environment variables on job satisfaction among Chinese prison staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 62(6), 1694-1719.
- López, L., Paz, P. L., & Cueva, M. A. L. (2023). Trabajo remoto y satisfacción laboral de los docentes universitarios peruanos durante la pandemia del COVID-19. *Revista Innova Educación*, 5(1), 158-169.
- Mamani, Y. & Cáceres, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. Universidad peruana Unión.
- Marsollier, R. G., & Expósito, C. D. (2017). Los valores y el compromiso laboral en el empleo público. *CONICET*, 34-37. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/8145>
- Medina, M., Domínguez, F. Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad ya la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias*, 3(9), 33-48.
- Murcia, K. (2015). Propuesta de un plan de incentivos y beneficios para el hotel Ofihotel de la ciudad de Cali. Cali: Universidad del Valle.
- Nieto, E. (2018). Tipos de investigación. Universidad Santo Domingo de Guzmán.
- Pabon, M. (2023). Manual de procedimientos para el área de nómina Eleven Consultoría SAS.
- Pastor, B. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247.
- Pilligua, L., Cristhian, F., Flor, M., & Arteaga, U. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos latinoamericanos de administración. Bogotá: Universidad El Bosque. <https://masd.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>
- Saldívar, A. & Moctezuma, J.(2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.

- Soberon, M., & Solano, A. (2023). Percepción del compromiso organizacional en colaboradores de una empresa de consumo masivo durante el periodo de adaptación por la crisis sanitaria del COVID 19.
- Qader, A. N. (2021). The effect of Non-Monetary Incentives & work environment on employee's job satisfaction. *Studies of Applied Economics*, 39(7).
- Quinto, M. Torres, M., Ramírez, M. & Campaña, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia latina revista científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382-1393.
- Talledo, M.(2020). Relación entre incentivos laborales y el desempeño laboral en los Operadores ITV del terminal portuario Dp World Callao, 2018.
- Vásquez, N. E. V. (2023). Actividades de gestión y administración de recursos humanos por medio de servicios de tercerización, grupo rolsa Honduras.
- Vargas, A. (2022). Calidad de sentencia de primera y segunda instancia sobre pago de bonificación de productividad sindical y productividad gerencial en sus incidencias en las gratificaciones y compensación por tiempo de servicio, expediente N° 01086-2017-0-0201-JR-LA-01. Distrito judicial de Huaraz
- Vargas, S. (2022). El colaborador eficaz y su relación con el crimen organizado en Lima.
- Zamora, E. , del Carmen, M., Almache, K. ,Guamán, J. , Villanueva, J. , Miranda, J. , & De González, A. (2023). Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación. *Económica*, 79, 88.
- Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. *Comuni@ ción*, 6(2), 5-14.
- Zúñiga, P., Cedeño, R., & Palacios, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762.

VIII. Anexos

- **Anexo 1: Informe Turnitin**
- **Anexo 2: Matriz de consistencia**
- **Anexo 3: Matriz de operacionalización de variables**
- **Anexo 4: Instrumento de recolección de datos**
- **Anexo 5: Validación de instrumentos**
- **Anexo 6: Registro de impacto y resultados**

7.1 Informe Turnitin

JOEL FIDEL GUTIERREZ HELFER

JOEL GUTIERREZ - TRABAJO DE INVESTIGACION - RV.docx

Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::30163:417758068

Fecha de entrega
19 dic 2024, 11:47 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
20 dic 2024, 10:41 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
JOEL GUTIERREZ - TRABAJO DE INVESTIGACION - RV.docx

Tamaño de archivo

111 Páginas

25,589 Palabras

141,434 Caracteres

turnitin Página 2 of 127 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::30163:417758068

23% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 20% Fuentes de Internet
- 6% Publicaciones
- 19% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Joel Fidel Gutierrez Helfer (Autor)



Ivan Ernesto Quijano Aranibar (Asesor)

7.2 Matriz de Consistencia

TÍTULO: Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA	POBLACIÓN Y MUESTRA
Problema General	Objetivo general	Hipótesis general	VARIABLE 1	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Aplicada Diseño de investigación No experimental de corte transversal Niveles de investigación: Descriptivo Técnica: Encuesta Virtual/digital. Instrumento: Cuestionario	Población: -Conformada por 73 profesionales del área de nóminas en la empresa Deloitte, San Isidro, Lima Perú Muestra: -Tipo Censal -73 colaboradores pertenecientes al área de nóminas (Población será igual a la muestra)
¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?	Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.	No requiere Hipótesis.	Incentivos Dimensiones: -Incentivos monetarios		
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLE 2		
¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?	Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para la satisfacción ocupacional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.	No requiere Hipótesis.	-Incentivos no monetarios Clima laboral Dimensiones: -Satisfacción Ocupacional -Compromiso profesional		
¿Es viable implementar una propuesta de mejora sobre incentivos para el compromiso profesional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024?	Evaluar la viabilidad de una propuesta de mejora sobre incentivos para el compromiso profesional del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024.	No requiere Hipótesis.			

7.3 Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Preguntas	Escala	I	ESCALA				
									1	2	3	4	5
Incentivos	Según Medina (2012), es la herramienta laboral más utilizada en relación con los recursos humanos de una empresa, ello ya que se enfoca en ofrecer un bien o servicio al colaborador en función de su desempeño realizado en un periodo de tiempo	Los incentivos laborales son la variable independiente, la cual está compuesta de incentivos monetarios (ítems 1-6) e incentivos no monetarios (ítems 7-12), siendo ambas a través de su frecuencia y percepción-respuesta frente a dichos incentivos.	Incentivos Monetarios	Frecuencia de incentivos	1	¿Considera usted que los incentivos monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?	Escala de Likert	Cuestionario	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral/Ni de acuerdo o en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
					2	¿Considera que la frecuencia actual de entrega de incentivos monetarios es adecuada?							
				Percepción y respuesta del incentivo	3	¿Considera usted que existe un correcto sistema de incentivos en las áreas de la empresa DELOITTE?							
					4	¿Se encuentra usted conforme con el monto recibido en función de incentivos monetarios?							
					5	¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos monetarios es el correcto?							
					6	¿Considera usted que existe una correcta variedad de incentivos monetarios brindados actualmente?							
			Incentivos No Monetarios	Frecuencia de incentivos	7	¿Considera usted que los incentivos no monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?							
					8	¿Considera que la frecuencia actual de entrega e incentivos no monetarios es adecuada?							
				Percepción y respuesta del incentivo	9	¿Considera usted que estos incentivos no monetarios se encuentran correctamente establecidos y aplicados?							
					10	¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos no monetarios es el correcto?							
					11	¿Cómo consideraría la opción que la empresa le brinde cursos o especializaciones como incentivos no remunerados?							
					12	¿Considera usted que existe una gran variedad e incentivos no monetarios brindados actualmente?							
Clima laboral	Según Aguirre et. al. (2013) el clima laboral es una	El clima laboral es la variable dependiente, dividida en 2	Satisfacción ocupacional	Estado de ánimo del colaborador	13	¿Considera usted que su actitud frente a el trabajo es positiva?							
					14	¿Consideras que el estado de ánimo de los colaboradores está relacionado en gran medida con los incentivos que reciben?							

percepción individual del colaborador sobre la situación, desempeño y grupo de trabajo, dicho enfoque afecta el sentimiento colectivo del área sobre su empleador y puede afectar la motivación y el desempeño de la misma	dimensiones: Satisfacción ocupacional (ítems 13-24) y compromiso laboral (ítems 25-27), se medirá la respuesta a través del estado de ánimo, motivación, desarrollo laboral y cumplimiento de funciones de los colaboradores.	Motivación laboral	15	¿Considera usted que el estado de ánimo actual de los colaboradores es el correcto?								
			16	¿Considera usted que la motivación laboral actual de los colaboradores es el correcto?								
			17	¿Considera usted que las metas internas de productividad e indicadores de rendimiento del área de nóminas se encuentra correctamente definidas?								
			18	¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar la motivación laboral de los colaboradores?								
			19	¿Considera usted que la motivación de los colaboradores podría mejorar si se implementan más incentivos monetarios y no monetarios?								
		Desarrollo laboral	20	¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar el desarrollo laboral de los colaboradores?								
			21	¿Considera usted que existe una correcta cooperación en las áreas de la empresa DELOITTE?								
			22	¿Considera que la estructura de funciones por cargo se encuentra correctamente establecida?								
			23	¿Considera usted que la implementación de actividades grupales y de confraternización podrían mejorar la satisfacción profesional de los colaboradores?								
			24	¿Considera usted que existe una relación interpersonal positiva con las gerencia y jefaturas?								
		Compromiso profesional	Cumplimiento de funciones	25	¿Considera usted que el área de nóminas podría cumplir sus funciones de manera más eficiente si contaran con algún tipo de incentivos?							
				26	¿Actualmente se encuentra usted satisfecho con los logros realizados en el puesto que desempeña?							
				27	¿Considera usted que cumple con todos sus objetivos diarios?							

7.4 Instrumentos de Recolección de Datos

CUESTIONARIO



PRESENTACIÓN

Buen día, soy un estudiante de la escuela ISIL y estoy realizando la investigación titulada **“Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024”**. Mi principal objetivo es contribuir a mejorar el clima laboral del área de nóminas.

FINALIDAD DEL CUESTIONARIO

Obtener información relevante sobre la situación actual y expectativas de los trabajadores.

CONFIDENCIALIDAD

La información que Ud. Suministre es confidencial y será utilizado únicamente para lograr nuestro objetivo académico, razón por la cual no se pedirá nombres ni identificación, ello con el fin de lograr una respuesta sincera en función de lo requerido.

I. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

A.- ¿Cuántos años tiene?: _____

B.- ¿Cuál es su sexo?

(1) Masculino _____

(2) Femenino _____

C.- ¿Qué tiempo trabaja en DELOITTE?

(1) Menos de 1 año: _____

(2) Entre 1 y 5 años: _____

(3) Entre 6 y 10 años: _____

(4) Más de 10 años: _____

D.- ¿Qué nivel de educación posee?

(1) Técnico: _____

(2) Universitario: _____

(3) Magister: _____

(4) Otros: _____

E.- ¿Qué puesto ocupa en la empresa DELOITTE?

(1) Asistente: _____

(2) Analista: _____

(3) Coordinador: _____

(4) Otros: _____

I. RELACIONADO CON LA DIMENSIÓN INCENTIVOS MONETARIOS

1.- ¿Considera usted que los incentivos monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

2.- ¿Considera que la frecuencia actual de entrega e incentivos monetarios es adecuada?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

3.- ¿Considera usted que existe un correcto sistema de incentivos en las áreas de la empresa DELOITTE?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

4.- ¿Se encuentra usted conforme con el monto recibido en función de incentivos monetarios?

- Totalmente en desacuerdo (1)

- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

5.- ¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos monetarios es el correcto?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

6.- ¿Considera usted que existe una gran variedad e incentivos monetarios brindados actualmente?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

II. RELACIONADO CON LA DIMENSIÓN INCENTIVOS NO MONETARIOS

7.- ¿Considera usted que los incentivos no monetarios deben ser asignados al profesional con una alta frecuencia (2-4 veces al año) ?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

8.- ¿Considera que la frecuencia actual de entrega e incentivos no monetarios es adecuada?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)

- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

9.- ¿Considera usted que estos incentivos no monetarios se encuentran correctamente establecidos y aplicados?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

10.- ¿Considera usted que el nivel de exigencia requerido para lograr estos incentivos no monetarios es el correcto?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

11.- ¿Cómo consideraría la opción que la empresa le brinde cursos o especializaciones como incentivos no remunerados?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

12.- ¿Considera usted que existe una gran variedad e incentivos no monetarios brindados actualmente?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

III. RELACIONADO CON LA DIMENSIÓN SATISFACCIÓN OCUPASIONAL

13.- ¿Considera usted que su actitud frente a el trabajo es positiva?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

14.- ¿Consideras que el estado de ánimo de los colaboradores está relacionado en gran medida con los incentivos que reciben?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

15.- ¿Considera usted que el estado de ánimo actual de los colaboradores es el correcto?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

16.- ¿Considera usted que la motivación laboral actual de los colaboradores es el correcto?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

17.- ¿Considera usted que las metas internas de productividad e indicadores de rendimiento del área de nóminas se encuentra correctamente definidas?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)

- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

18.- ¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar la motivación laboral de los colaboradores?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

19.- ¿Considera usted que la motivación de los colaboradores podría mejorar si se implementan más incentivos monetarios y no monetarios?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

20.- ¿Considera usted que se deben tomar acciones para mejorar el desarrollo laboral de los colaboradores?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

21.- ¿Considera usted que existe una correcta cooperación en las áreas de la empresa DELOITTE?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

22.- ¿Considera que la estructura de funciones por cargo se encuentra correctamente establecida?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

23.- ¿Considera usted que la implementación de actividades grupales y de confraternización podrían mejorar la satisfacción profesional de los colaboradores?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

24.- ¿Considera usted que existe una relación interpersonal positiva con las gerencia y jefaturas?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

IV. RELACIONADO CON LA DIMENSIÓN COMPROMISO PROFESIONAL

25.- ¿Considera usted que su área podría cumplir sus funciones de manera más eficiente si contarán con mayores incentivos?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

26.- ¿Actualmente se encuentra usted satisfecho con los logros realizados en el puesto que desempeña?

- Totalmente en desacuerdo (1)

- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

27.- ¿Considera usted que cumple con todos sus objetivos diarios?

- Totalmente en desacuerdo (1)
- En desacuerdo (2)
- Neutral/Ni acuerdo o en desacuerdo (3)
- De acuerdo (4)
- Totalmente de acuerdo (5)

Muchas gracias por su participación.

7.5 Validación de Expertos



FICHA DE VALIDACIÓN

I. DATOS INFORMATIVOS:

Apellidos y nombres del experto	Cargo e institución	Instrumento	Autor(es)
Mg. Ivan Ernesto Quijano Aranibar	Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Docente e Investigador RENACYT en el Instituto San Ignacio de Loyola.	Cuestionario	JOEL FIDEL GUTIÉRREZ HELFER

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X		
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables			X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. Organización	Existe una organización lógica.			X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad			X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias			X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teórico científicos			X		
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X		
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X		
10. Pertinencia	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.			X		

III. OPINION DE APLICACIÓN

- Aplicable
- Aplicable después de corregir
- No aplicable

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN

51% BUENO

V. DATOS DEL EXPERTO

DNI	ORCID	COD. INVESTIGADOR RENACYT	Celular
45144294	https://orcid.org/0000-0003-2264-1186	P0130610	+51 956 202 509

Lugar y fecha: Lima, 7 de octubre de 2024.


 QUIJANO ARANIBAR IVAN ERNESTO
 DNI: 45144294

7.6 Registro de impacto y resultados

Registro de impacto y resultados

Tipo de documento: Trabajo de investigación

Título del Trabajo de Investigación o Tesis

“Propuesta de mejora sobre incentivos para el clima laboral del personal del área de nóminas en la empresa Deloitte del distrito de San Isidro, 2024”

Integrantes: Joel Fidel Gutierrez Helfer

Asesor: Ivan Ernesto Quijano Aranibar

Impacto de la investigación

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Impacto Económico: los incentivos motivan a los empleados, lo que podría significar crecimiento en la eficiencia de gestión en un equipo de trabajo, reduciendo costos laborales debido a la rotación de personal, costos generados por los errores en áreas críticas. Mejorar la percepción del clima laboral y los incentivos, genera mayor rapidez y precisión en los procesos, incrementando la rentabilidad de la empresa.

Impacto Social: la investigación propone mejorar el bienestar de los trabajadores, fortalecer el clima laboral, mejorar la satisfacción de los trabajadores, generando impactos positivos en su rendimiento laboral y calidad de vida. Asimismo, contribuir con su desarrollo personal y profesional.

Resultado del proceso de investigación

Los resultados de un trabajo de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

Clima Laboral: se menciona que el 60% de la población de estudio está de acuerdo con que hay diferentes aspectos que mejorar sobre el clima laboral de la empresa, y que aplicando los correctivos correctos, incrementaría el ánimo de los colaboradores, la motivación laboral, y cumplirían sus funciones de forma más óptima.

Incentivos: se concluye que un plan de incentivos monetarios y no monetarios es aceptado positivamente por los empleados, mejorando el estado de ánimo, desempeño laboral, la percepción del clima laboral, y eficiencia de los trabajadores respecto a sus funciones.