



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y EDUCACIÓN

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales

TESIS

**“EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS ANALISTAS DE NEGOCIOS DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITOS, AGENCIA N° 14 EN EL
DISTRITO DE PARCONA CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015”**

Presentado por:

Bach. Jorge Manuel Vela Caverro

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ICA - PERÚ

2017

**EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS ANALISTAS DE NEGOCIOS DE LA CAJA
MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO, AGENCIA N°14 EN EL DISTRITO
DE PARCONA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015.**

DEDICATORIA

A mi familia, por ser mi principal motivación para lograr este objetivo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza necesaria para culminar con éxito esta carrera profesional. Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. .

RESUMEN

La presente tesis titulada: **“EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS ANALISTAS DE NEGOCIOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO, AGENCIA N°14 EN EL DISTRITO DE PARCONA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015”**. Tuvo por objetivo; Determinar la influencia que existe entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Es una investigación no experimental y de corte transversal, ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, el nivel utilizado fue Descriptivo-transversal, porque nos permitió una interacción con los investigados, La población en estudio comprendió a los 15 analistas del Área de Negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la agencia N°14, además se utilizó el muestreo por conveniencia, las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta y el análisis documental, y para la validez del instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach.

Se concluye que:

- Existe influencia directa entre los incentivos relacionados al trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.808, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos relacionados al trabajo, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

Palabras claves: Sistema de incentivos, Productividad, Motivación laboral.

ABSTRACT

This thesis entitled: "THE SYSTEM OF COMPENSATION AND LABOR PRODUCTIVITY OF BUSINESS ANALYSTS OF THE MUNICIPAL BOX OF SAVINGS AND CREDIT, AGENCY N ° 14 IN THE DISTRICT OF PARCONA, CITY OF ICA, PERIOD 2015." To determine the influence that exists between the compensation system and the labor productivity of the business analysts of the Caja Municipal de Ahorro y Credit, Agency No. 14 in the district of Parcona, city of Ica, and period 2015.

It is non-experimental and cross-sectional research, since they collect data in a single moment, in a single time, the level used was Descriptive-transversal, because it allowed us an interaction with the researched, The study population comprised the 15 analysts Of the Business Area of the Municipal Savings and Loan Fund of agency No. 14, in addition, sampling was used for convenience, the specific techniques for collecting primary information were the following: Survey and documentary analysis, and for the validity of the Instrument was used the Cronbach Alpha.

It is concluded that:

There is a direct influence between the incentives related to work and the labor productivity of the business analysts of the Caja Municipal de Ahorro y Credit, Agency No. 14 in the district of Parcona, city of Ica, in the period 2015. The correlation between the two Was 0.808, which was positive and significant. That is, as it improves the incentives related to work, within the company, positively improves labor productivity.

Key words: Incentive system, Productivity, Labor motivation.

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

INDICE DE TABLAS

1. TABLA N° 1. Resumen del procesamiento de los casos.	66
2. TABLA N° 2. Estadísticos de fiabilidad	66
3. TABLA N° 3. Estadísticos de fiabilidad	67
4. TABLA N° 4. Incentivos relacionados al trabajo	70
5. TABLA N° 5 Incentivos económicos	72
6. TABLA N° 6 Incentivos recreativos	74
7. TABLA N° 7. Incentivos educativos	76
8. TABLA N° 8. Incentivos sociales	78
9. TABLA N° 9. correlaciones entre incentivos y productividad laboral	80

INDICE DE GRÁFICOS

1. GRÁFICO N°1: Incentivos relacionados al trabajo.	70
2. GRÁFICO N°2: Incentivos económicos	72
3. GRÁFICO N° 3: Incentivos recreativos	74
4. GRÁFICO N° 4: Incentivos educativos	76
5. GRÁFICO N° 5: Incentivos sociales	78
6. GRÁFICO N° 6: Incentivos y productividad	81
7. GRÁFICO N° 7: incentivos relacionados al trabajo y productividad	82
8. GRÁFICO N° 8: incentivos económicos y productividad	83
9. GRÁFICO N° 9: incentivos recreativos y productividad	84
10. GRÁFICO N° 10: incentivos educativos y productividad	85
11. GRÁFICO N° 11: incentivos sociales y productividad	86

ÍNDICE

TITULO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	vii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.	xii

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas Secundarios	7
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificación del estudio	10
1.5. Limitaciones de la Investigación.	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	11
2.1.1. Antecedentes Internacionales	11
2.1.2. Antecedentes Nacionales	16

2.2. Bases Teóricas	20
2.1.1 sistemas de compensaciones	23
2.1.2 Productividad	39
2.3. Definición de términos básicos	52.
2.4. Hipótesis de la Investigación.....	58
2.4.1. Hipótesis General	58
2.4.2. Hipótesis Específicas	58
2.5. Variables	59
2.5.1. Definición conceptual de la variable	59
2.5.2. Definición operacional de la variable	59
2.5.3. Operacionalización de la variable.....	61
 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1. Tipo y Nivel de la Investigación	62
3.1.1. Tipo de Investigación	62
3.1.2. Nivel de Investigación	62
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	62
3.3. Población y Muestra de la Investigación	63
3.3.1. Población.....	63
3.3.2. Muestra	63
3.4. Técnicas e Instrumentos para la recolección de datos.	63
3.4.1. Técnicas.	63
3.4.2. Instrumentos.....	63
3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.	66
3.5.1. Validez.	66
3.5.2. Confiabilidad.	66

3.6. Plan para la recolección y procesamiento de datos.....	64
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	65
4.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	66
4.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	68
4.3. Presentación de resultados	70
4.4. Comprobación de hipótesis	80
CAPÍTULO V DISCUSION	87
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
ANEXOS	95
- Fuente de información	95
- Páginas Web.....	95
Matriz de consistencia.....	97
Cuestionario	99

INTRODUCCIÓN

La compensación es definida de distinta forma por distintas personas en función de lo que para cada una de ellas representa y en función de esa percepción es como se debe abordar el tema con cada persona. Para el empleado la compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus. Se puede afirmar que: “Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente”.

El empleado no ve la compensación como una cantidad técnicamente definida con la que se pretende mantenerlo en una posición competitiva y premiarlo por su contribución a los resultados de la empresa. Por más que lo anterior se comprenda racionalmente, la realidad es que en cualquier ser humano predomina una especie de egoísmo basado en las leyes del menor esfuerzo y la máxima utilidad.

La compensación permite que el empleado satisfaga sus necesidades primarias, tales como comer, vestirse, tener un techo bajo el cual protegerse, etc. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisible. A través de ahorrar una parte de la compensación y de los beneficios (como el Seguro Social, el seguro de vida, el de gastos médicos, los planes de jubilación, etc.), el empleado adquiere seguridad ante eventos como la cesantía, la muerte, las enfermedades, etc.

Las compensaciones son elementos esenciales tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. La compensación es el área relacionada con la remuneración, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y las organización.

En la actualidad la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores va en aumento, ya que mantener un clima organizacional

sano y agradable trae consigo óptimas ventajas que constituye un elemento primordial y decisivo para alcanzar el éxito de una organización. Sin embargo, implementar y mantener un entorno laboral positivo implica entender la magnitud de esta macro variable, pues hoy en día en la administración de recursos humanos se ha comprobado que no basta con sólo remunerar a los trabajadores sino se hace necesario incentivarlos continuamente con el fin de lograr mantener el compromiso de un buen desempeño para beneficio tanto del trabajador como de la organización.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El sistema de compensaciones es el sistema que determina todo lo que un trabajador recibe por su labor en la organización o por pertenecer a ella. Como componentes de un sistema de compensaciones está la compensación directa que es lo que recibe un trabajador por su labor y la compensación indirecta que es lo que recibe por el solo hecho de pertenecer a la organización, por ejemplo el seguro social y otros beneficios que no tienen como contrapartida la prestación de su servicio.

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Un buen sistema de compensaciones permite atraer a buenos candidatos cuando hay procesos de selección de personal, pero también permite retener al personal bueno que tenemos. Para tener un buen sistema de compensaciones se debe cuidar la equidad, eso significa a igual esfuerzo, igual retribución. Para evaluar la equidad debemos comparar lo que ganan nuestros trabajadores comparando su esfuerzo y lo que reciben con otros trabajadores que realizan la misma labor al interior de nuestra organización y también en otras organizaciones, en la medida que nuestro sistema de compensaciones respete el principio de equidad, no habrá problemas. Pero si las remuneraciones que brindamos a nuestros trabajadores están por debajo del mercado laboral estos se desmotivarán y buscarán irse a organizaciones que pagan mejor que la nuestra. Por otro lado, cuando las organizaciones tienen un mal sistema de compensaciones, atraen en los procesos de selección a personas con baja capacidad, quien ingresa a la organización, aprende su labor y luego se va, generando así un alto nivel de rotación de personal y con ello mayores costos.¹

El sistema de evaluación de desempeño es el que permite medir el rendimiento o la contribución del personal a la organización. Es necesario medir la contribución del personal a la organización para en función a ello mantener al personal o en caso que estén rindiendo más allá del estándar incentivarlos por ese rendimiento. Para que un trabajador tenga derecho a recibir su remuneración, tiene que cumplir con sus funciones, a ello se le llama estándar, entendiendo que el estándar es el parámetro de comparación para conocer si el trabajador cumplió con lo mínimo necesario para tener derecho a su remuneración, caso contrario su rendimiento será bajo y la organización lo separará, pero si el trabajador rinde más de lo que es el estándar se le deberá incentivar económicamente por ese rendimiento adicional con la finalidad de mantener el mismo. Un buen sistema de evaluación de desempeño permite controlar el desempeño de cada miembro y con ello asegurar que la organización como un todo cumpla con sus objetivos, los

¹ es.slideshare.net/leymila/sistema-de-compensaciones-politicas-salariales

cuales dependen del desempeño de cada trabajador, pero adicionalmente también permite separar a quienes no cumplen con el estándar y recompensar a quienes tienen un rendimiento superior al promedio.

Los incentivos constituyen aquellos pagos hechos por la organización a sus trabajadores salarios, premios y beneficios sociales, oportunidades de progresos y estabilidad del cargo, los incentivos proponen estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad y con menores costos, estos estímulos se ofrecen con el fin de elevar la producción y mejorar rendimientos, premia a un resultado superior al exigible.²

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

Las características de los incentivos deben ser las siguientes:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa. Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores. Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

² www.degerencia.com/articulo/asegurando_el...organizaciones/imp

- Retener el personal valioso. Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.
- Los incentivos te ayudarán a tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida. Además:
 - a) Los incentivos levantan el ánimo. Un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un supervisor puede hacer que una persona se sienta segura y orgullosa en su trabajo.
 - b) Los incentivos te permiten mantener a los mejores trabajadores y atraer otros con talento. Los incentivos son el motivo por el que los mejores miembros de la organización deciden permanecer en ella. Además, las buenas noticias corren rápido: otras personas en la comunidad en busca de trabajo elegirán tu organización como el lugar deseado para trabajar.
 - c) Los incentivos incrementan la productividad de los miembros de la organización. Los empleados harán su mejor esfuerzo para ser productivos para permanecer en la organización.
 - d) Un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones o su antigüedad. Los celos y la envidia pueden ser muy perjudiciales para una organización y de seguro surgirán si los empleados son recompensados en forma desigual.³

La clave de mantener unos trabajadores contentos y así poder mantenerlos dentro de la empresa consiguiendo además el máximo rendimiento es encontrar la forma adecuada de compensar su trabajo, y es que en ocasiones el sueldo no es suficiente para este objetivo. Las compensaciones pueden ser en forma

³ www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/

económica, en especial, por medio de gratitud y reconocimiento y a modo de beneficios sociales.

Una vez que conocemos las pautas para fijar las remuneraciones y se ha planificado bien este aspecto, lo importante es encontrar un sistema de compensación para los trabajadores que pueda conseguir los mejores resultados. Existen ciertos incentivos no económicos que pueden llamar la atención de los empleados, como la valoración de su trabajo y opiniones, la conciliación laboral y familiar, algún tipo de flexibilidad en el horario, reducción de la jornada laboral, vacaciones y otras alternativas que satisfagan las expectativas de los trabajadores según su caso concreto.

Otra forma de compensación de los trabajadores es complementar el salario fijo con una serie de incentivos que pueden ser mediante comisiones, comisiones por objetivos que pueden ser por cantidad de ventas, mejor productividad, entregas a tiempo o los objetivos que pretenda la empresa con este tipo de compensaciones. Existen muchas empresas que complementan el salario fijo con incentivos, generalmente por productividad. Los objetivos deben ser reales y alcanzables, pero no demasiado fáciles para que sea poco motivador alcanzarlos.

El mejor clima laboral, que se puede conseguir mediante una mejor relación con el jefe, el resto de compañeros y una buena comunicación interna dentro de la empresa, se puede complementar también con la mejora de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Un trabajador que se siente a gusto con todos los elementos de la empresa rinde más y mejor.

Otro sistema de compensaciones se produce mediante sueldo en especie o beneficios sociales que interesen a los trabajadores. Algunos de ellos pueden ser el pago de colegios, un seguro médico, un seguro de vida, guardería, gestoría, un plan de pensiones privado, la ropa del trabajo, cursos de formación, el aguinaldo, además de las dietas y desplazamientos que formarán parte de la nómina. Por otra parte, algo muy motivador para muchos trabajadores es la entrega de un

coche o un ordenador o incluso el uso de la vivienda propiedad de la empresa para la realización del trabajo, elementos que también puede utilizar en horario no laboral.

Un elemento muy motivador para muchos trabajadores es la entrega de acciones de la empresa, de manera que si la empresa crece las acciones de los trabajadores crecen y más valen. De esta manera, como el trabajador siente que trabaja también por su propio beneficio tenderá a rendir más porque se siente y es parte de la empresa. Existen otra serie de primas que ayudan a este objetivo, y son los incentivos por antigüedad, por mayor productividad, los ascensos y premios por rendimiento.⁴

Por qué dar incentivos.

Si la empresa pudiera supervisar a sus empleados, no se produciría el pago de incentivos, puesto que sería innecesario, simplemente, empresa y empleados negociarían un nivel de esfuerzo, con una retribución final según se hubieran cumplido los objetivos finalmente o no.

- Por esta razón, al existir dificultades a la hora de supervisar a los empleados, y el coste de controlar su esfuerzo es alto, se opta por otras alternativas como son las retribuciones variables y las motivaciones de diferentes índoles.
- A la empresa, le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados de éste. Cuando el esfuerzo de los trabajadores no repercute demasiado en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable.
- En el caso de los incentivos de productividad, esto equivale a decir que éstos serán utilizados cuando sea especialmente provechoso que los empleados

⁴ www.gestion.org/recursos-humanos/page/36/

aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

Con respecto al tema de incentivos, viene ocurriendo dificultades con respecto al cambio de políticas de incentivos, El SICMAC (sistema interno de la caja), aparece pagos de bonos por mantenimiento de carteras para cada analista, pero el área de productos no realiza dicha aprobación de pagos por que se rigen al nuevo cambio de política caso contrario los administradores pasaron el memo de los pagos por que se rigen a lo indicado del SICMAC y para poder comisionar tienes que estar positivo en los tres parámetros de crecimientos

- N° de clientes
- Incremento de colocaciones
- índice de morosidad

Todo lo contrario a otras entidades que estas individualizadas las comisiones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el sistema de compensaciones influye en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

1.2.2. Problemas Secundarios

Problema secundario 1

¿En qué medida los incentivos relacionados con el trabajo influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema Secundario 2

¿De qué manera los incentivos económicos influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema Secundario 3

¿De qué manera los incentivos recreativos influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema Secundario 4

¿De qué manera los incentivos educativos influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

Problema Secundario 5

¿De qué manera los incentivos sociales influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia que existe entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo Especifico 1

Analizar la influencia que existe los incentivos relacionados con el trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivo Especifico 2

Analizar la influencia que existe entre los incentivos económicos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivo Especifico 3

Analizar la influencia que existe entre los incentivos recreativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivo Especifico 4

Analizar la influencia que existe entre los incentivos educativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Objetivo Especifico 5

Analizar la influencia que existe entre los incentivos sociales y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

1.4. Justificación del estudio

La presente investigación se justifica por lo siguiente: En el mundo globalizado y altamente competitivo como el que hoy existe, la preocupación de las organizaciones por el bienestar de sus colaboradores va en aumento, es por ello que los incentivos laborales y el ambiente donde se desarrolla el trabajador se han convertido en un factor determinante para lograr la satisfacción del personal, de tal manera que mantener al capital humano incentivado y en un buen ambiente de trabajo se traduce en productividad y compromiso.

Es importante destacar el hecho de que la organización independientemente de su naturaleza, debe valorar y saber administrar el recurso humano del cual dispone de forma efectiva, ya que el éxito de cualquier organización radica en su talento humano y siempre será una ventaja competitiva para el logro de sus objetivos.

Además de la necesidad que la relación laboral entre el empleador y el empleado sea lo más llevadera posible,

También teniendo en cuenta los objetivos de la investigación su resultado permitirá encontrar soluciones concretas a los problemas ya planteados con respecto al personal operativo (los incentivos mejoran el clima laboral y el mejor rendimiento laboral del personal).

1.5. Limitaciones de la investigación

Se encontraron algunas limitaciones en los tiempos para buscar información, la poca predisposición de los compañeros de trabajo en colaborar en la ejecución de la encuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Darlyn Carmona Hernández, en la investigación titulada: “INCENTIVOS MOTIVACIONALES PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS DE VENEZOLANA DE TURISMO, S.A (VENETUR, S.A)”. Tesis presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración. Venezuela-2014.⁵

La presente investigación tiene como objetivo general: analizar la incidencia de los incentivos motivacionales en el desempeño de los trabajadores y trabajadoras de VENETUR S.A. Esta investigación es de carácter descriptivo y tiene un diseño de campo, ya que los datos de dicho estudios fueron recolectados directamente de la empresa donde se evidenció el

⁵ cuhelav.no-ip.org/anexos/14/09/18/1059.pdf

problema planteado. La información se recopiló mediante una encuesta la cual fue aplicada para conocer la opinión de los trabajadores y trabajadoras en referencia al tema de la problemática. Por medio de los resultados obtenidos, se concluyó en que uno de los factores principales que interviene en el desempeño laboral del trabajador son los incentivos, es por ello que la empresa debe buscar estrategias para que los empleados se sientan satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorgan y éstos continúen comprometidos con la empresa en la consecución de los objetivos. En base a estos resultados se realizaron una serie de recomendaciones con la finalidad de ofrecer solución a las necesidades detectadas en la presente investigación.

Flores Sáez Bárbara Katherine & Sepúlveda Salinas Carolina del Carmen. en la investigación titulada: “SISTEMAS DE COMPENSACIONES O INCENTIVOS APLICADOS EN EMPRESAS DEL SUBSECTOR ASTILLEROS EN VALDIVIA, REGIÓN DE LOS RÍOS”. para optar título profesional de licenciado en Administración. Chile-2008.⁶

En la tesis que se presenta, se analizó y evaluó los sistemas de compensaciones monetarias, incentivos, que reciben los empleados en empresas del subsector Astillero en Valdivia, haciendo hincapié en aquellas compensaciones que son más recurrentes entre las empresas encuestadas, “ASENAV S.A.” y “PROCINAV LTDA.”, junto a esto se observaron las ventajas que trae consigo poseer ciertos tipos de incentivos monetarios. En la teoría y en la práctica se incluyó ambos sistemas de compensaciones, monetarios y no monetarios. Además, se contó con fuentes de información primaria y secundaria que ayudaron a examinar de una forma más nítida la importancia que tienen los incentivos laborales a nivel de mercado, en el subsector de “Astilleros”, enfocándose en las empresas en estudio nombradas anteriormente. En los distintos tipos de organizaciones se utilizan procesos de compensaciones o incentivos tanto rígidos como flexibles, es por eso que se determinó en base a

⁶ cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2008/fe634s/doc/fe634s.pdf

los resultados que en PROCINAV LTDA., utiliza un sistema rígido y en cambio en ASENAV S.A. utiliza un sistema moderno. Por otra parte, hay que tener presente que, los planes de compensaciones que aplican las empresas además de incentivar al personal, generan bienestar o beneficios a la empresa. Cabe destacar, que para los trabajadores un incentivo mal aplicado o ausencia de este, no afecta tan sólo de manera económica sino que también social y psicológicamente. Los incentivos que se aplican en este subsector no satisfacen por completo a su personal, ya que más del 50% de los trabajadores no se sienten satisfechos ni con la remuneración percibida ni tampoco con la empresa. Esto quizás se debe a que los tipos de incentivos no destacan de alguna otra compañía.

José Edmundo Guillermo Riva, en la investigación titulada: “LOS INCENTIVOS LABORALES Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LOS CALL CENTER DE GRUPOS FINANCIERO”. Tesis presentada para optar el título de licenciado en Administración. Guatemala-2006. ⁷

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptiva. La temática del estudio fue sobre los incentivos laborales y el desempeño del personal de los Call Centers de Grupos Financiero El objetivo general fue determinar los incentivos laborales que mejoran el desempeño del personal de los Call Centers de Grupos Financieros de la Ciudad Capital. Fueron tomados en cuenta tres Call Centers con características similares. Los sujetos de estudio fueron todos los agentes telefónicos, supervisores y gerentes de dichos Call Centers para un total de 60 sujetos. La información fue recopilada a través de entrevistas con los gerentes y supervisores y encuesta con los agentes telefónicos. Adicionalmente se elaboró una evaluación del desempeño la cual se aplicó a los agentes telefónicos. Para la presentación de la información recabada se utilizaron gráficas de barras y de pie para realización del análisis correspondiente y se concluyó que los incentivos que mejoran el desempeño del personal son:

⁷ biblio3.url.edu.gt/Publi/Tesis/2005/01/01/Guillermo-Jose.pdf

desarrollo de carrera, días de descanso con goce de sueldo, capacitaciones, estabilidad laboral, placa de reconocimiento y bonificaciones grupales

Guzmán Labra Pilar & Olave Lacámara Soledad, en la investigación titulada: “ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y DESEMPEÑO EN DOS EMPRESAS CHILENAS”. Tesis presentada para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Chile-2004.⁸

La investigación que se llevó a cabo tiene como soporte principal el marco teórico, el cual se construyó con el propósito de tener un conocimiento global dentro del cual están inmersos los incentivos. La parte práctica del seminario de título consistió en tomar a dos casos de empresas en Chile, las cuales practican fuertemente lo que son los incentivos no monetarios, con el fin de lograr establecer diferencias entre ellas: en su composición, en la forma de gestionar los recursos humanos y en las diferentes actividades que se realizan para mejorar el desempeño de los empleados, principalmente descubrir las novedosas formas de incentivos no monetarios que se aplican en las compañías. Es así como se eligió Lefersa y Hewlett Packard Chile. El tener dos casos prácticos en nuestro trabajo fue un aporte fundamental en varios aspectos. Primero nos ayudó a hacer tangibles la gran mayoría de los conocimientos adquiridos en el marco teórico, de manera de darnos cuenta que la teoría sí se lleva a la práctica y que esa aridez que tiene en varios aspectos desaparece al ser aplicada a la realidad. Al mismo tiempo nos mostró la gran importancia que está tomando hoy en día, la unidad de recursos humanos, la cual tiene funciones claras que ayudan a aumentar la productividad de los empleados tanto en términos globales como personales.

Es decir, el buen ejercicio de las funciones de los recursos humanos, esté constituida una unidad como tal o no, son de vital importancia para lograr una fuerza laboral motivada y comprometida con la compañía. Al analizar dos casos de empresas en Chile bastante distintas, nos entregó una visión global de cómo

⁸ www.archivochile.com/tesis/05_te/05te0012.pdf

se pueden implementar y llevar a cabo las funciones de los recursos humanos. Específicamente, la forma a través de la cual cada empresa es capaz de analizar las características fundamentales de la fuerza laboral y de esta manera encausar las motivaciones de sus empleados a través de incentivos valorados por sus trabajadores. Cada compañía enfoca sus incentivos al grueso de las necesidades de las personas que forman parte de la empresa, de manera tal de influir claramente en su actitud y disposición a la hora de hacer su trabajo. El dirigir los incentivos hacia las carencias de los individuos es un punto clave en el éxito de una de las metas más importantes dentro de las compañías, una fuerza laboral comprometida al máximo con los objetivos de la compañía, ya que el ser un canal a través del cual los individuos puedan completarse tanto de manera laboral como personal es un arma muy potente de influencia en los trabajadores. La claridad con que, tanto Lefersa como Hewlett Packard, encausan los incentivos a su personal son una de las principales claves del éxito que tienen en sus respectivas industrias. La capacidad que han tenido para poner en práctica correctamente las distintas funciones de los recursos humanos, se puede materializar en varios aspectos, la tasa de deserción casi nula de ambas compañías, la cantidad de años que llevan los individuos trabajando en las empresas y la evaluación que han tenido, tanto del clima laboral como de la capacitación. En conclusión la posibilidad de estudiar lo que pasa en la realidad en compañías en nuestro país nos da la oportunidad de poder hacer tangible la gran mayoría de nuestros conocimientos, los cuales se sustentan con el marco teórico propuesto en el capítulo I del seminario y la posibilidad real de indagar profundamente en lo que ocurre en dos industrias completamente distintas en Chile, nos da pie a comprender realmente la importancia del rol de los recursos humanos en la implementación de la estrategia de cualquier compañía.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Salazar Sara Ronald Alfaro & Girón Antonio Leyton, en la investigación titulada: “SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNAS VARIABLES OCUPACIONALES EN TRES MUNICIPALIDADES”. Tesis presentada para optar el grado académico de Magister en Administración Estratégica de Empresas. Perú-2012.⁹

Debido a la importancia del papel de las municipalidades distritales o los gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país, es importante para asegurar el logro de sus metas. Por lo tanto, debe estar disponible, cualificado, motivado y personal satisfechos; así que según un estudio de la satisfacción en el trabajo en tres municipalidades distritales de Lima y Callao es presentada. La investigación consiste en la medición de la satisfacción en el trabajo y el análisis de su relación a las variables ocupacionales: (a) Condición Laboral (b) (c) Servicio de Género y la hora en cada uno de los tres municipios, así como la comparación del nivel de satisfacción general. Los investigación es descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo, el mismo que fue realizado sobre una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores en cada uno de los tres municipios bajo estudiar. Para medir la satisfacción en el trabajo de un cuestionario se utilizó "Escala de Opiniones SL-SPC"

(Palma, 2005), que cuenta con cuatro factores: (a) Importancia de la tarea (b) Condiciones de Trabajo (c) Reconocimiento Personal / o social, y (d) Beneficios económicos. Los principales resultados son que no diferencias no significativas en el nivel de satisfacción en el trabajo de los trabajadores en cada uno de los tres municipios, y se puede considerar que la media; por otra parte, que si no son significativas diferencias de condiciones de trabajo en lo que respecta al nivel de satisfacción con sus diversos factores en cada uno.

⁹ tesis.pucp.edu.pe/.../ALFARO_LEYTON_MEZA_SAENZ_SATISFACCI...

Cuenca Yzaguirre, Jorge Antonio, en la investigación titulada: “IMPACTO DE LOS INCENTIVOS LABORALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA FINANCIERA CONFIANZA”. Tesis presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración. Peru-2014.¹⁰

El presente trabajo de investigación está dirigido a determinar ¿Qué impacto tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal operativo de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014? Dando como respuesta de solución la siguiente hipótesis: El impacto de los incentivos laborales que otorga la empresa en el desempeño del personal operativo es muy significativa, al elevar los resultados operativos de la entidad Financiera Confianza Sucursal Trujillo 2014. Se determinó como objeto de estudio la entidad Financiera Confianza, cuya población estuvo constituida por 25 personas que realizan trabajos operativos, y para determinar la muestra se empleó el muestreo no probabilístico. Para recabar la información se diseñó una encuesta cuya estructura tiene 2 partes: Una estaba dirigida para el personal operativo y la siguiente para el jefe de área. Las conclusiones principales son las siguientes: La entidad Financiera Confianza ofrece incentivos al personal operativo, los cuales son: incentivos laborales, incentivos económicos, incentivos recreativos, incentivos sociales, además de incentivos educativos o capacitación en la carrera de desempeño profesional en entidades financieras. La entidad Financiera Confianza tiene políticas de incentivos hacia su personal operativo, ya que han percibido que ellos realizan un mejor desempeño cuando existen incentivos basados en la superación de sus metas, poniendo énfasis al incentivo económico y laboral, no siendo muy significativo el incentivo recreativo por parte de la entidad Financiera.

¹⁰ dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/123456789/464

Alvitez Suarez, Félix Wagner & Ramírez Cavero, Miguel Ángel, en la investigación titulada: “RELACIÓN ENTRE EL PROGRAMA DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS Y LA MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEL GRUPO ALMER, TRUJILLO – 2013”. Tesis presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración. Perú-2013.¹¹

La investigación tuvo como finalidad poder determinar la relación que existe entre la motivación de los empleados y el programa de compensación e incentivos del Grupo Almer; para ello se procedió a utilizar técnicas y herramientas que nos permita poder recolectar la información más certera, es por ello que se realizó entrevistas a algunos de los trabajadores de cada nivel encontrado para poder tener un termómetro de la situación laboral que se encuentran para posteriormente de una forma más detallada e individual aplicar una encuesta personal a todo el personal que labora en la organización. Los resultados obtenidos nos muestra que existe una considerable cifra de insatisfacción con el programa de compensación e incentivos y ello influye directamente en el nivel de motivación mostrado en los trabajadores, este nivel de motivación guarda una relación directa con el nivel de sueldo que percibe el empleado; para poder determinar con mayor exactitud qué grupo laboral es quien se siente menos motivado se realizó la separación en cuatro niveles, el nivel 1 lo conforma trabajadores cuyo sueldo es entre 3000-5000 nuevos soles este nivel está conformado por el área gerencial , el nivel 2 lo conforma trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1501-3000 nuevos soles este nivel lo conforman las sub gerencias, el nivel 3 está conformado por trabajadores cuyo sueldo oscila entre 1300-1500 nuevos soles este nivel lo conforman las jefaturas, el nivel 4 está conformado por el área asistencial cuyos trabajadores perciben una remuneración entre 1001-1299 nuevos soles, y por último el nivel 5 los conforman trabajadores operativos que perciben una remuneración de 1000 nuevos soles. Analizada la información obtenida en cada uno de los

¹¹ repositorio.upao.edu.pe/.../ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCE..

niveles se puede afirmar que existe una relación directa e influyente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la Motivación de los Trabajadores.

Jovanna Katherine Barón Rodríguez, en la investigación titulada: FACTORES MOTIVACIONALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LAS ENFERMERAS DEL PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN RED CHICLAYO – MINSA 2012. Tesis presentada para optar el para optar título profesional de licenciado en Enfermería. Perú-2012. ¹²

La presente investigación cuantitativa de diseño descriptivo transversal tuvo como objetivo determinar y describir los factores motivacionales en el desempeño laboral de las enfermeras del primer nivel de atención Red Chiclayo – MINSA 2012. Las bases conceptuales se sustentaron con los autores: Herzberg (1959) con su teoría de Motivación, Flores (1994), Kérrouac (1996), Kozier (1999), y Hernández (2003). La población y muestra de estudio estuvo conformada por las enfermeras que trabajan en las 13 Micro redes de Salud de la Red Chiclayo de la Gerencia Regional de Lambayeque, siendo un total de 54 enfermeras. Se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, auto elaborado, el cual estuvo dividido en dos etapas: la primera enfocada a los factores motivacionales intrínsecos con 7 preguntas y la segunda a los factores motivacionales extrínsecos con 13 preguntas. El análisis de datos fue descriptivo utilizando el programa estadístico SPSS 18, dando como resultado que los factores motivacionales extrínsecos presentes en el desempeño laboral son: remuneración, entorno laboral, supervisión y seguridad laboral. Y los factores motivacionales intrínsecos: logro, reconocimiento y trabajo en sí. En la investigación se tuvieron en cuenta los principios de la bioética personalista de Elio Sgr

ecia y los criterios de rigor científicos de Guba y Lincoln.

¹² tesis.usat.edu.pe/jspui/.../1/TL_Baron_Rodriguez_JovannaKatherine.pdf

2.2. Bases teóricas

2.1.1. Sistema de compensaciones

Chiavenato, (2002) indica que la palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. La compensación de personas abarcan temas como: la remuneración, los programas de incentivos y los beneficios y servicios.¹³

Remuneración. Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes:

- La remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas. En la jerga económica, salario es la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- Incentivos salariales: que son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas, por ejemplo, bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos, etc.
- Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)

¹³ www.eumed.net/.../Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Persona...

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. Las compensaciones financieras pueden ser directas e indirectas. El siguiente cuadro brinda una idea resumida al respecto:

La compensación financiera directa. Es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario, que representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado, se puede referir al mes o la horas trabajadas efectivamente en el mes (excluyéndose el descanso semanal, DSR), multiplicado por el valor del salario por horas. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual. El pago del salario por horas al personal facilita el cálculo de los costos de producción: las horas no trabajadas (DSR y vacaciones) y las prestaciones sociales se cargan a los costos indirectos. Dado que los trabajadores por meses se definen como personal indirecto, sus salarios y beneficios sociales se cargan al presupuesto de gastos de la organización.

La compensación financiera indirecta. Es el salario indirecto derivado de las cláusulas de la convención colectiva del trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas adicionales, horas extras y el equivalente en efectivo a los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación y transporte subsidiarios, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración. En consecuencia, la remuneración abarca todos los elementos del salario directo e indirecto. En otras palabras, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto de todo el trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el género; el salario, la especie.

Las compensaciones no financieras ofrecidas por la organización (prestigio, autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.) afectan la satisfacción de las personas con los sistemas de remuneración. De ahí la necesidad de considerarlas todas en conjunto.

El salario. Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con estándar de desempeño en la organización. Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan; dichos factores están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto para subir o bajar los salarios. Las decisiones respecto de los salarios se toman teniendo en cuenta el conjunto de los factores internos.¹⁴

Diseño del sistemas de remuneración

La remuneración es un tema complejo, pues depende de innumerables factores. Existen varias políticas y procedimientos de remuneración. La elaboración de un plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios.

1. Equilibrio interno versus equilibrio externo
2. Remuneración fija o remuneración variable
3. Desempeño o tiempo en la empresa
4. Remuneración del cargo o remuneración de la persona
5. Igualitarismo o elitismo

¹⁴ <https://books.google.com.pe/books?isbn=9587143019>

6. Remuneración por debajo del mercado o por encima del mercado
7. Premios monetarios o no monetarios
8. Remuneración abierta o remuneración confidencial
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales¹⁵

Programas de Incentivos

Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas. Los programas de incentivos están en alza.¹⁶

Recompensas y sanciones:

Las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir la conducta de sus miembros.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, bonificaciones, vacaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Por otro lado el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias

¹⁵ www.eumed.net/.../Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Persona.

¹⁶ myslide.es › Documents

verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión de trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Los sistemas de recompensas o premios constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar a favor de las organizaciones. Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión de la empresa
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. En otras palabras, que incentiven el espíritu de equipo y trabajo en conjunto
- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. En otros términos, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las propias personas. Se debe premiar el desempeño excelente.

La mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras:

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o pérdida. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio.
2. Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios o decenios son ejemplos de este criterio.
3. Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional. Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación, es el aumento por mérito.

4. Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales o globales objetivamente cuantificables. Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Nuevos métodos en remuneración

La remuneración fija, que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogenización y estandarización de los salarios, facilita la obtención del equilibrio externo e interno de los salarios, permite el control centralizado de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para la distribución de los salarios y focaliza la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función que permanecen a disposición de la organización. Sin embargo la remuneración fija y estable no consigue motivar a las personas ni las incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades, y solo sirve como factor higiénico. En una era de competitividad, la remuneración fija dejó de ser suficiente para motivar e incentivar a las personas obtener el comportamiento proactivo, emprendedor y eficaz en la búsqueda de metas y resultados excelentes.¹⁷

Beneficios y Servicios

Los beneficios sociales son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización como asistencia médico- hospitalaria, seguro de vida, alimentación y transportes subsidiado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil, casa, escuela para los hijos, club para la familia, pagos de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito, etc. Los beneficios, además de su aspecto monetario o financiero, sirven

¹⁷ resenasadministrativas.blogspot.com/.../remuneracion-recompensa-e-ince..

para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes, entre otros.

Clases de beneficios sociales

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. En cuanto a la exigibilidad legal: Se dividen en legales y espontáneos:

Beneficios legales: beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. Entre los principales tenemos:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Jubilación
- Seguro contra accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Salario- familia (prima por matrimonio)
- Salario- maternidad (prima por hijos), etc.

Beneficios espontáneos: beneficios concedidos por mera libertad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales o beneficios voluntarios, incluyen:

Bonificaciones

- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Transporte
- Seguro de vida colectivo
- Préstamos a los empleados
- Asistencia médico- hospitalaria diferente a la del convenio
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social

2. En cuanto a la naturaleza: Se dividen en monetarios y no monetarios

Beneficios monetarios: concedidos en dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales. Los principales son:

- Vacaciones
- Prima salarial
- Bonificaciones
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.

Beneficios no monetarios: beneficios que dan servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como:

- Restaurantes o cafeterías para el personal
- Asistencia médico- hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Servicio social y consejería
- Club o asociación
- Transporte desde la casa a la empresa y viceversa
- Horario móvil o flexible, etc.

3. En cuanto a los objetivos: Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios:

Beneficios asistenciales: beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, fuera de su control o voluntad. Incluyen:

- Asistencia médico- hospitalaria
- Asistencia odontológica
- Asistencia financiera mediante préstamos
- Servicio social
- Complementación de jubilación o planes de seguridad social
- Complementación del salario en las ausencias prolongadas por enfermedad

- Seguro de vida en grupos o de accidentes personales
- Guardería para hijos de los empleados, etc.

Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones físicas y psicológicas de descanso, diversión, recreación, higiene mental y tiempo libre, algunas veces estos beneficios se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- Asociación o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas y comunitarias
- Paseos y excursiones programadas
- Festividades y celebraciones, etc.

Beneficios recreativos: servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- Transporte
- Restaurante en el sitio de trabajo
- Estacionamiento privado
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
- Agencia bancaria en el sitio de trabajo, etc.

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados, etc.) e incentivos (premios, gratificaciones, etc.)

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la

empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Los principales objetivos de las compensaciones empresariales deben dirigirse:

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.¹⁸

Normas para una efectiva y oportuna administración de las remuneraciones

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma

¹⁸ beneficiosociales.blogspot.com/2010/.../clases-de-beneficios-sociales.htm..

en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Según lo expuestos, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

Incentivos y participación en las utilidades

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución.¹⁹

Incentivo del latín (*incentivus*) es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (dinero) o simbólico (intención de dar u obtener una satisfacción). En el ámbito de la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece (a una persona, objeto, sector) con el objetivo de aumentar la producción y mejorar el rendimiento. El incentivo se puede ver como la estimulación que se le

¹⁹ recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/.../compensaciones-laborales.h..

otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

La acción humana se suele regir por incentivos, a veces inconscientes (puesto que no se piensan con detenimiento). Una persona, al realizar una actividad, lo hace con el fin de obtener alguna satisfacción, de una forma u otra. Este fin incentiva a la persona a actuar. Es fácil advertir que todos tenemos incentivos en la vida cotidiana. Frederick W. Taylor tenía la certeza de que los empleados se esforzarían más si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. Este sistema pronto fue seguido por otros, tales como: Emerson, Gantt... Aunque dependiendo del sistema de cálculo de incentivos, los planes cambiaban, todos iban encaminados a relacionar los salarios de los empleados con la productividad.

Objetivos y características

- El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores en la labor realizada en sus respectivas actividades.
- El incentivo deberá beneficiar tanto a la empresa como al trabajador.
- Los planes deben ser de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Deben motivar al empleado fomentando el aumento de su productividad.
- Los planes deben incluir el control de la producción de la empresa.
- Deben ser capaces de retener a los trabajadores competentes y de atraer a las personas disponibles en el mercado con grandes capacidades.

Tipos de incentivos

Monetarios. Se trata de aspectos cubiertos con dinero o su equivalente que el empleado recibe por su trabajo.

Tipos de Incentivos Monetarios

- Sueldos: Dinero que recibe el empleado por los servicios que realiza a la empresa.

- Sobre Unidades de Producción: Se encargan de compensar al trabajador según su volumen de rendimiento.
- Bonos: Se presenta por primas anuales (pensiones, bonificaciones...)
- Comisiones: El vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta fijado para los artículos.
- Por equipo: Se favorece a los miembros del grupo, según el resultado obtenido.

No Monetarios

- Se refieren a aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo.
- Tipos de incentivos No Monetarios
- Apoyo Social :

Asistenciales: Seguridad para el empleado y su familia (seguro, asistencia médica...)

Recreativos: Condiciones de descanso y diversión (a veces también está incluida la familia)

- Adiestramiento :

La organización ofrece al empleado la posibilidad de formarse para realizar mejor sus funciones.

Ventajas de los incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos, podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizado para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

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

- Los pagos de incentivos son costes variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costes fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. Si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de general.²⁰

Objetivos de los Incentivos

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

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

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

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

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

²⁰ redtelework.com.ar/imprimir.aspx?id=33971

- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros” no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”. Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en

reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Incentivos económicos al trabajador, se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos.

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

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

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

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

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

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

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

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

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

Incidencia de los Incentivos en el trabajo

Las incidencias de los incentivos en el trabajo, serán notables ya que a través de estos los directores de las empresas obtienen los objetivos propuestos e incentivan a los trabajadores a incrementar sus rendimientos. Pero además los propio trabajadores obtienen sus beneficios ya sean estos económicos o no económicos y así de esta manera, estos se sienten realizado ya que por su esfuerzo realizado se le está recompensando de una forma u otra.²¹

Motivación a través de la compensación y beneficios en la empresa

La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

²¹ www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/

Comúnmente, una empresa aplica una política de compensación con los objetivos siguientes:

- Ser un empleador atractivo con un programa de compensación competitivo.
- Ser transparente y objetivo.
- Cumplir los requisitos legales, la política interna y la cultura de la empresa.
- Motivar y retener a los empleados mediante indicadores de desempeño relevantes.
- Motivar a los empleados para lograr resultados más efectivos.

Como todos sabemos, una empresa es lo que sus Recursos Humanos son capaces de hacer. Es muy importante que las empresas cuenten con programas y procedimientos de evaluación de desempeño, alineados a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todas las personas que trabajan en la empresa. Estos programas y políticas tienen el objetivo de motivar el alto desempeño. Para compensar al personal se utilizan conceptos, principios y herramientas técnicas básicas, el proceso de administración de la compensación, trae consigo beneficios tanto en el bienestar del personal, como en el clima laboral de la organización y, por supuesto, en los resultados de la empresa.

La compensación tiene dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. A esto generalmente, se identifica como “paquete de compensación total” aunque debe observarse que sólo se integra por aquellos pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso que sin duda contribuye a elevar el bienestar y el nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. Este

segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como clima laboral.²²

2.1.2. Productividad.

La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. Tales aumentos se pueden producirse en razón de disposiciones gubernamentales como la regulación del salario mínimo. Por ello, podría incentivar a las empresas a trasladarse al sector informal para reducir costos.²³

En el marco de la globalización económica los incrementos de la productividad laboral se convierten en un mecanismo para alcanzar una mayor competitividad, siempre y cuando se deriven de mejoras en los procesos productivos y en los indicadores de gestión de los trabajadores, así como de la introducción de innovaciones que fortalezcan incrementos en el valor agregado. En una economía cerrada, el aumento de la productividad tiende a obedecer más a aspectos coyunturales del ciclo productivo que a la mayor eficiencia tanto del factor trabajo como de los procesos de producción. Esto, en buena medida, porque la carencia de competencia externa permite alcanzar una rentabilidad mayor de la producción doméstica sin necesidad de recurrir a esfuerzos de

²² www.eoi.es/.../motivacion-a-traves-de-la-compensacion-y-beneficios-en-las-empresas/

²³ aptitus.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/

racionalización de costos, entrenamiento del personal, desarrollo tecnológico, etcétera.

Muchas veces rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad. Si una persona es contratada para fabricar zapatos, su rendimiento laboral estará determinado por la cantidad de zapatos que produce en una cierta cantidad de tiempo. De todas formas, también entran en juego otros factores, como los recursos técnicos disponibles (maquinaria, materiales, etc.) y la calidad del producto (no es lo mismo producir cinco zapatos de mala calidad en una hora que dos zapatos de máxima calidad en el mismo lapso). Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.²⁴

Tipos de productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores.

Productividad laboral

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

²⁴ definicion.de/rendimiento-laboral/

Productividad total de los factores

La productividad total de los factores (PTF) se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros. Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

Productividad marginal

También conocida como "producto marginal" del insumo, es "el producto adicional que se fabrica con una unidad adicional de ese insumo mientras que los otros insumos permanecen constantes".³

La Ley de los rendimientos decrecientes tiene un rol fundamental en la productividad al factor, pues indica que la productividad marginal de cada factor disminuye a medida que más unidades de éste se agregan al proceso de producción (dejando el resto de los factores productivos en una cantidad constante). De ésta manera un exceso de la cantidad óptima de un factor productivo puede resultar incluso en un decrecimiento de la productividad total.

Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

Salidas: Productos o servicios.

Misma entrada, salida más grande

Entrada más pequeña misma salida

Incrementar salida disminuir entrada

Incrementar salida en mayor proporción que la entrada

Disminuir la salida en forma menor que la entrada

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

Tecnología: Su mejora resulta en un aumento de la producción marginal del factor que experimentó el avance tecnológico. De esta manera se puede aumentar la producción total sin gastar más recursos en la implementación de otros insumos.

Organización: Una organización adecuada aumenta la eficiencia de los procesos, al hacer que todos los factores funcionen dentro de un sistema que establece roles específicos para cada uno. De esta manera las distintas partes no se estorbarán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar teniendo en cuenta lo que el resto hace.

Recursos humanos: Bienestar. Mientras más satisfechas se sientan las personas que trabajan dentro de un proceso productivo mayor será su rendimiento.

Relaciones laborales: Trabajo en equipo armónico y sincronizado en condiciones ambientalmente favorables, manteniendo valores como el respeto, servicio, entre otros.

Condiciones de trabajo: Es necesario que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente, al haber

carencias entonces la productividad se verá afectada pues habrá una parte de la tarea que no se podrá cumplir por deficiencias técnicas. Además es necesario asegurarse de mantener a los trabajadores en condiciones de trabajo dignas en cuanto a sanidad, seguridad y jornadas de descanso de manera de no denigrar su fuente de ingresos y cumplir también con las leyes locales en cuanto a estos temas.

Productividad, sustentabilidad e impacto social

Según las hipótesis de la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Esto es consecuencia de la época en que el modelo fue ideado (siglo XIX), en la que no se conocían límites a la explotación de estos recursos. Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles (ver Pico petrolero) y diversas materias primas. Esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la biocapacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales. Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje.

De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.²⁵

²⁵ www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista.../moneda-157-06.pdf

Características debe tener un empleado de alto rendimiento

Seguramente muchos directivos de organizaciones y gerentes de recursos humanos se han preguntado más de una vez las siguientes interrogantes ¿Cómo lograr que todos los colaboradores tengan un máximo rendimiento? ¿Cuáles son las características principales de un trabajador con máximo rendimiento? ¿Cómo podría un trabajador normal aprender o adquirir esas características?

Según varios estudios realizados, se ha podido determinar que los trabajadores con alto rendimiento, independientemente de la profesión u ocupación a que se dediquen, comparten un conjunto de características comunes y que, afortunadamente, un trabajador normal puede desarrollar un máximo rendimiento emulando estos rasgos compartidos.

A continuación presentamos las nueve características compartidas por todos las personas que tienen un rendimiento máximo.

1. Fuerte orientación hacia las metas. Las personas con alto rendimiento usualmente se fijan metas claras y definidas desde temprano en su vida (desean ser directores de cine, escritores, deportistas, científicos, etc.) y todos los elementos de sus vidas lo dirigen hacia esa meta.

Tal vez el aspecto clave al establecer metas consiste en escribirlas, ya que pareciera que de esta forma se cumplen con mayor facilidad.

Pareciera que la acción de anotar las metas nos hace pensar claramente hacia dónde vamos y qué actividades debemos realizar para alcanzarlas.

2. Constancia y persistencia. Las personas con alto rendimiento no se doblegan ante la derrota usualmente siguen adelante y persisten hasta lograr su meta.

En un estudio efectuado en los Estados Unidos donde se entrevistó a un gran número de personas exitosas. Muchos de ellos señalaron que obtuvieron sus mayores éxitos justo después de sufrir grandes fracasos. Pareciera que los

fracasos permiten que las personas puedan adquirir valiosa experiencia que le permite afinar las acciones que les conduzca hacia el éxito.

3. Destrezas interpersonales. Las personas con máximo rendimiento usualmente se llevan bien con los demás lo que les permite, en un momento determinado, obtener ayuda y colaboración de los demás hacia el logro de la meta.

Un estudio entrevistó a personas muy exitosas quienes indicaron, en su mayoría, que sus logros se debían más a sus destrezas interpersonales que sus conocimientos y experiencia.

De allí la importancia de desarrollar destrezas personales que les permita, a pesar de las diferentes personalidades que puedan existir alrededor, llevarse bien con todos.

4. El correr riesgos. Las personas con alto rendimiento usualmente corren riesgos con el fin de romper con lo establecido permitiendo obtener resultados positivos que los aproxima hacia la meta.

Sin embargo, es importante observar dos aspectos que relacionan el riesgo con el éxito y es que sin importar las posibilidades de éxito, si un evento se repite con persistencia y constancia (segunda característica) esa probabilidad se acerca 100 por ciento. El otro aspecto se refiere a la posibilidad de perder en el intento y es que las personas con alto rendimiento evalúan cuidadosamente el riesgo en sí antes de tomarlo y sólo lo asumen si pueden vivir en el peor de los escenarios. En caso contrario, no se arriesgan.

5. Administración del tiempo. Usualmente las personas con alto rendimiento, en especial aquéllos que se desempeñan en el área de negocios, dominan a la perfección el arte de administrar su tiempo para poder dedicar todo su esfuerzo a alcanzar su meta. Sin embargo, para lograr ese dominio es necesario evitar

en lo posible las interrupciones (reuniones, las visitas y el teléfono) lo cual muchas veces no resulta fácil.

Una reciente encuesta señaló que una gran cantidad de ejecutivos se quejan de desperdiciar un tiempo equivalente a dos meses de cada año en reuniones innecesarias. Otro estudio demuestra que cuando un trabajador es interrumpido requiere un tiempo promedio de 15 minutos para regresar a una eficiencia máxima.

Sin embargo, nos preguntamos ¿Cuándo debemos, entonces, atender a las visitas y las llamadas telefónicas? En este sentido, lo importante es fijar un tiempo en el día para esas actividades (muchas personas prefieren que sean durante las primeras horas de la mañana) y tratar de conservar ese período para ello.

6. El manejo del estrés. Las personas de alto rendimiento confiesan que a pesar de estar sometidos constantemente a situaciones estresantes para alcanzar sus metas, mantienen además de una dieta balanceada, un medio que les ayuda a relajarse evitando así los efectos nocivos del estrés.

Ejemplos de medios que ayudan a reducir el estrés son desarrollar un ejercicio diario como salir a caminar, meditar, leer, darse un baño de tina caliente, etc. Lo importante es hacerlo todos los días.

7. La búsqueda de desafío. Las personas de un máximo rendimiento no se sienten conformes con lo que tienen buscan desafíos que les acerque a sus metas.

Un estudio descubrió que las personas con un mayor grado de satisfacción laboral se sentían continuamente desafiadas más allá de sus capacidades. Inclusive muchos de ellos informaron que tenían miedo de quedar atrapados en la zona de confort y que su mayor motivación para seguir adelante era el sentirse desafiados.

8. Visualización de la meta. Muchas personas de máximo rendimiento informaron que visualizaban en sus mentes hasta los más mínimos detalles sobre su meta particular. Esta técnica ayuda a la mente a crear un mapa mental que permite seguir la misma.

La visualización involucra cerrar los ojos y vernos a nosotros mismos realizando las actividades que deseamos ejecutar.

9. Creer firmemente en su causa. Para ser una persona de alto rendimiento que logra sus metas es necesario lógicamente creer en uno mismo y en las metas. Si usted no cree en usted mismo lo más probable que no pueda alcanzar a su meta porque le faltará la energía necesaria para ello.

Muchos estudios, especialmente de la Universidad de California del Sur, indican que las personas comunes que ponen en práctica las características antes descritas terminan logrando un alto rendimiento lo cual resulta un descubrimiento en esa área.²⁶

Desempeño laboral

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

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

²⁶ www.rrhh-web.com/caracteristicas_ato_rendimiento.html

trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

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

Idoneidad demostrada

La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican:

- La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo.
- El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.
- La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo.

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.²⁷

²⁷ Morales A. (2009) Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, editora Política,

Indicadores de productividad.

Koontz y Weihrich (2004) señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

- **Eficiencia.** Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.
- **Efectividad.** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.
- **Eficacia.** Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que

deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.²⁸

Factores que influyen en la productividad

Schroeder (2002) indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales. Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.²⁹

El entorno. La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

Características del trabajo. La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.

²⁸virtual.urbe.edu/tesispub/0093392/cap02.pdf

²⁹biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf

- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

La gestión del talento

El activo más importante de una empresa son sus propios trabajadores. Está plenamente demostrada la existencia de una relación directa entre la motivación y satisfacción de los empleados y una mayor productividad.

Por este motivo, es fundamental que desde la empresa se cuiden aspectos tales como: la consecución de un buen clima laboral, la correcta asignación de funciones, el cuidado de la salud laboral y la seguridad, otorgar al empleado la suficiente autonomía o la puesta en marcha de una buena política de incentivos, donde no sólo se ofrezcan recompensas económica sino otras necesidades de la persona. Algunas de estas necesidades son: el reconocimiento del trabajo del hecho, la formación adecuada o potenciar el talento y la creatividad individual.³⁰

Clima laboral y su influencia en la productividad

Para nadie es un secreto que el clima laboral de una organización influye directamente en la productividad y satisfacción de sus trabajadores. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumente, se incremente la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos.

Construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas: iluminación, ventilación, distribución del espacio, influyen tanto como las interpersonales: liderazgo, confianza, respeto, etc.

³⁰www.aguaeden.es/.../tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-in...

Lo más importante para alcanzar ese escenario es que existan interés y voluntad genuinos por parte de los involucrados, es decir, la organización y sus colaboradores deben alcanzar consensos para ello.

El problema de muchas organizaciones es que consideran que mejorar el clima laboral requiere una alta inversión y por esa razón dejan el asunto de lado. Esto es un gran error, puesto que las consecuencias de un mal ambiente laboral terminan siendo mucho más costosas que el gasto que requiere optimizarlo.

El talento humano es el capital más importante de cualquier organización, es la pieza fundamental para implementar la estrategia de negocio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la compañía.

Para que un colaborador alcance todo su potencial productivo, debe contar con las condiciones adecuadas para desempeñarse. No basta con tener un gran entrenamiento y las herramientas de trabajo disponibles, es clave que se sienta motivado, satisfecho y feliz con su trabajo, con su entorno, con sus compañeros y con sus jefes.³¹

2.3. Definición de términos básicos

- **Burnout:** El síndrome de “Burnout”, también llamado síndrome de “estar quemado” o de desgaste profesional, se considera como la fase avanzada del estrés profesional, y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito profesional y la realidad del trabajo diario.
- **Capacitación empresarial:** Proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. / Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.

³¹ blog.talentclue.com/clima-laboral-y-su-influencia-en-la-productividad-de-la-organiza...

- **Capital humano** (human capital): Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral. En la actualidad el capital humano es el considerado el más valioso dentro de una organización.
- **Clima Organizacional:** Es una percepción común de una reacción común de individuos ante una situación. Por ello, puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación, etc.
- **Coaching corporativo** (corporatecoaching): Sistema de conocimientos esenciales, que incluye conceptos, herramientas de entrenamiento, estructura, principios y procesos de medición y control, dirigidos al personal directivo y ejecutivo de una empresa para contribuir a desarrollar el intelecto y la capacidad de estos, en función de su trabajo. / Incide directamente en las políticas de RRHH en las que interviene el factor personal del capital humano.
- **Coaching ejecutivo:** Su principal tarea es ayudar y potenciar a los directivos en sus múltiples facetas profesionales y personales.
- **Coaching:** Consiste en la orientación que un profesional externo (coach) da a un directivo para mejorar en sus habilidades, es decir, hacerle mucho más eficaz en su desempeño.
- **Compensación:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones

discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Cultura Organizacional:** Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas que comparten los miembros en las organizaciones y que pueden ser total o parcial.

- **Desempeño Laboral:** Es el rendimiento que obtienen naturalmente y sin esforzarse los trabajadores calificados, como promedio de la jornada o turno, siempre que conozcan y respetan el método específico y que se les haya dado motivo para querer aplicarse.

- **Despido:** Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

- **Development Center:** Proceso de mejora guiado, estructurado en el que se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño para su función actual, mediante la reconstrucción de situaciones propias del puesto. / Se trata de una técnica de desarrollo y promoción personalizados, basado en datos objetivos, motivante y retador.

- **Downsizing:** Tendencia a hacer las compañías más pequeñas y eficientes, reduciendo personal y equipos. Es el primer paso hacia la implantación del Outsourcing.

- **Empatía:** Cualidad de comprender los problemas de otros y ponerse en su lugar.
- **Empowerment:** Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa, a través de la delegación y de la transmisión de poder.
- **Evaluación del Desempeño:** Es la actividad de personal que realiza la organización para determinar, mediante un proceso formal y sistemático la extensión en la cual el trabajador está desempeñando su trabajo en forma eficiente y efectiva, en relación a los estándares preestablecidas por un periodo determinado.
- **Feedback 360°:** Es una evaluación en que se valoran conductas, habilidades y competencias de los individuos, y está orientada al desarrollo de competencias, permitiendo encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño, o bien se puede describir como una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes individuos, respecto del desempeño de una persona en particular, de un departamento o una organización y que nos ayuda a mejorar su desempeño y con ello maximizar los resultados de las compañía.
- **Formación del personal:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

- **Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
- **Motivación extrínseca:** Procede del exterior del individuo. Se da, por ejemplo, cuando se actúa para obtener una recompensa, como dinero, o evitar un castigo.
- **Motivación intrínseca:** Procede del interior de la persona. Puede ser biológica, como sentir hambre; cognitiva, como resolver un problema; afectiva, como eliminar una emoción desagradable; conativa, como alcanzar un sueño; o espiritual, como tratar de entender el propósito de tu vida.
- **Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.
- **Necesidades:** Las necesidades producen un estado interno que nos empuja a intentar satisfacerlas, por lo que son una parte importante de la motivación.
- **Nivel de Comunicación:** Es el grado de transferencia de información y significado de una persona a otra. Es decir, comprende la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento de los trabajadores. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- **Outplacement:** Recolocación o reubicación de una parte del personal de la organización en otras empresas, de acuerdo con su perfil profesional y su plan de carrera.

- **Part Time:** Dedicación parcial del tiempo a un trabajo.
- **Pay off:** Acción de pagar y despedir a un empleado o bien, despedir abonando una indemnización.
- **Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
- **Rendimiento:** Comprende los objetivos y metas logradas, de acuerdo a las actividades y recursos utilizados por el trabajador en la empresa.
- **Salario:** Es el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos realizados por cuenta ajena.
- **Stakeholder:** Cualquier persona que puede resultar afectada por la realización de los objetivos de una organización, desde el punto de vista de la responsabilidad social de la empresa.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Existiría influencia directa entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

2.4.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis Especifica 1

Existiría influencia directa entre los incentivos relacionados con el trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Hipótesis Especifica 2.

Existiría influencia directa entre los incentivos económicos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Hipótesis Especifica 3.

Existiría influencia directa entre los incentivos recreativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Hipótesis Especifica 4.

Existiría influencia directa entre los incentivos educativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

Hipótesis Específica 5.

Existiría influencia directa entre los incentivos sociales y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.

2.5. Variables.

2.5.1. Definición conceptual de las variables

Variable Independiente: Compensaciones laborales

La compensación es la herramienta clave para atraer, retener y motivar a las personas, así como para alcanzar una óptima relación inversión – beneficio. El plan de compensación es un elemento estratégico que indica qué es lo importante para la empresa, marcando la línea de dirección de los esfuerzos del capital humano y, de esa forma, consiguiendo que la inversión realizada responda directamente a la estrategia de la compañía

Variable Dependiente: Productividad

Nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.

2.5.2. Definición operacional de la variable

Definición operacional: Sistema de compensaciones

Diseños de área de trabajo

Diseños de puestos de trabajo

Evolución en las experiencias

Indicadores de producción

Trabajo en equipo

Variable Dependiente

Definición Operacional de productividad

Análisis de costos

Análisis de planta de producción

Análisis de equipos de trabajo

Optimización de equipo productivo

Productividad por horarios

Optimización de los puntos de ventas mediante el análisis de rendimiento,

Efectividad por cada colaborador.

Efectividad por cada evento comercial.

Cantidad ventas cerradas y facturadas.

2.5.3. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
Sistemas de compensaciones (V.I)	Incentivos relacionados con el trabajo	Oportunidad de hacer línea de carrera en esta financiera Se permiten aportan nuevas ideas en el trabajo Reconocimiento del rendimiento laboral eficiente
	Incentivos económicos	Se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado Se premia el esfuerzo por objetivos logrados La remuneración está relacionada con su rendimiento laboral
	Incentivos recreativos	Realización de actividades recreativas Otorgar viajes a los mejores empleados Ofrecer días de descanso por su alto desempeño
	Incentivos educativos	Apoyo de la institución para seguir estudiando Otorgar flexibilidad en los horarios para los empelados que estudian Apoyo económico para quienes estudian cursos que tienen relación con el trabajo
	Incentivos sociales	Participa en reuniones sociales con funcionarios Realización de actividades sociales para los mejores empleados Participación en eventos sociales con otras empresas
Productividad (V.D.)	Cumplimiento de metas por empleado	Colocaciones Número de visitas Reducción de la cartera morosa
	Cumplimiento de metas trimestrales	Colocaciones Número de visitas Reducción de la cartera morosa
	Cumplimiento de objetivos	Colocaciones Número de visitas Reducción de la cartera morosa

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Nivel de la Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó fue No Experimental y de corte transversal, ya que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.³²

3.1.2. Nivel de Investigación.

La presente investigación fue de nivel Descriptivo-transversal, porque nos permitió una interacción con los investigados además de permitirnos utilizar encuestas para recolectar la información necesaria, además de recoger los datos en un solo momento dado.³³

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

El estudio se realizó en la ciudad de Ica.

³² www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm

³³ media.utp.edu.co/centro...investigacion.../investigacioncualitativa.doc

El periodo de estudio correspondió a los meses de Setiembre-Diciembre del presente año 2015.

3.3. Población y Muestra de la Investigación

3.3.1. Población.

La población en estudio comprendió a los 15 analistas del Área de Negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de la agencia N°14. En el distrito de Parcona, ciudad de Ica.

3.3.2. Muestra.

En este caso al ser la muestra pequeña se utilizó el muestreo por conveniencia y se encuestaron a todos los analistas de negocios de esta oficina.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

3.4.1. Técnicas.

Las técnicas específicas para recolectar información primaria fueron las siguientes: La encuesta y el análisis documental.

3.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos para recolectar información primaria fueron las siguientes: el cuestionario y guía el análisis documental.

3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

3.5.1. Validez.

En lo que respecta a la validez se utilizara el coeficiente alfa de Cronbach, El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado)..

3.5.2. Confiabilidad.

Se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecidas como

sea posible. La importancia de garantizar la confiabilidad del instrumento viene dado por el hecho de que las interpretaciones sobre el comportamiento de los fenómenos estudiados se hacen sobre la base de la confianza que se tenga en todos los datos recolectados.

3.6. Plan para la recolección y procesamiento de datos.

Establecimiento de las necesidades de información y la consecuente accesibilidad y disponibilidad de la misma.

- Formulación de un documento preliminar.
- Formulación de los problemas de investigación, objetivos e hipótesis, teniendo en cuenta la investigación científica
- Definición y operacionalización de variables según los indicadores que se mejoraron de acuerdo a las necesidades de la investigación
- Elaboración del marco teórico, desarrollando los conceptos de las variables independiente y dependiente.
- Diseño y aplicación preliminar de los instrumentos de obtención de datos.
- Obtención de los datos mediante aplicación de los instrumentos de obtención de datos en el trabajo de campo.
- Tabulación, sistematización y análisis de datos mediante la aplicación de las técnicas estadísticas correspondientes.
- Pruebas de Hipótesis, mediante un análisis de correlación
- Obtención y redacción de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración, formulación y presentación del documento final.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

TABLA Nº 1. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

TABLA Nº 2 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.887	15

TABLA N°3 Estadísticos de fiabilidad

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Nos dan la oportunidad de hacer línea de carrera en esta financiera	41.33	55.381	.643	.875
2. Nos permiten aportan nuevas ideas en el trabajo	41.40	60.543	.506	.882
3. Se reconoce el rendimiento laboral eficiente.	41.27	58.924	.553	.880
4. Se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado	40.80	51.743	.758	.869
5. Se premia el esfuerzo por objetivos logrados	41.13	58.267	.540	.880
6. La remuneración está relacionada con su rendimiento laboral	40.73	53.352	.723	.871
7. Se realizan actividades recreativas	40.67	62.095	.209	.894
8. Se ofrecen viajes a los mejores empleados	40.20	57.743	.517	.881
9. Se ofrecen días de descanso por su alto desempeño en la empresa	40.40	57.686	.533	.880
10. Tiene apoyo de la institución para seguir estudiando	41.40	61.400	.542	.882
11. Existe flexibilidad en los horarios para los empleado que estudian	41.53	58.981	.611	.878
12. Hay apoyo económico para quienes estudian cursos que tiene relación con el trabajo	40.53	57.552	.514	.881
13. Participa en reuniones especiales con funcionarios por su desempeño	40.80	53.457	.811	.867
14. Se realizan actividades sociales para los mejores empleados.	40.27	59.495	.500	.881
15. Los mejores empleados participan en eventos sociales con otras empresas.	39.80	59.886	.374	.887

4.2. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

La hipótesis general planteada afirma que existe una influencia positiva y significativa entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral en la caja municipal de ahorro y crédito, agencia N° 14 en el Distrito de Parcona. La contrastación de la Hipótesis se efectuó comparando el enunciado formulado en la hipótesis con el resultado obtenido en el procedimiento correlacional llevado a cabo. De verificarse la existencia de una influencia positiva y significativa entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral será posible elaborar un constructo teórico en el cual, la productividad laboral sería una función del sistema de compensaciones. Se aplicó la Correlación Producto Momento de Pearson a un nivel de significación de 0.05.

En primer lugar se recabaron las calificaciones compensaciones y productividad laboral. Las calificaciones fueron ingresadas a un programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 22 para Windows). El tratamiento de los datos, se efectuó aplicando el análisis de correlación producto-momento de Pearson asumiendo un nivel de significación de 0.05.

Se aplicaron parámetros descriptivos (medidas de tendencia central y de dispersión) a fin de caracterizar y describir al grupo estudiado. Se aplicaron "parámetros de correlación para variables intervalares" (coeficiente de correlación lineal producto-momento de Pearson) para determinar el nivel de asociación entre las variables consideradas. Se elaboraron los gráficos respectivos y los análisis correspondientes.

El Coeficiente de Correlación, tal como señalan Mason y Lind (1998) expresa el grado de influencia o afinidad entre las variables consideradas. Puede ser positivo (el incremento en una variable implica un incremento en la otra variable, el decremento en una variable implica el decremento de la otra variable); negativo (el incremento en una variable implica el decremento de la otra variable); significativo (la asociación de las variables tiene valor estadístico); no significativo (la asociación de las variables no tiene valor estadístico). El valor del coeficiente oscila entre 0 y 1, mientras más se

acerque al 1 la relación entre las variables es más intensa. La fórmula de la correlación producto-momento de Pearson es:

$$r = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2] [N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

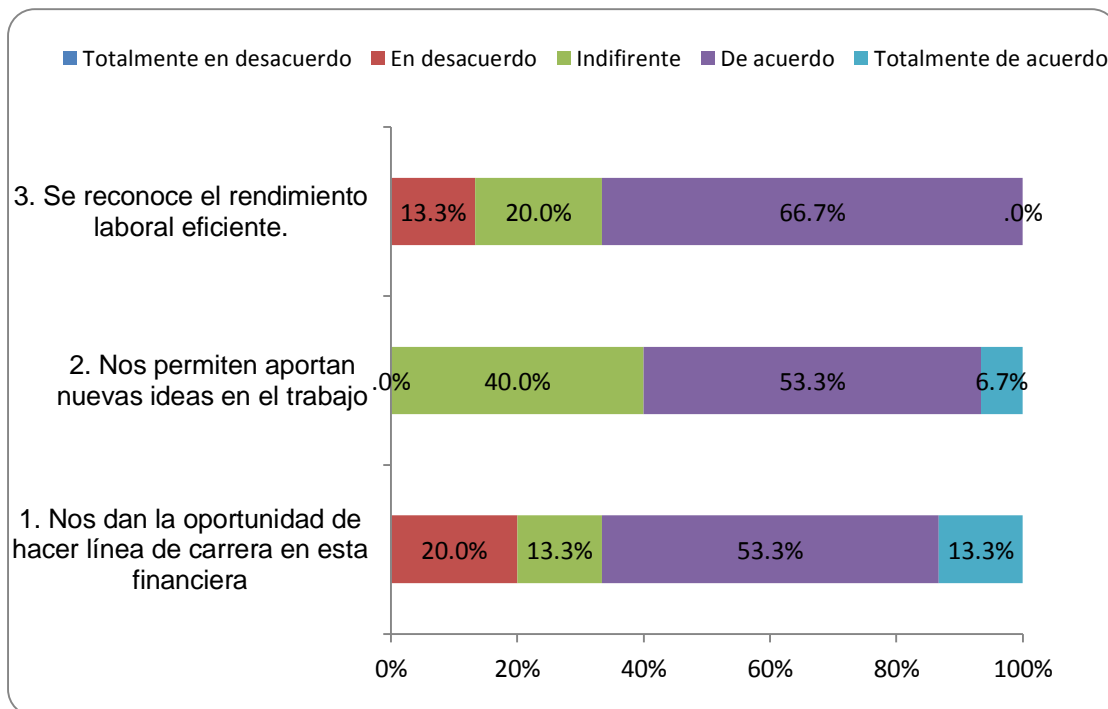
4.3 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

TABLA Nº 4 INCENTIVOS RELACIONADOS AL TRABAJO

INCENTIVOS RELACIONADOS AL TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Nos dan la oportunidad de hacer línea de carrera en esta financiera	.0%	20.0%	13.3%	53.3%	13.3%
2. Nos permiten aportan nuevas ideas en el trabajo	.0%	.0%	40.0%	53.3%	6.7%
3. Se reconoce el rendimiento laboral eficiente.	.0%	13.3%	20.0%	66.7%	.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Gráfico Nº 1.- INCENTIVOS RELACIONADOS AL TRABAJO



Fuente: tabla N°1
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

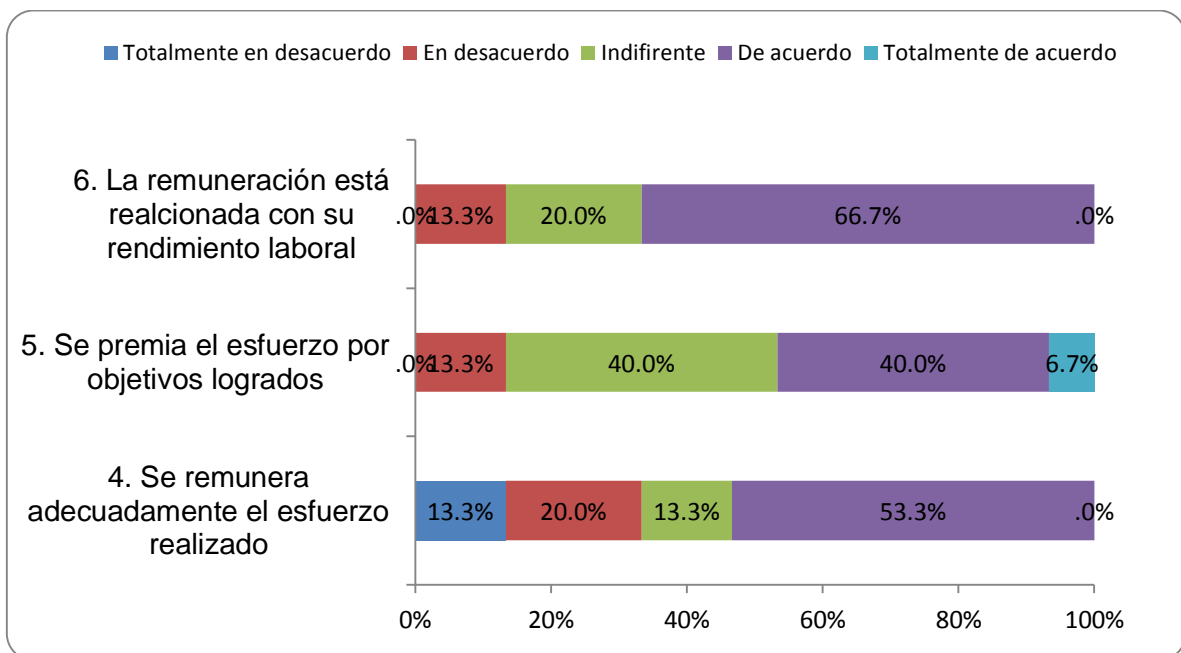
En cuanto al indicador incentivos relacionado al trabajo; de la variable sistemas de compensaciones; un 66.7% se muestra de acuerdo en que se reconoce el rendimiento laboral eficiente, y un 53.3% dice estar de acuerdo con que se les da la oportunidad de hacer línea de carrera en esta financiera, y además que le permiten aportar nuevas ideas en el trabajo.

TABLA Nº 5. INCENTIVOS ECONÓMICOS.

INCENTIVOS ECONÓMICOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4. Se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado	13.3%	20.0%	13.3%	53.3%	.0%
5. Se premia el esfuerzo por objetivos logrados	.0%	13.3%	40.0%	40.0%	6.7%
6. La remuneración está relacionada con su rendimiento laboral	.0%	13.3%	20.0%	66.7%	.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Gráfico Nº2. INCENTIVOS ECONÓMICOS.



Fuente: tabla Nº2
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

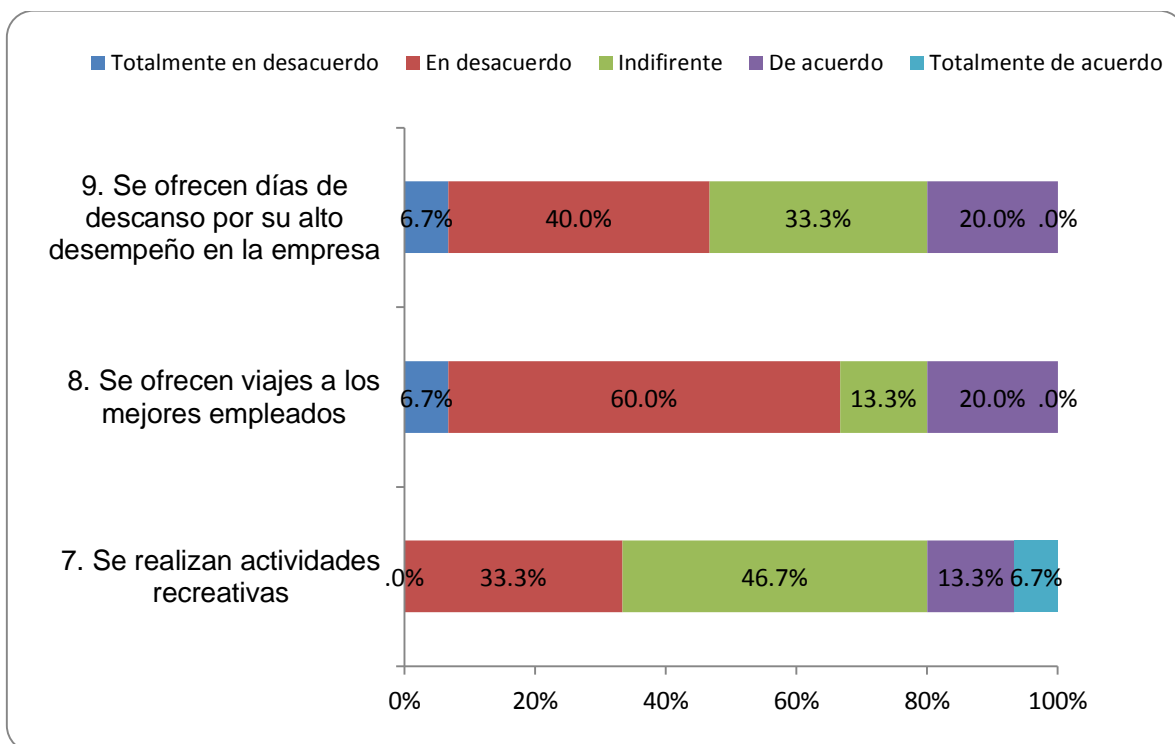
En cuanto al indicador incentivos económicos, de la variable de la variable sistemas de compensaciones, el 66.7% establece estar de acuerdo que la remuneración está relacionada con su rendimiento laboral, y un 40% de los encuestados establece que se premia el esfuerzo por objetivos logrados además 53.3% señala estar de acuerdo con que se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado.

TABLA N° 6. INCENTIVOS RECREATIVOS.

INCENTIVOS RECREATIVOS.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7. Se realizan actividades recreativas	.0%	33.3%	46.7%	13.3%	6.7%
8. Se ofrecen viajes a los mejores empleados	6.7%	60.0%	13.3%	20.0%	.0%
9. Se ofrecen días de descanso por su alto desempeño en la empresa	6.7%	40.0%	33.3%	20.0%	.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Gráfico N°3.- INCENTIVOS RECREATIVOS.



Fuente: tabla N°3
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

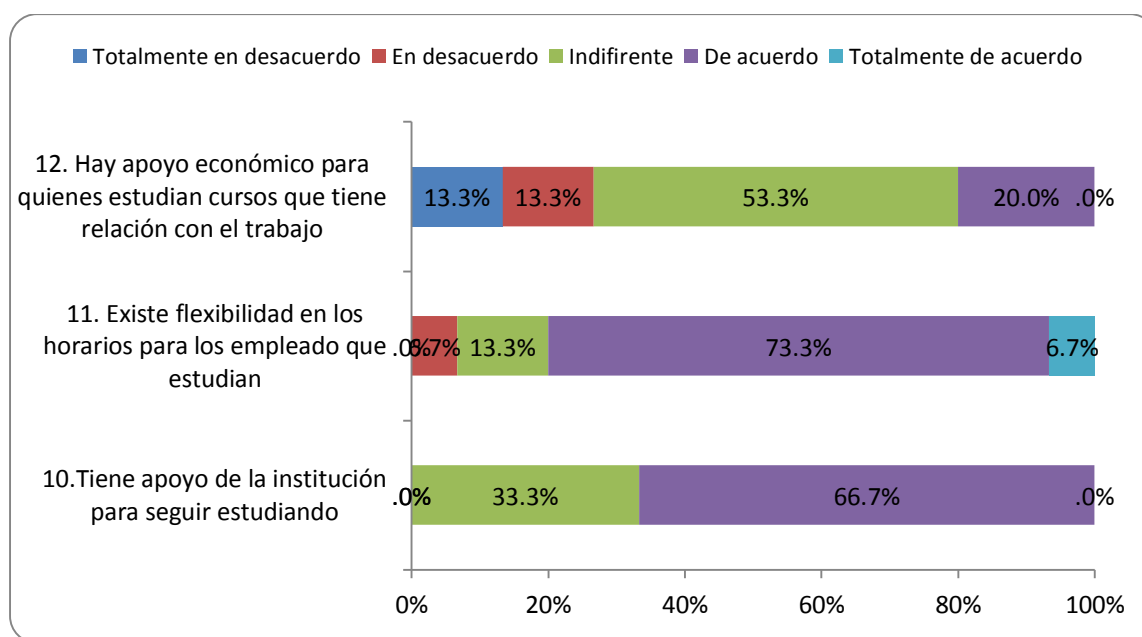
En cuanto al indicador incentivos recreativos de la variable de la variable sistemas de compensaciones, el 60% se muestra en desacuerdo que se ofrecen viajes a los mejores empleados, y un 46.7% muestra estar indiferente si se realizan actividades recreativas, además que un 40.0% de los encuestados dijo estar en desacuerdo con que se ofrecen días de descanso por su alto desempeño en la empresa.

TABLA Nº 7. INCENTIVOS EDUCATIVOS.

INCENTIVOS EDUCATIVOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10. Tiene apoyo de la institución para seguir estudiando	.0%	.0%	33.3%	66.7%	.0%
11. Existe flexibilidad en los horarios para los empleado que estudian	.0%	6.7%	13.3%	73.3%	6.7%
12. Hay apoyo económico para quienes estudian cursos que tiene relación con el trabajo	13.3%	13.3%	53.3%	20.0%	.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Gráfico Nº 4.- INCENTIVOS EDUCATIVOS.



Fuente: tabla Nº4
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

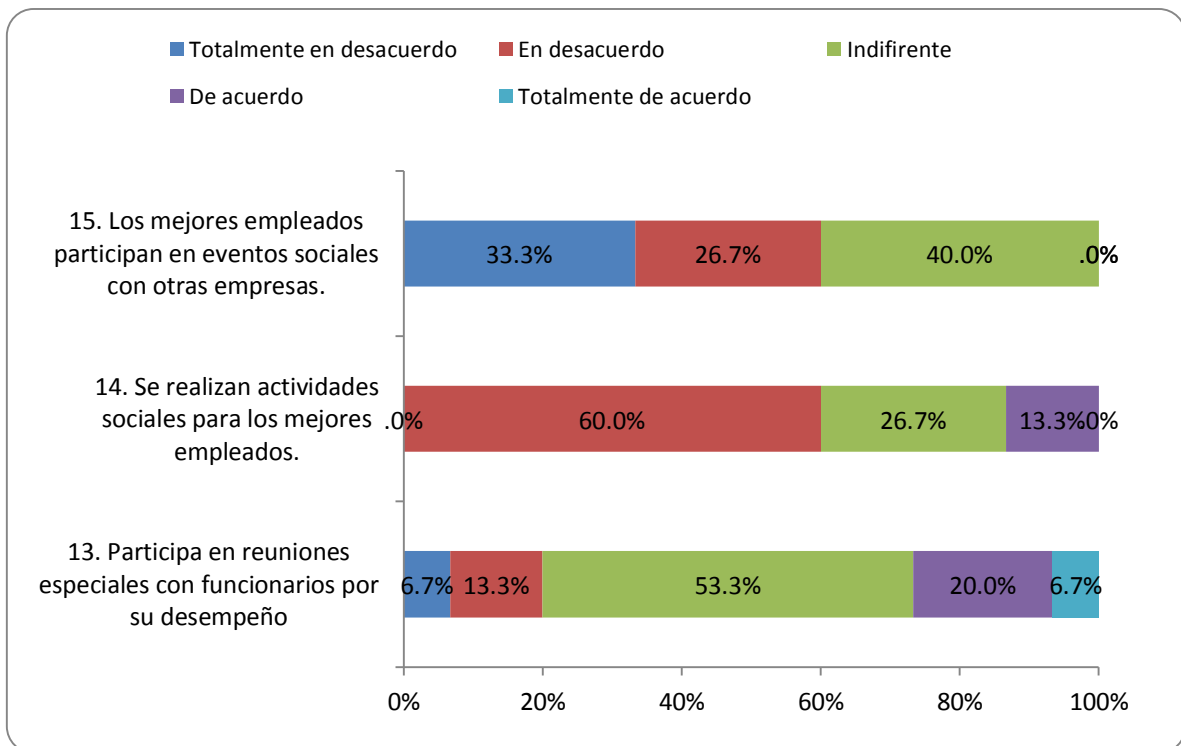
En cuanto al indicador incentivos educativos, de la variable de la variable sistemas de compensaciones, un 73.3% señala estar de acuerdo con que existe flexibilidad en los horarios para los empleados que estudian, un 66.7% está de acuerdo que tiene apoyo de la institución para seguir estudiando y un 53.3% de los encuestados se muestra indiferente en cuanto a que hay apoyo económico para quienes estudian cursos que tiene relación con el trabajo

TABLA Nº 8. INCENTIVOS SOCIALES.

INCENTIVOS SOCIALES	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. Participa en reuniones especiales con funcionarios por su desempeño	6.7%	13.3%	53.3%	20.0%	6.7%
14. Se realizan actividades sociales para los mejores empleados.	.0%	60.0%	26.7%	13.3%	.0%
15. Los mejores empleados participan en eventos sociales con otras empresas.	33.3%	26.7%	40.0%	.0%	.0%

Fuente: Encuesta realizada
 Autor: Elaboración Propia

Gráfico Nº 5.- INCENTIVOS SOCIALES.



Fuente: tabla N°5
 Autor: Elaboración propia

Interpretación

En este indicador de incentivos sociales, un 60% muestra su desacuerdo que se realizan actividades sociales para los mejores empleados. Un 53.3% manifiesta estar indiferente en la afirmación participan en reuniones especiales con funcionarios por su desempeño.

4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar las hipótesis específicas se procedió a correlacionar cada una de las áreas de incentivos y productividad laboral. Se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° 09
CORRELACIONES ENTRE INCENTIVOS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL.

Correlaciones		Productividad laboral
Incentivos relacionados con el trabajo	Correlación de Pearson	,808**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	15
Incentivos económicos	Correlación de Pearson	,819**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	15
Incentivos recreativos	Correlación de Pearson	,583*
	Sig. (bilateral)	.023
	N	15
Incentivos educativos	Correlación de Pearson	,847**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	15
Incentivos sociales	Correlación de Pearson	,840**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	15
Incentivos	Correlación de Pearson	,968**
	Sig. (bilateral)	.000
	N	15

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

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

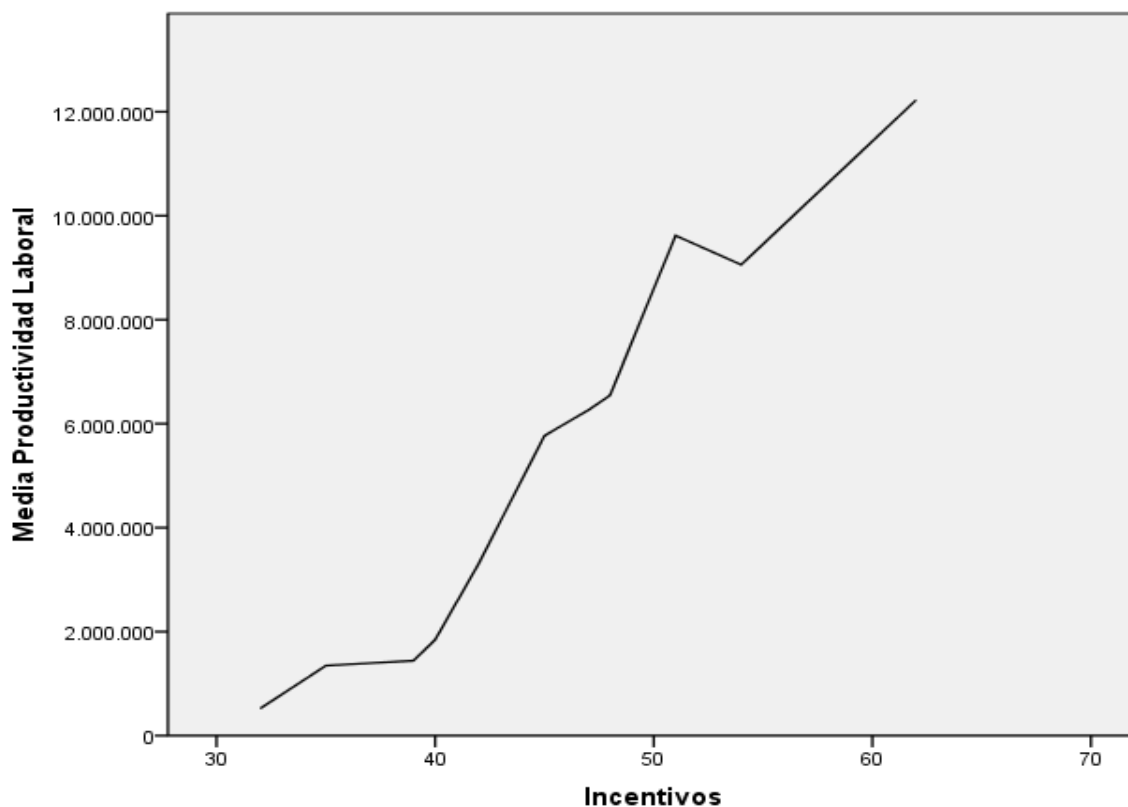
El cuadro muestra que hay relaciones significativas entre la productividad laboral y los incentivos, con un nivel de error de 0.000, menor al nivel de error del 5% señala que se da una relación significativa, y una correlación alta de 0.968.

Los indicadores más correlacionados con la productividad laboral son incentivos educativos, incentivos sociales, incentivos económicos, y los incentivos relacionados con el trabajo, con correlaciones de 0.847, 0.840, 0.819 y 0.808 respectivamente, todos ellos significativos, dados que son valores significativos menores al nivel mínimo de error al 5%, lo que hacen los indicadores altamente significativos.

Comprobación de la hipótesis general

La hipótesis planteó que existe relación entre los incentivos y la productividad laboral, según el cuadro N° 09, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.968, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis. Es decir, a medida que mejoran los incentivos dentro de la empresa, mejora correlativamente la productividad laboral.

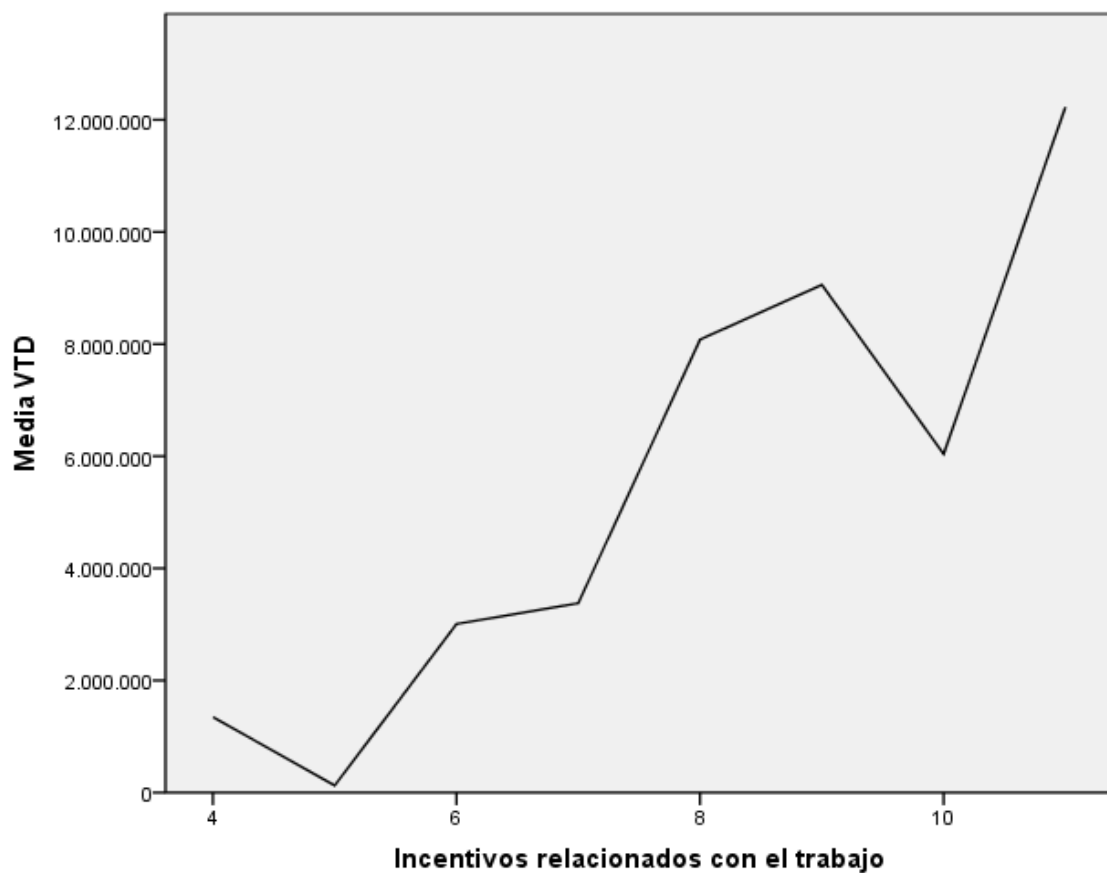
Gráfico N° 06



Comprobación de la hipótesis específica 1

La hipótesis planteó que existe relación entre Incentivos (Área incentivos relacionados al trabajo) y la productividad laboral, según el cuadro N° 09, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.808, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 1. Es decir, a medida que mejora los incentivos relacionados al trabajo, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

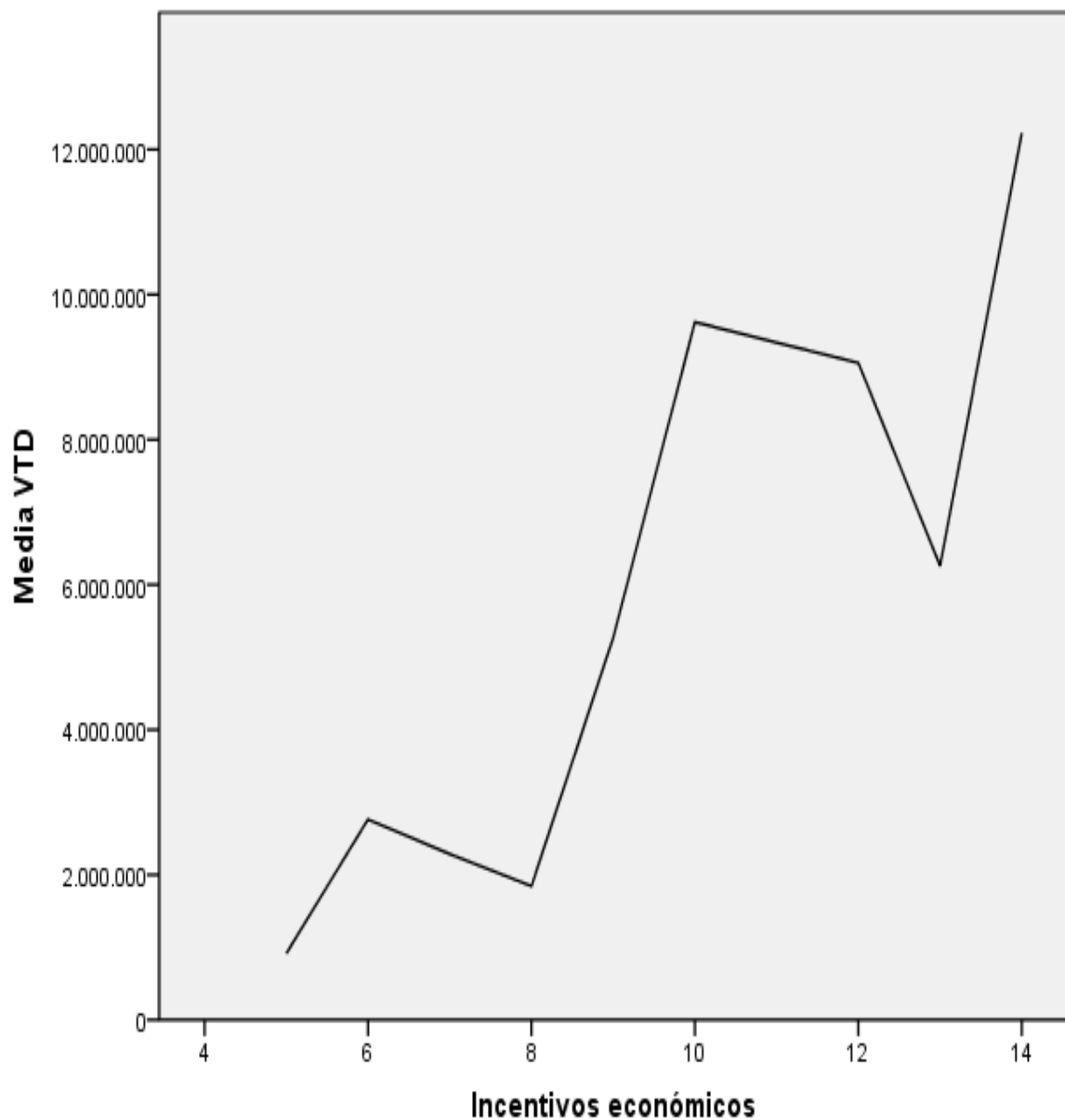
Gráfico N° 7



Comprobación de la hipótesis específica 2

La hipótesis planteó que existe relación entre Incentivos (Área incentivos económicos) y la productividad laboral, según el cuadro N° 07, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.819, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 2. Es decir, a medida que mejora los incentivos económicos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

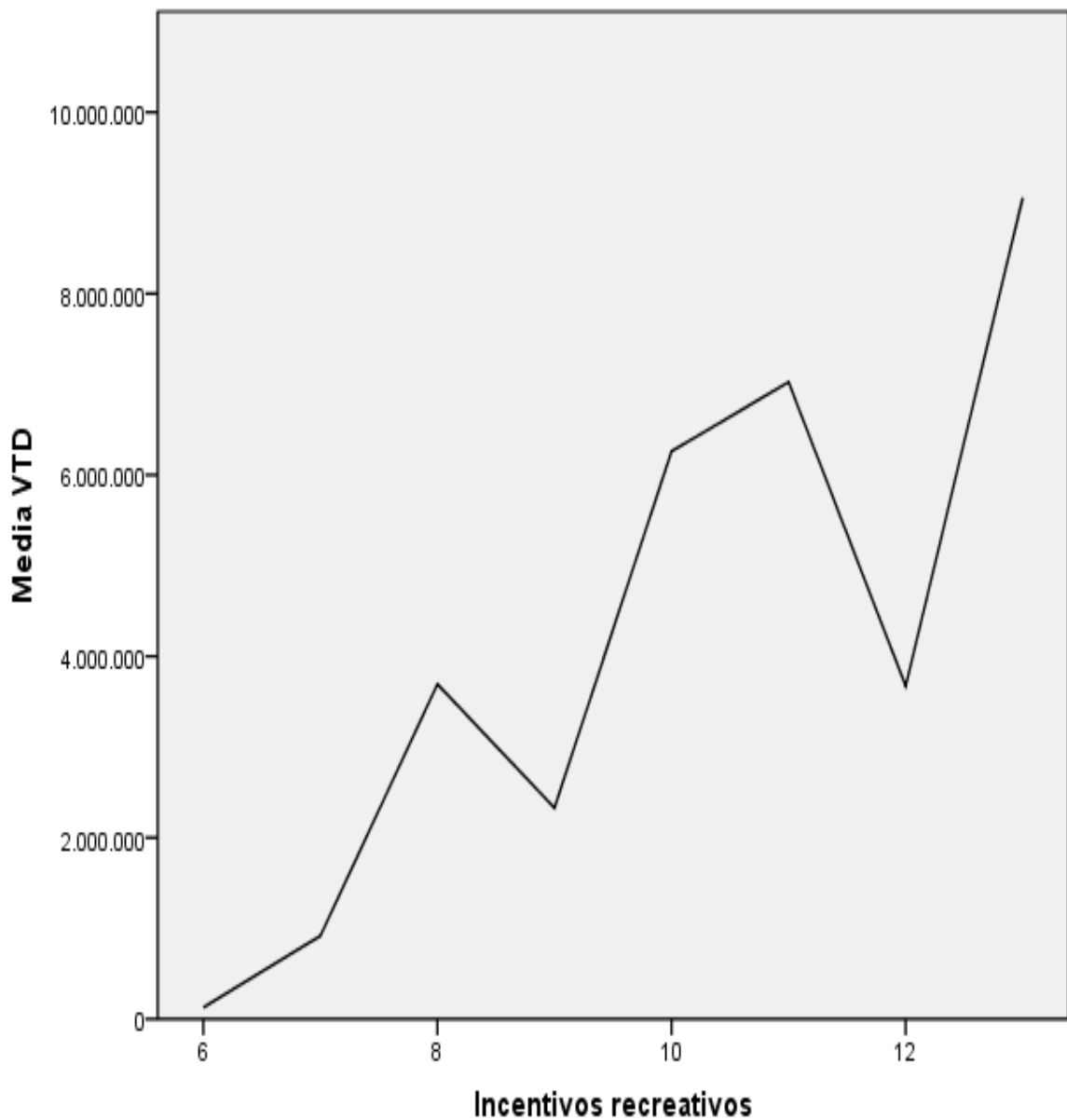
Gráfico N° 8



Comprobación de la hipótesis específica 3

La hipótesis planteó que existe relación entre Incentivos (Área incentivos recreativos) y la productividad laboral, según el cuadro N° 07, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.583, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 3. Es decir, a medida que mejora los incentivos recreativos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

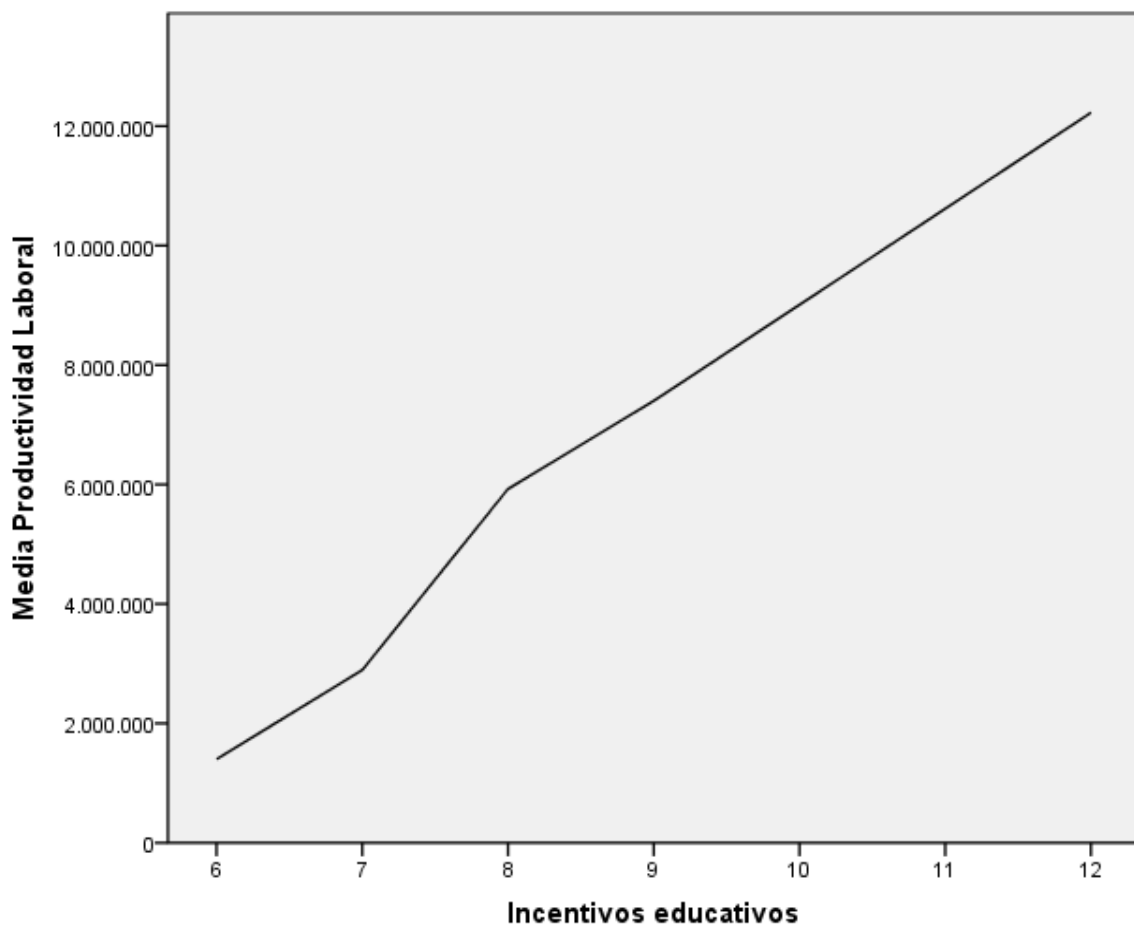
Gráfico N° 9



Comprobación de la hipótesis específica 4

La hipótesis planteó que existe relación entre Incentivos (Área incentivos educativos) y la productividad laboral, según el cuadro N° 07, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.847, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 4. Es decir, a medida que mejora los incentivos educativos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

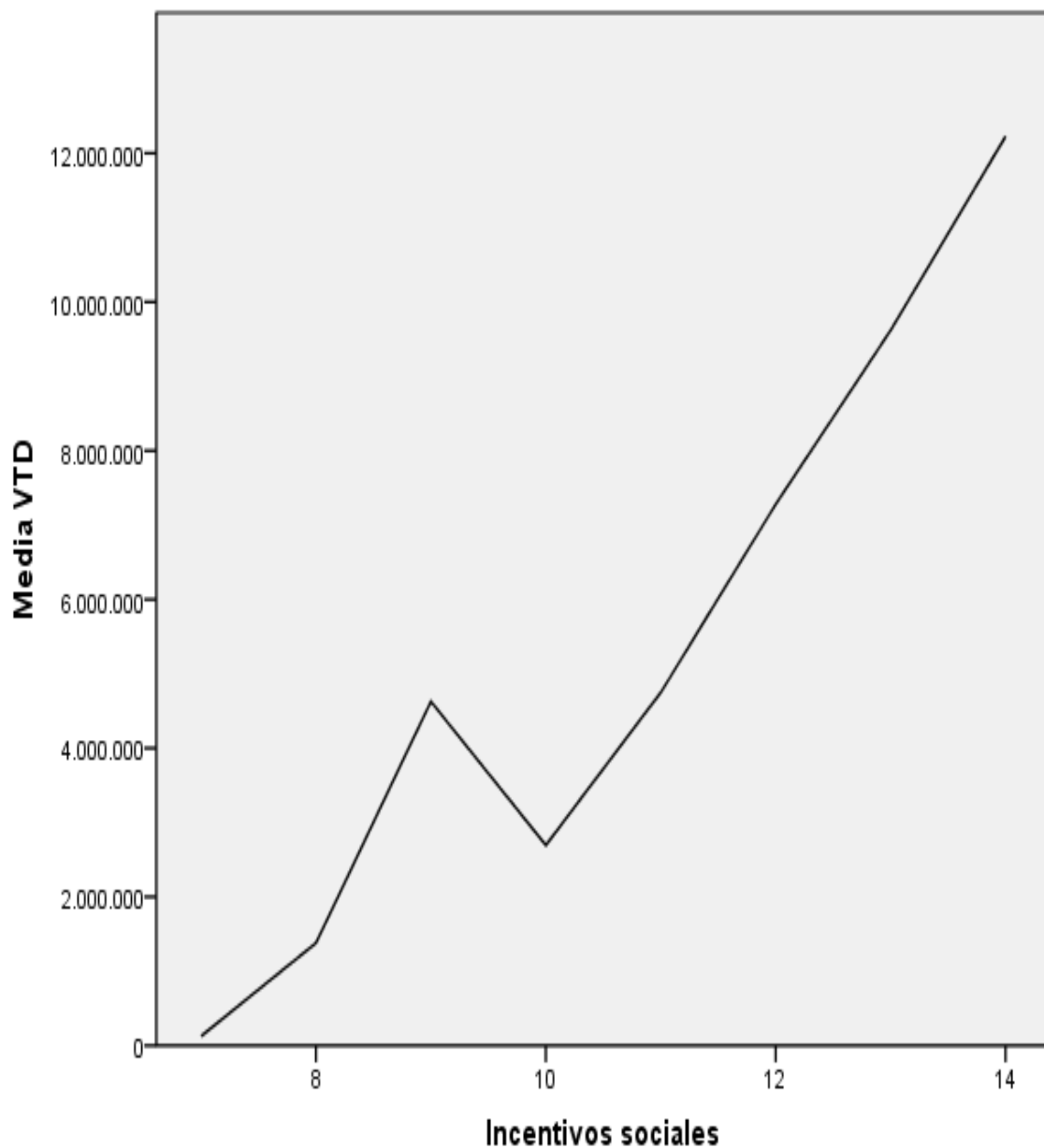
Gráfico N° 10



Comprobación de la hipótesis específica 5

La hipótesis planteó que existe relación entre Incentivos (Área incentivos sociales) y la productividad laboral, según el cuadro N° 07, la correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.840, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis específica 5. Es decir, a medida que mejora los incentivos sociales, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

Gráfico N° 11



DISCUSIÓN V

Discusión.

Huitz (1998) menciona que una de las ventajas de implementar un programa de incentivos es atraer, contratar y retener al personal; esto concuerda con los resultados de los grupos B y C que presentan mayor estabilidad laboral ya que más de 5 agentes cuenta en promedio con 48 meses de laborar en la empresa. Pero a la vez contradicen a Hollman (2001), que menciona que el promedio de tiempo de laborar de agentes telefónicos en un Call Center esta en 18 meses.

En cuanto al salario, es mejor para el grupo financiero A pues los agentes reciben un salario de 014.39 por hora y laboran 4 horas diarias, en comparación con los grupos B y C quienes devengan salarios entre 07.90 - 08.07 por hora y laboran 8 horas diarias. La tercera parte de los grupos A y C consideran que devengan un salario adecuado, el grupo B por el contrario no está conforme con su salario. Los aumentos que han obtenido los grupos B y C son de 1 ó 2 en el último año, el grupo financiero A no obtuvo aumentos de salarios. El salario es un incentivo monetario que para los grupos financieros motiva en forma regular su desempeño.

El ambiente laboral de los tres grupos financieros es agradable ya que los agentes telefónicos gustan de ese ambiente. Los agentes les agrada que sean reconocidos por el trabajo desempeñado, el grupo financiero A si da reconocimiento a sus empleados en comparación con los grupos B y C quienes difieren en opinión con sus gerentes ya que arriba de la mitad de los agentes indica no ser reconocidos.

Adicionalmente, Huitz menciona que los incentivos son un instrumento importante para lograr que los trabajadores sean más productivos; en los resultados se puede observar que los agentes

consideran para los grupos A y C como días de descanso con goce de sueldo com incentivo aparte del dinero, esto concuerda con la opinión de los gerentes quienes adicionalmente opinan que los ascensos y las placas de reconocimientos motivan a los agentes. Los grupos financieros B y C señalan

que las placas de reconocimientos, días de descanso con goce de sueldo y capacitaciones son incentivos que motivan a los agentes.

Werther et al. (2000) considera que por lo general al promover a un empleado se le concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial futuro; lo cual coincide con la opinión de los agentes al señalar que existe posibilidad de ascenso en los tres grupos financieros. El grupo financiero A recibe capacitaciones constantes, los grupos financieros B y C reciben de 1 a capacitaciones en el último año.

Según Dessler (1997), los incentivos puede ser algo que incita o que tiene una tendencia a incitar a la acción; los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar la producción, los cuales en los Call Center son fijados por la capacidad y responsabilidad. Adicional a esto, cada grupo financiero establece criterios como las metas alcanzadas para los grupos A y B, Y la experiencia para el grupo C. Los incentivos monetarios y pago de horas extras son los más utilizados por los grupos financieros para recompensar los trabajos adicionales de los agentes y cuando éstos han contribuido al logro de las metas. Los agentes telefónicos y gerentes de los grupos A y B consideran que el día de descanso con goce de sueldo a que motiva a los empleados, pero hay que tener cuidado porque éste incentivo no ayuda al funcionamiento del Call Center, debido a que se sobrecargan los demás agentes telefónicos.³⁴

Es evidente que las organizaciones le han atribuido importancia a todo aquello que incentive a sus trabajadores, debido a que han tomado conciencia de que además de la remuneración es necesario valorar e incentivar el recurso humano que es el factor indispensable para el logro de metas y objetivos; es por ello que algunos autores han destacado la importancia de los incentivos laborales, Krajewski y Ritzman (2003), explican que los incentivos laborales son un estímulo que establece u otorga el empleador, con la finalidad de que sus trabajadores eleven su nivel de productividad en la organización o mejoren los estándares de desempeño laboral. Por lo que en la presente investigación se planteó como objetivo general determinar la

³⁴ biblio3.url.edu.gt/Publi/Tesis/2005/01/01/Guillermo-Jose.pdf

influencia de los incentivos laborales en el clima organizacional. A continuación se informa de los resultados que se obtuvieron a través del trabajo de campo realizado con los empleados del área administrativa del Centro Regional de Justicia de Quetzaltenango del Organismo Judicial por medio de dos instrumentos, la encuesta para identificar los tipos de incentivos que poseen los trabajadores y la escala de Likert para evaluar el clima organizacional, dichos resultados se confrontarán con los elementos teóricos, que conforman el tema incentivos laborales y clima organizacional. Los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación permitieron identificar los tipos de incentivos que se aplican a los trabajadores. Los incentivos se clasifican en dos grandes grupos que son incentivos económicos y no económicos, García (2007) indica que los sistemas de compensación o sistemas de pagas e incentivos económicos son uno de los mecanismos más utilizados como estrategia motivacional básica por las organizaciones para remunerar las contribuciones de sus miembros. Para establecer los tipos de sistemas de compensación salario, incentivos y otras prestaciones, los criterios que se utilizan pueden ser el puesto de trabajo, las características de la persona, o su rendimiento. 95 Dicha teoría concuerda con los resultados obtenidos en la investigación, el cuadro No. 1 y cuadro No. 2 de los incentivos laborales, demuestra que 16 incentivos laborales económicos son aplicados por el Organismo Judicial a todos sus trabajadores, estos son pago de gastos médicos, pago de seguro de vida, jubilación, prestación postmortem, indemnización post-mortem, pago de gastos funerarios, pago de bono profesional, pago de bono de verano, pago de indemnización por renuncia, pago de bono por antigüedad, pago de bono diferido, pago de aguinaldo, pago de bono 14, pago de bono 5% anual, pago de bono vacacional, pago de impresión de tesis. A excepción del pago de jubilación que se aplica a los empleados que están contratados bajo el renglón 011.

El pago de impresión de tesis es únicamente para los estudiantes de la universidad de San Carlos de Guatemala, y el bono profesional se aplica únicamente a los empleados que ejercen en cuyo puesto exige un perfil profesional. Werther y Davis (2005), señalan que muchas compañías manejan

planes de incentivos no monetarios por medio de programas de reconocimiento por méritos, en el que los empleados reciben placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados e incluso días especiales de vacaciones con goce de sueldos. Estos incentivos no monetarios son utilizados para alentar esfuerzos adicionales o enfocados a un objetivo específico.

El cuadro 1 y 2 de los incentivos laborales también demuestran que el Organismo Judicial aplica incentivos no monetarios a sus empleados entre los cuales están; servicio de clínica médica, servicio de clínica odontológica, servicio de biblioteca, servicio de cafetería, dispensadores de agua pura, cafeteras, servicio telefónico corporativos (celulares), capacitaciones, feriado por el día de cumpleaños. Es importante mencionar que el servicio de telefónico corporativo es únicamente para jefes de Unidad por lo que el porcentaje que si recibe este incentivo es de 12%. Es evidente que en el Organismo Judicial los incentivos laborales son aplicados tomando en cuenta las características del puesto y de la persona, esto favorece la motivación de los empleados porque perciben que la institución valora su esfuerzo de superación, de esta manera también se le hace conciencia y se alienta a personal para que busquen 96 desarrollarse como profesionales, esto beneficia no solo al trabajador porque tendrá mejores oportunidades laborales, sino también a la Institución en sí, ya que contará con talento profesional para la mejora de sus servicios.³⁵

³⁵ biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf

CONCLUSIONES

Se concluye que:

- Existe influencia directa entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.968, la cual resulta ser positiva y significativa. Por tanto se considera comprobada la hipótesis. Es decir, a medida que mejoran los incentivos dentro de la empresa, mejora correlativamente la productividad laboral.
- Existe influencia directa entre los incentivos relacionados al trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.808, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos relacionados al trabajo, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.
- Existe influencia directa entre los incentivos económicos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.819, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos económicos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.
- Existe influencia directa entre los incentivos recreativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.583, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos recreativos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

- Existe influencia directa entre los incentivos educativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.847, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos educativos, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.
- Existe influencia directa entre los incentivos sociales y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.840, la cual resulta ser positiva y significativa. Es decir, a medida que mejora los incentivos sociales, dentro de la empresa, mejora positivamente la productividad laboral.

RECOMENDACIONES

Se recomienda lo siguiente:

- Analizar y Monitorear el sistema de compensaciones que existe en la empresa y establecer el grado de satisfacción de los empleados en relación a estos aspectos. Además de establecer mecanismos de difusión y promoción de las actividades de incentivos para generar mayor interés en torno al personal operativo.
- En cuanto a los incentivos relacionados con el trabajo se recomienda tomar en cuenta el aporte de nuevas ideas en el trabajo además de reconocer el rendimiento laboral eficiente. Aspectos negativos encontrados en la investigación.
- Tomar en cuenta la percepción del empleado que establece en un porcentaje apreciable que no se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado además que percibe que no se premia el esfuerzo por objetivos logrados
- En cuanto a los incentivos recreativos poner énfasis en los siguientes aspectos: realizar actividades recreativas, ofrecen viajes a los mejores empleados, ofrecen días de descanso por su alto desempeño en la empresa
- En cuanto a los incentivos educativos se propone tener una orientación hacia el desarrollo organizacional, estableciendo programas de capacitación constantes y programas de educación en el trabajo. Con la intención de de desarrollar habilidades y destrezas en el trabajo.
- En relación a los incentivos sociales se propone realizar actividades sociales para los mejores empleados, participar en eventos sociales con otras empresas.

ANEXOS

1. Fuentes de Información.

- ÁVILA, R. Metodología de la Investigación. Lima – Perú: Editorial estudios y ediciones R.A, 2001.
- BARON R. & BYRNE D. Psicología Social. Madrid-España: Editorial Prentice Hall; 1999.
- BERNAL C. Metodología de la Investigación. Bogotá Colombia: Editorial PRENTICE – HALL, 2000.
- BURGOS E, “Marketing y Comunicación” (2010), página 38
- CABALLERO A. Metodología de la Investigación Científica. Lima – Perú: Editorial UDEGRAF S.A., 2000.

Referencias de internet

- boards5.melodysoft.com/CFE001/calidad-total-16.html
- definicion.de/metodo-cientifico/
- definicion.de/satisfaccion-laboral/
- ¹<http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap07.htm>,
- http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- <https://asmg591.wikispaces.com/.../Conceptos+generales+de+calidad+tota...>
- <https://books.google.com.pe/books?isbn=9587143019>
- media.utp.edu.co/centro...investigacion.../investigacioncualitativa.doc
- myslide.es › Documents
- pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1648/AE_265.pdf?...
- profesionaleson.eu › Banca
- resenasadministrativas.blogspot.com/.../remuneracion-recompensa-e-ince...
- tesis.pucp.edu.pe/.../CLEMENTE_LUIS_MEJORA_EN_EL_NIVEL_DE...
- tesis.pucp.edu.pe/.../ILLIA_YAZMÍN_PROPUESTA_PARA_LA_IMPL...
- www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17114111.pdf
- www.degerencia.com/articulo/asegurando_el...organizaciones/imp
- www.dspace.espol.edu.ec/.../...
- www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional
- ¹ www.ecured.cu/index.php/Investigación_Correlacional

- [www.eumed.net/.../Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Persona.](http://www.eumed.net/.../Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Persona)
- www.eumed.net/.../Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Persona...
- www.gestion.org/recursos-humanos/page/36/
- www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/
- www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf
- www.lapaginadelprofe.cl/educacion/sociologed/soced.htm
- www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/.../re29022.pdf?...
- www.monografias.com › *Administración y Finanzas*
- www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html
- [www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103.](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44031103)
- www.slideshare.net/.../mejora-de-la-calidad-y-productividad-caso-sterlin...
- www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm
- www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion39.htm
- www.uv.mx/gestión/proyectos/.../UrielLadronDeGuevaraAcuna.pdf
- biblio3.url.edu.gt/Publi/Tesis/2005/01/01/Guillermo-Jose.pdf

2. **Matriz de Consistencia:**

“EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS ANALISTAS DE NEGOCIOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO, AGENCIA N°14 EN EL DISTRITO DE PARCONA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015”.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿En qué medida el sistema de compensaciones influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>Problema Secundario 1 ¿En qué medida los incentivos relacionados al trabajo influyen en la productividad de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p>Problema Secundario 2 ¿De qué manera los incentivos económicos influyen en la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de</p>	<p>Objetivos General. Determinar la influencia que existe entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Objetivo Especifico 1 Analizar la influencia que existe los incentivos relacionados al trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p> <p>Objetivo Especifico 2 Analizar la influencia que existe entre los incentivos económicos y la productividad laboral de los analistas de</p>	<p>Hipótesis General Existiría influencia directa entre el sistema de compensaciones y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Hipótesis Secundarias</p> <p>Hipótesis Secundaria 1. Existiría influencia directa entre los incentivos relacionados al trabajo y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Hipótesis Secundaria 2. Existiría influencia directa entre los incentivos económicos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de</p>	<p>V.I sistema de compensaciones</p> <p>V.D. Productividad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivos relacionados al trabajo - Incentivos económicos - Incentivos recreativos - Incentivos sociales - Colocación de créditos - Cumplimiento de metas - Disminución de la cartera morosa - Índice de eficiencia en cada visita

<p>Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.?</p> <p>Problema Secundario 3 ¿De qué manera los incentivos recreativos influyen en la productividad de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p>Problema Secundario 4 ¿De qué manera los incentivos educativos influyen en la productividad de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?</p> <p>Problema Secundario 5 ¿De qué manera los incentivos sociales influyen en la productividad I de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015?</p>	<p>negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Objetivo Especifico 3 Analizar la influencia que existe entre los incentivos y el rendimiento laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Objetivo Especifico 4 Analizar la influencia que existe entre los incentivos educativos y el rendimiento laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p> <p>Objetivo Especifico 5 Analizar la influencia que existe entre los incentivos sociales y el rendimiento laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p>	<p>Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p> <p>Hipótesis Secundaria 3. Existiría influencia directa entre los incentivos recreativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p> <p>Hipótesis Secundaria 4. Existiría influencia directa entre los incentivos educativos y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015.</p> <p>Hipótesis Secundaria 5. Existiría influencia directa entre los incentivos sociales y la productividad laboral de los analistas de negocios de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Agencia N°14 en el distrito de Parcona, ciudad de Ica, periodo 2015..</p>		
--	--	--	--	--

- Modelo de Encuesta



CUESTIONARIO SOBRE: "EL SISTEMA DE COMPENSACIONES Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS ANALISTAS DE NEGOCIOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO, AGENCIA N°14 EN EL DISTRITO DE PARCONA, CIUDAD DE ICA, PERIODO 2015".

Estimado colega se le solicita su colaboración, contestando las siguientes preguntas. La información sólo tiene validez para sustentar un trabajo de investigación y se le pide dar su respuesta con la mayor objetividad, marcando con una X o subrayando su respuesta. Agradeciéndole por anticipado su colaboración:

- **Incentivos relacionados con el trabajo.**

1. ¿Nos dan la oportunidad de hacer línea de carrera en esta financiera?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

2. ¿Nos permiten aportan nuevas ideas en el trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

3. ¿Se reconoce el rendimiento laboral eficiente?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

- **Incentivos económicos**

4. ¿Se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

5. ¿Se premia el esfuerzo por objetivos logrados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

6. ¿La remuneración está relacionada con su rendimiento laboral?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

- **Incentivos recreativos**

7. ¿Se realizan actividades recreativas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

8. ¿Se ofrecen viajes a los mejores empleados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

9. ¿Se ofrecen días de descanso por su alto desempeño en la empresa?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

- **Incentivos educativos**

10. ¿Tiene apoyo de la institución para seguir estudiando?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

11. ¿Existe flexibilidad en los horarios para los empleados que estudian?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

12. ¿Hay apoyo económico para quienes estudian cursos que tienen relación con el trabajo?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

- **Incentivos sociales**

13. ¿Participa en reuniones sociales con funcionarios por su desempeño?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

14. ¿Se realizan actividades sociales para los mejores empleados?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

15. ¿Los mejores empleados participan en eventos sociales con otras empresas?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------