

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO DE CUSCO S.A. AGENCIA PUNO-BELLAVISTA PERIODO 2012”**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

BACH. HOLGER MARIO CAJMA MAMANI

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PUNO - PERÚ

2016

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.

“LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO DE CUSCO S.A. AGENCIA PUNO -BELLAVISTA PERIODO 2012”.

TESIS PRESENTADA POR:  
HOLGER MARIO CAJMA MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
Fecha de sustentación: 15 de enero del 2014.

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE	:	 ..... Msc. GERMÁN JORGE MOLINA CÁBALA
PRIMER MIEMBRO	:	 ..... Lic. Adm. MARCO ANTONIO PINTO CÁCERES
SEGUNDO MIEMBRO:	:	 ..... Msc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA
DIRECTOR DE TESIS	:	 ..... Lic. Adm. BRAULIO S. VILLA RUIZ
ASESOR DE TESIS	:	 ..... Lic. Adm. CARLOS CHOQUE SALCEDO

PUNO - PERÚ  
2016

## DEDICATORIA



*A mi madre, por todo el apoyo que me ha brindado durante estos cinco años de vida universitaria, ya que sin ella no hubiera estado escribiendo estas líneas.*

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecer a la Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, Escuela Profesional de Administración, por haberme brindado la formación profesional durante estos cinco años de vida universitaria.

Agradecer a mi Director y Asesor de tesis Lic. Braulio Villa Ruiz y al Lic. Carlos Choque Salcedo respectivamente; quienes me brindaron un apoyo incondicional para el desarrollo de esta investigación.

A la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. por permitirme ser parte de esa familia y brindarme todas las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

A todas las personas que apoyaron de alguna manera la elaboración del presente trabajo de investigación.

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. <i>Planteamiento del problema</i> .....	1
1.1.1. Descripción del problema .....	1
1.1.2. Formulación del problema .....	4
1.1.2.1. Pregunta general .....	4
1.1.2.2. Preguntas específicas .....	4
1.2. <i>Antecedentes de la investigación</i> .....	4
1.3. <i>Objetivos de la investigación</i> .....	6
1.3.1. Objetivos generales .....	6
1.3.2. Objetivos específicos .....	6
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1. <i>Las recompensas</i> .....	8
2.1.2. <i>Los programas de incentivos</i> .....	10
2.1.2.1. Definición .....	10
2.1.2.2. Tipos de programas de incentivos .....	11
2.1.2.2.1. Incentivos dinerarios .....	12
a) Las remuneraciones .....	12
b) Comisiones o primas por unidad .....	13
c) Participación en utilidades .....	13
2.1.2.2.2. Incentivos no dinerarios .....	14
a) Reconocimientos .....	15
b) Ascensos y promociones .....	16
c) Capacitaciones .....	16
d) Recreación y esparcimiento .....	17
2.1.2.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg .....	18
2.1.2.4. Diseño de un plan de incentivos .....	20
2.1.3. SATISFACCIÓN LABORAL .....	21
2.1.3.1. <i>Niveles de análisis de la satisfacción laboral</i> .....	23
2.1.3.2. <i>Factores determinantes de la satisfacción laboral</i> .....	23
2.1.3.3. <i>Sistemas de recompensas justas</i> .....	24
2.1.3.4. <i>Condiciones favorables de trabajo</i> .....	25
2.2. MARCO CONCEPTUAL .....	25
2.3. HIPÓTESIS .....	27
2.3.1. <i>Hipótesis general</i> .....	27

2.3.2. <i>Hipótesis específicas</i> .....	27
2.4.    VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	27
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>29</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>29</b>
3.1.    MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	29
3.2.    NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	29
3.3.    TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.4.    INSTRUMENTOS .....	30
3.5.    TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	32
3.6.    POBLACIÓN Y MUESTRA .....	32
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>33</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1.    CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE CUSCO.....	33
3.1.1. <i>Reseña histórica</i> .....	33
3.1.2. <i>Accionistas</i> .....	34
3.1.3. <i>Estructura administrativa y rotación del personal</i> .....	35
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>37</b>
<b>EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
5.1.    LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE CUSCO S.A. AGENCIA PUNO BELLAVISTA .....	37
5.2.    ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS DINERARIOS EN LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	42
5.3.    ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS NO DINERARIOS EN RELACIÓN CON EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	52
5.4.    PROPUESTA DE UN CONJUNTO DE MEDIDAS PARA EL PROGRAMA DE INCENTIVOS CON EL FIN DE MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CMAC CUSCO-AGENCIA PUNO BELLAVISTA. ....	66
5.4.1. <i>Programas de incentivos dinerarios</i> .....	66
5.4.2. <i>Programas de incentivos no dinerarios</i> .....	69
5.5.    CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	70
5.5.1. <i>Hipótesis específica N° 1</i> .....	71
5.5.2. <i>Hipótesis específica N° 2</i> .....	72
5.5.3. <i>Hipótesis general</i> .....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>97</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “los programas de incentivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista periodo 2012” se realizó en la instalaciones de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Agencia Puno-Bellavista, realizando una encuesta a todos los trabajadores, los cuales mostraron el resultado según lo percibido al año 2012.

El objetivo principal del presente trabajo de investigación fue determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista periodo 2012.

Se planteó la hipótesis general siguiente: Los programas de incentivos tienen incidencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Puno-Bellavista en el periodo 2012.

Primero se buscó demostrar la relación que tenían cada una de los indicadores de los programas de incentivos dinerarios y no dinerarios como son: remuneración, comisiones, repartición de utilidades, reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación y esparcimiento y ambiente y equipamiento con la variable de la satisfacción laboral de los trabajadores de esta institución para posteriormente determinar la incidencia de la variable independiente y dependiente.

La investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, utilizándose el método inductivo. Como técnica se utilizó una encuesta realizada a la totalidad de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista, la cual tiene una población de 24 trabajadores, el instrumento utilizado fue la escala de medición. Al analizar los datos se llegó a la conclusión de que los programas de incentivos tienen una incidencia positiva en la

satisfacción laboral de los trabajadores de esta institución, asimismo se determinó que los trabajadores de esta institución dan mayor valor a los programas de incentivos dinerarios en relación con los no dinerarios; sin embargo los resultados reflejan que los programas de incentivos dinerarios ofrecidos por la empresa no son tan satisfactorios para los trabajadores, ya que existen un sector de ellos que no se encuentran satisfechos con este tipo de incentivos, lo que implica que la empresa debe tomar medidas al respecto.





## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas.

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar. Pero teniendo en cuenta que el factor clave son las personas se tienen que buscar la satisfacción de las mismas para que estas tengan un buen desempeño. En ese contexto la satisfacción es aquella sensación que el ser humano experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen.

Una variable que ha cobrado relevancia en los últimos tiempos, es la gestión de recursos humanos. Las organizaciones de todo tipo han comprendido que deben gestionar actitudes y comportamientos de recurso principal, el talento humano, porque de esta manera optimiza su trabajo.

El presente trabajo de investigación concibe a los programas de incentivos y a la satisfacción laboral como fenómenos que intervienen en la conducta individual y grupal. La estructura, procesos organizacionales y comportamientos, establecen su relación y al final se busca determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral, encontrando así mediante su análisis factores que influyan en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro Y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista.

La presente investigación consta de cinco capítulos: en el capítulo I: se aborda el planteamiento del problema, donde se da a conocer la situación problemática, el motivo por el cual se plantea el problema la presente investigación; referente a los antecedentes se presentan estudios realizados referidos al tema de investigación; en cuanto a los objetivos de investigación, permitieron guiar el proceso de investigación; en el capítulo II, se desarrolla el marco teórico, en la cual se describen las teorías y doctrina que sustentan la investigación; respecto al marco conceptual se detalla algunos términos utilizados en la investigación; mientras que la hipótesis fueron planteados con la finalidad de demostrar la incidencia entre las dos variables; el capítulo III aborda la metodología de la investigación donde se detalla el tipo y diseño de investigación que permitió el abordaje de la situación problemática y las actividades a seguir para la obtención de datos; en el capítulo IV se dan a conocer las características más importantes de la institución donde se realiza la investigación y en el capítulo V trata de la exposición y análisis de los datos obtenidos como resultado del cuestionario aplicado y contrastación de hipótesis; finalmente se consigna las conclusiones, recomendaciones a partir de los resultados obtenidos, bibliografía y otras fuentes de información.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1.1. Planteamiento del problema

##### 1.1.1. Descripción del problema

A nivel mundial, la globalización nos presenta un nuevo enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano para hacer más competitivas a las organizaciones.

Afrontar la globalización, entonces, es un desafío importante para la administración de recursos humanos en los años venideros y más aún en las empresas de servicio, ya que estas empresas como son: las empresas financieras, bancos, tiendas de ventas al menudeo; el comportamiento de los empleados adquiere especial relevancia.

En el mercado actual, globalizado y de competencia intensa, mantener la ventaja competitiva significa tener una fuerza laboral muy competente e involucrada y con un alto compromiso y para ello un factor muy importante que tienen que tomar en cuenta las empresas es, justamente mantener motivados, bien remunerados e incentivados con mecanismos eficientes a todos sus colaboradores.

Una herramienta de gran impacto sobre estas variables, y que ha venido gozando de gran acogida recientemente en nuestro país, son los programas de incentivos y recompensas. Los incentivos se han convertido en un factor determinante e

ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

En el Perú el sistema financiero ha crecido rápidamente en los últimos 5 años, la cual está sostenida en un crecimiento económico nacional, sustentado por la creciente demanda interna, el crecimiento de las inversiones y la estabilidad política y fiscal, así como respaldado por la sólida estructura regulatoria del sistema financiero nacional; sin embargo el sector micro financiero es el que mayor crecimiento ha tenido, debido a la gran demanda de la población y la concepción de una nueva cultura crediticia de las personas.

Un aspecto importante dentro de las empresas financieras implica la forma de recompensar a los trabajadores por el trabajo desempeñado, ya que la forma de trabajar de éstas es a través de los incentivos dinerarios y no dinerarios como pueden ser: remuneraciones, comisiones, bonos, reconocimientos individuales, ascensos etc. De hecho, los programas de incentivos involucran mecanismos de medición en torno al logro de determinados objetivos que se les propone a los empleados. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos de programas de incentivos y recompensas transversales a la organización, los objetivos giran en torno a fomentar y reconocer ciertas conductas y/o logros.

Es importante recordar que varios estudios han centrado su atención en el hecho de que existe la posibilidad de que los trabajadores por sí mismos pueden ejercer una mayor influencia en el comportamiento laboral que los incentivos económicos ofrecidos por la organización; esto debido a que la visión de los individuos como criaturas económicas racionales ha sido fuertemente cuestionada por las consideraciones sociales que son ahora vistas como el principal motivador del comportamiento y del desempeño del trabajo.

En la región de Puno el sector micro financiero es el que mayor participación tiene hasta la fecha, esto debido a una gran demanda en este sector, sin embargo la competencia es fuerte y solo las ventajas competitivas son y seguirán siendo el potencial humano. Se requiere pues, de una función de potencial humano totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad

corporativa en la que los gerentes de potencial humano y los de línea formen "sociedades" con el objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de personal, los programas de incentivos y los procesos de gestión del desempeño tienen que tener objetivos claros y concretos de lo que se quiere lograr.

El trabajo en el sector financiero es considerado como trabajo que merece esfuerzo, dedicación, tiempo, cualidades y otras características que no todas las personas están dispuestas a afrontarlo; ya que en el mercado financiero del departamento de Puno existe una competencia fuerte, lo cual significa que los trabajadores de la entidades tienen que desplazar mayores esfuerzos, que suelen generar estrés, desgano, renuncias, insatisfacción, etc. Que tienen consecuencias como: trabajadores con ausencia de una cultura de calidad, de servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, ausencia del trabajo en equipo y la rigidez de la fuerza de trabajo.

Ante este problema los programas de incentivos son una herramienta fundamental en la nueva gestión del talento humano para mantener o aumentar la satisfacción laboral.

La Caja Municipal de Cusco es una de las entidades financieras que ha venido creciendo rápidamente en el mercado financiero de Puno, es así que en la actualidad cuenta con 3 agencias en la ciudad de Puno y 5 agencias en la ciudad de Juliaca, a consecuencia de este crecimiento se vienen incrementado los colaboradores de esta institución, manifestándose en la mayor contratación de personal en cada una de las agencias; sin embargo la masificación de las entidades financieras ha hecho que esta entidad financiera implemente nuevas políticas de trabajo, lo cual ha implicado que el esfuerzo de los trabajadores de esta entidad es considerado un trabajo un poco estresado y rígido, generando en los trabajadores la deserción laboral, renuncias, migración de trabajadores a otras entidades financieras.. Ante ello la caja cusco ha visto que los programas de incentivos han tomado un papel muy importante para mantener y aumentar las satisfacción laboral de los colaboradores, ya que los incentivos como son las

comisiones y remuneraciones son inadecuadas para las necesidades integrales de un trabajador, a pesar de que una de las características de las entidades financieras es que sus trabajadores responden según incentivos; Es por todo ello que es necesario conocer si los programas de incentivos inciden o no en la satisfacción laboral de los colaboradores y de qué manera se puede proponer acciones y propuestas para la implementación de un programa de incentivos diseñado de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

### **1.1.2. Formulación del problema**

#### **1.1.2.1. Pregunta general**

- ¿Cuál es la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista-periodo 2012?

#### **1.1.2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista?
- ¿Cuál es la incidencia de los programas de incentivos no dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista?

### **1.2. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes más cercanos que se encontraron con referencia al presente trabajo de investigación son:

Tesis: la motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la empresa Nuez Amazónica, periodo 2010. Por Aroapaza Balcona Gladys, año 2012.

En ésta investigación se llegó a una conclusión, en la cual se ha determinar que los factores motivacionales si influyen en la satisfacción laboral; sin embargo



estos factores que se establecieron en la unidad investigada influyen negativamente, ya que no se dan las condiciones adecuadas, esto debido a que los factores higiénicos o factores intrínsecos, se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección y supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio y la seguridad personal

Tesis: el clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Sede Regional de la Oficina Regional Penitenciario de Puno año 2010. Por Quispe Mamani Carla Ulda, año 2011.

En el presente trabajo de investigación se llegó a la siguiente conclusión:

*“...Que el clima organizacional si tiene una relación significativa con la satisfacción laboral, de igual manera presenta influencia sobre la variable dependiente. Esta influencia se puede notar positiva ya que los trabajadores de esta institución muestran satisfacción en torno a las dimensiones que definen al clima organizacional. Sin embargo, se presentan porcentajes de influencia negativa en un promedio de 17.5%, por lo cual se llega a la conclusión de que si existen factores que influyen de manera negativa en la satisfacción laboral, de los cuales se considera que la dimensión recompensas. Es las que presentan factores con mayores grados de insatisfacción y por ende tiene una influencia negativa, lo cual se debe tomar medios preventivos y correctivos”.*

Tesis: el comportamiento humano y satisfacción laboral del personal del Programa de Desarrollo Productivo Agro Rural Puno, periodo 2011. Por Marin Cahuana Rosalin.

En esta investigación se ha llegado a la conclusión de que, el comportamiento humano interviene directamente en el estado de satisfacción de los trabajadores de la unidad investigada, ya que se constató que las necesidades de mayor fuerza motivadora en el personal es el cumplimiento de metas, ya que el comportamiento en las organizaciones depende del comportamiento de las personas, por tanto las personas hacen las cosas por alguna razón determinada o tienen una motivación para llevar a cabo sus acciones. En la satisfacción laboral; se destacan los factores que más influyen positiva y negativamente los cuales son: remuneración, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, etc.

Todas estas Investigaciones, tratan sobre la variable de la satisfacción laboral, sin embargo no existen investigaciones que traten sobre los programas de incentivos y su incidencia en la satisfacción laboral, lo cual hace que la presente investigación sea nueva en este aspecto.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivos generales**

- Determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Bellavista-Puno.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.
- Determinar la incidencia de los programas de incentivos no dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.



- Proponer un conjunto de medidas que mejoren el programa de incentivos con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO, MARCO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Marco teórico

##### 2.1.1. Las recompensas

**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 distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

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

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, motiven el espíritu de misión en la empresa.
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.

- Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

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

1. Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida.

La participación en los resultados anuales o semestrales. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.

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.

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, divisiones, 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 remuneración llamada variable.

Las cuatro recompensas se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquista mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes, o mejorar la imagen de la organización.

## 2.1.2. Los programas de incentivos

### 2.1.2.1. Definición

Los programas de incentivos son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas en función de los logros, los colaboradores obtienen diversos tipos de beneficios. Estos no solamente puede ser materiales o económicos, también hay reconocimientos cualitativos, como felicitaciones, diplomas, etcétera. Asimismo, pueden ser mixtos, es decir cuando el reconocimiento cualitativo es acompañado de un premio. (Muñoz, 2013).

Un sistema de Incentivos estratégicamente planeado genera un alto impacto sobre la empresa pero sobre todo en uno de sus recursos más importantes que son los trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos, además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la gerencia.

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación, señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma. (Chiavenato, 2008, pág. 446)

Por lo general los incentivos son positivos y se presentan en dos formas: la utilitaria y la psicológica. La inicial comprende cosas de valor casual (salarios, primas, ascensos), mientras que la segunda es más interior o personal (autónoma, disfrute el trabajo, identificación psicológica con el empleo o sus resultados) claro muchas de las recompensas participan de las dos formas como cuando alguien recibe una felicitación o cualquier otro tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho, lo cual ciertamente es también un pronóstico para la perspectiva de un buen amento de salario o un ascenso futuro.

### **2.1.2.2. Tipos de programas de incentivos**

Gracias a la amplia cantidad de incentivos que existen, los podemos clasificar de diferentes maneras. Las siguientes son algunas de ellas: De acuerdo a su naturaleza: son estímulos extrínsecos o intrínsecos, que se relación con el diseño del trabajo; y a los premios formales e informales, por logros específicos. Así mismo también se clasifican de acuerdo al campo de aplicación: por destinatarios, que se dirigen individualmente o grupalmente; Por nivel jerárquico (gerentes, obreros, técnicos, empleados, etc.). También existen los incentivos que se clasifican de acuerdo a los procedimientos de cálculo estos son simples o complejos. También se pueden clasificar como incentivos dinerarios y no dinerarios, los monetarios son los más utilizados por los directivos de las organizaciones y lo más esperados por los empleados, se pueden aplicar de diferentes formas para complementar el salario base buscando los objetivos determinados. Estos pueden ser directos cuando se pagan en efectivo, o indirectos cuando se pagan los gastos de movilidad para asistir a congresos o matriculas para asistir a capacitaciones, los incentivos indirectos generan gastos indirectos de algún tipo y otros incentivos monetarios son las primas y las bonificaciones ocasionales(Biasca, 2005, pág. 558)

### 2.1.2.2.1. Incentivos dinerarios

#### a) Las remuneraciones

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

#### **Remuneración fija**

Que todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones, privilegia la homogeneización y estandarización de los salarios, facilita la obtención de equilibrio interno y externo de los salarios, permite el control centralizado. Sin embargo, la **remuneración fija** y estable no consigue motivar a las personas ni incentiva la aceptación de riesgos y responsabilidades.

#### **Remuneración variable**

Es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente. Una de las mayores ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa presenta pérdidas, puede fijar la ganancia como objetivo principal. Los principales modelos de remuneración variable son los planes de bonificación anual, la distribución de acciones a los empleados, bonificación anual, opción de compra de acciones de la compañía, participación en los resultados alcanzados, remuneración por competencias y distribución de utilidades a los empleados.

## **Remuneración por competencias**

La remuneración por competencias recibe varios nombres: remuneración por habilidad o por calificación profesional, se haya con el nivel de capacitación de cada empleado. El foco principal pasa a ser la persona y no el cargo, la remuneración está relacionada con las calificaciones de quien desempeña las tareas, en consecuencia, el empleado multifuncional tiene más ventajas. Por competencia, las empresas entienden atributos como capacidad técnica, personalidad, creatividad, innovación y conocimiento, son necesarios tres pasos:

1. Conversación del gerente con cada empleado respecto de las competencias necesarias para el trabajo, sus debilidades y sus fortalezas individuales, su objetivo es localizar y corregir debilidades.
2. La programación conjunta entre gerente y empleado del entrenamiento que debe integrar el proceso. Cada empleado es responsable de su autodesarrollo y calificación profesional.
3. Es la remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el cargo; por consiguiente, es un pago más coherente con la contribución de cada individuo. Las personas ganan por lo que saben y por la colaboración en el éxito de la empresa.

### **b) Comisiones o primas por unidad**

Es una modalidad en la cual el trabajador cuenta con un haber fijo garantizado, al que se le adiciona cierto monto variable cuando alcanza o supera un rendimiento estándar o tipo.

### **c) Participación en utilidades**

Todos los trabajadores (a excepción del director general en algunos países) reciben una participación en las utilidades anuales de la compañía. La investigación sobre la eficacia de la repartición de utilidades es incipiente. Las prestaciones no necesariamente significan mejores desempeño o motivación. Se pretende que la participación de los trabajadores en las utilidades incremente en



los trabajadores el sentido de dedicación, participación y asociación. También puede reducir la rotación de personal y estimular el ahorro de insumos entre los trabajadores.

Es un sistema mediante el cual una organización distribuye anualmente entre sus empleados cierta proporción de sus utilidades. La participación en las ganancias y resultados PGR, debe seguir una metodología que tome en cuenta los siguientes aspectos.

1. Cada empresa debe tener su propio sistema.
2. Hacer énfasis en los resultados y no en las ganancias.
3. Definir metas estratégicas, tácticas y operacionales.
4. Utilizar indicadores normales, sencillos y confiables.
5. Establecer la periodicidad adecuada.
6. Proporcionar claridad y simplicidad.
7. Destacar la objetividad.
8. Se debe involucrar a todos los empleados.
9. Diferenciación de las recompensas, se recompensa de acuerdo con la utilidad de la empresa.
10. Mantener el programa siempre en alza, mantenerlo siempre vivo y estimulante. (Chiavenato, 2008, pág. 110)

#### **2.1.2.2. Incentivos no dinerarios**

Llamados también beneficios no pecuniarios, son aquellos que no están estipulados en términos monetarios entre los cuales tenemos, por ejemplo, vacaciones, promociones, estímulos morales, etc., los cuales también son conocidos como beneficios sociales.

Respecto a los incentivos monetarios hay quienes sostienen que se trata de un tipo de recompensa que no motiva a trabajar mejor, sino que actúa como condicionador del comportamiento del empleado, en consecuencia el dinero solamente podría motivar en un mismo sentido a quienes ya están motivados, por lo cual aun considerando sistemas equitativos, ligados a resultados y



desempeño, es necesario que la retribución monetaria se acompañe de incentivos no monetarios.

**Gustavo Rubinsztejn (2004)** afirma que las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

Estas políticas procuran, a través de diferentes prácticas de gestión, desarrollar las necesidades de logro y de autorrealización que todas las personas tienen de una u otra forma.

#### **a) Reconocimientos**

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

El reconocimiento es la base de desempeño. Se basa en la creencia de que usted controla su comportamiento y es responsable de sus acciones. Su deseo de comportarse como se espera que lo hagan los empleados. El reconocimiento también le indica cuando hubo mejoras en su desempeño o cuando necesita mejorar. Cuando recibe reconocimiento sus esfuerzos pueden aumentar, así como su satisfacción en el trabajo. (Bohlander & Snell, 2008)

Muchas empresas recompensan especialmente las realizaciones que son importantes para toda la organización, tales como las ideas para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el logro de un objetivo determinado de ventas, una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “Empleado excepcional” o “Empleado del mes”. Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por realizaciones excepcionales como por muchas actividades dignas de elogio. El premio cobra más importancia si en la selección de candidatos

intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Para que el personal sea productivo y se sienta satisfecho y motivado el desempeño eficiente debe ser altamente valorado y recompensado. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación(Hersey, 1997)

### **b) Ascensos y promociones**

La promoción no es más que estar en un puesto de opción considerable para optar a un cargo mejor dentro de la organización. El ser promovido a una mejor área de trabajo, implica una mayor motivación y por ende en muchas ocasiones un mayor desempeño de las funciones de cada trabajador. En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleos en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no puedan ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos de reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad.

### **c) Capacitaciones**

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y

modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.

Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia

#### **d) Recreación y esparcimiento**

La recreación es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente. El desarrollo y aplicación como metodología o como complemento en la realización de cada tipo de actividad humana, permite constituir cada uno de ellos en un sector donde se admite el desarrollo de actividades dirigidas al esparcimiento y al ejercicio de disciplinas lúdicas, artísticas o deportivas, que tienen como fin la salud física y mental, en donde se requiere infraestructura destinada a concentraciones de público.

El éxito de la productividad laboral depende de las actividades recreativas como una implementación en el crecimiento empresarial. Además, la recreación es una necesidad indispensable para poder convivir socialmente.

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

**2.1.2.3. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg**

La teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg trata de la motivación para el trabajo; también se denomina teoría de los factores higiénicos y de motivación o teoría de higiene-motivación.

- *Factores motivadores* o de satisfacción.- son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo, responsabilidad, crecimiento, progreso y realización personal.
- *Factores de higiene* o de insatisfacción.- están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas, es decir aquellos aspectos relacionados con el ambiente del trabajo

Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b>  <b>(de satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIÉNICOS</b>  <b>(de Insatisfacción)</b>
Contenido del cargo  (cómo se siente el individuo en su cargo)	Contexto del cargo

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en sí</li> <li>2. Realización personal</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Progreso profesional</li> <li>5. Responsabilidad</li> </ol>	<p>(cómo se siente el individuo en la empresa)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones de trabajo</li> <li>2. Administración en la empresa</li> <li>3. Salario</li> <li>4. Relaciones con el superior</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales</li> </ol>
---	--

Del trabajo de Herzberg se pudo extraer dos conclusiones específicas:

**En primer lugar**, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, estas incluyen: el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales, la calidad de la supervisión, la calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y los subordinados.

La presencia de estas condiciones de satisfacción del empleado no necesariamente le motiva, aunque su ausencia resulta en insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción, las condiciones externas reciben el nombre de factores insatisfactorios o higiénicos.

**En segundo lugar**, también está presente un conjunto de condiciones intrínsecas, el contenido del trabajo. Entre esas condiciones se incluyen: sentimientos de logro, aumento de reconocimiento, aumento de responsabilidad.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de aquí recibe la denominación de satisfactores o motivadores.

#### 2.1.2.4. Diseño de un plan de incentivos

El diseño de un plan de incentivos debe tener en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer lugar, se debe considerar que un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las siguientes condiciones:

1. Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
2. Cuando los empleados no pueden controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
5. Poner en marcha un plan de incentivos requiere inversión en procesamiento de datos y métodos de análisis de los costos laborales.

#### **Un plan de incentivos es interesante cuando:**

1. Se pueden medir las unidades de resultados.
2. Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
3. Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
4. La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
5. Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.

#### **Además, se debe tener en cuenta que:**

1. El pago por desempeño no sustituye una buena gerencia. Por el contrario, instrucciones ambiguas, falta de operativos claros, selección y entrenamiento adecuado, falta de herramientas y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden el buen desempeño.
2. Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.



3. El salario no es motivador, el salario es un factor higiénico que produce motivación transitoria que desaparece en el tiempo. En consecuencia, es necesario buscar otros motivadores; por ejemplo, oportunidades de realización y éxito psicológico en el trabajo.
4. Las recompensas también castigan. Las recompensas y los castigos son dos caras de la misma moneda. La recompensa tiene un efecto de castigo potencial cuando no se obtiene.
5. Las recompensas pueden generar rupturas en las relaciones. Los planes de incentivo tienen fuerte potencial para reducir el espíritu de equipo y estimular a los individuos (o grupos) a buscar recompensas para sí mismos.

### **2.1.3. Satisfacción laboral**

Para Koniejzuk (2005) La satisfacción laboral es un indicador que expresa las vivencias y percepciones de los sujetos acerca de diversos aspectos de su entorno laboral: estilos de administración y supervisión, estructura organizacional, formas de reconocimientos, condiciones laborales y funcionamiento general de las instituciones”. Más adelante, el mismo autor afirma que una persona satisfecha mostrara actitudes positivas, mientras una persona insatisfecha mantendrá actitudes negativas.

La satisfacción laboral depende del conjunto de actitudes, opiniones, creencias, emociones, valoraciones y comportamiento que manifiestan las personas hacia determinada situación laboral.(Martinez Sanchez, A. & Ulizama García, J.L., 1998)

La satisfacción de los trabajadores es un fin es si mimo tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa.

La satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. (Robbins, 1994)

El que tenga un alto grado de satisfacción mostrara actitudes positivas hacia el trabajo. Mientras que el que este insatisfecho, exhibirá actitudes negativas.

De esta manera la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado, hacia la vida en general. Consiste en establecer la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

Aunque mucho de los factores que contribuyan a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa) de manera que los administradores solo pueden influir de manera parcialmente en las respuestas de los trabajadores. (Davis, K., & Newstrom, J., 1993)

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta de las prácticas de la gerencia; entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras en el personal.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Por otro lado, puede actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, o retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, afectando una baja en la eficiencia organizacional. En síntesis, la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el ambiente laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.(Davis, K., & Newstrom, J., 1993).



### 2.1.3.1. Niveles de análisis de la satisfacción laboral

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a la satisfacción laboral se refiere, las cuales son:

- a. **Satisfacción general:** es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- b. **Satisfacción por facetas:** es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos del trabajo, tales como reconocimientos, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

### 2.1.3.2. Factores determinantes de la satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, Investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1994), se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

#### **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores podemos resaltar, según estudios. Dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo como un determinante principal de la satisfacción del puesto-Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado encuesta de diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones:

#### **Variedad de habilidades**

El grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

#### **Identidad de la tarea**

El grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

### **Significación de la tarea**

El grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

### **Autonomía**

El grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

### **Retroalimentación del puesto mismo**

El grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

#### **2.1.3.3. Sistemas de recompensas justas**

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados, es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengas puestos poco agradables para ello o frustrantes.

#### 2.1.3.4. Condiciones favorables de trabajo

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

### 2.2. Marco conceptual

**Actitud.-** reacción evaluativo favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

**Administración de recursos humanos.-** el área de la administración de recursos humanos de una organización o empresa (por ejemplo determinar la necesidad de recursos humanos de la empresa, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados) actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales y manejar otros asuntos del bienestar de los empleados.

**Calidad de vida en el trabajo.-** grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias organizacionales.

**Capital humano.-**acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

**Cargo.-** conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

**Competencias.-** características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

**Desempeño.-** capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos.

**Eficacia.-** capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

**Eficaz.-** se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

**Eficiencia.-** capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

**Empleo u ocupación.-** designación de un lugar o desempeño donde se ubique y desarrolle un recurso humano (profesional o técnico) cumpliendo un determinado objetivo previamente determinado.

**Estándar.-** unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio. Método documentado y el mejor conocido para realizar alguna tarea o proceso.

**Habilidad.-** capacidad de transformar el conocimiento en acción y lograr el desempeño deseado.

**Habilidad conceptual.-** implica el uso de ideas, conceptos teorías y abstracciones.

**Habilidad humana.-** habilidad y criterio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones.

**Habilidad técnica.-** conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.

**2.3. Hipótesis**

**2.3.1. Hipótesis general**

- Los programas de incentivos inciden de manera positiva en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.

**2.3.2. Hipótesis específicas**

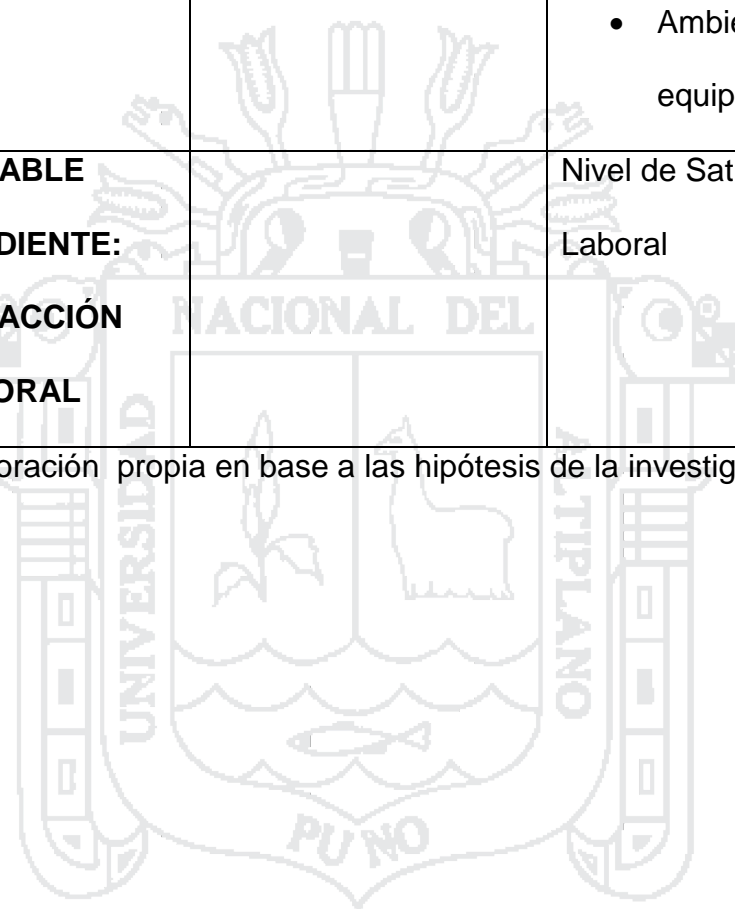
- Existen programas de incentivos dinerarios que inciden de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de laCaja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.
- Existen programas de incentivos no dinerarios que inciden de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de laCaja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista.

**2.4. Variables de investigación**

<b>CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b>		
<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b>	Programa de incentivos dinerarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Comisiones</li> <li>• Repartición de utilidades</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento individual</li> <li>• Ascensos y promociones</li> </ul>

<p><b>PROGRAMAS DE INCENTIVOS</b></p>	<p>Programa de incentivos no dinerarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Recreación y esparcimiento</li> <li>• Línea de carrera</li> <li>• Ambiente y equipamiento</li> </ul>
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL</b></p>		<p>Nivel de Satisfacción Laboral</p>

Fuente: elaboración propia en base a las hipótesis de la investigación



## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Método de investigación

Para la investigación se utilizó el método hipotético-deductivo que consiste en formular la hipótesis general; deducir a partir de ésta las hipótesis específicas, confirmar o disconfirmar las hipótesis específicas y si se confirman las hipótesis específicas se considera confirmada la hipótesis general.

Este método hipotético-deductivo se realiza en el marco de una investigación visto desde un enfoque cuantitativo, que es un enfoque en la cual se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

### 3.2. Nivel de investigación

HERNANDEZ SAMPIERI, en lugar de considerar tipos de investigación, prefiere hablar de alcances de la investigación, y más que ser una clasificación, constituye un continuo de casualidad del alcance que puede tener un estudio. (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2008, pág. 100)

El nivel de investigación que corresponde al presente trabajo de investigación es el de *descriptivo y explicativo*. El primero porque describe la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque se busca establecer si existe una relación causa- efecto entre las siguientes variables:

- Variable independiente: programas de incentivos

- Variable dependiente: satisfacción laboral

### 3.3. Técnicas de investigación

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación ha sido a través de la **encuesta**. Técnica de recolección de datos más usada, a pesar de que cada vez pierde credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, en la presente investigación se ha utilizado como fuente primaria.

La encuesta se fundamentó en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparó para los empleados (ejecutivos, directivos y personal operativo) de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista con el propósito de recolectar los datos que luego han sido procesados, cuya información ha sido sometido a los análisis que corresponde.

### 3.4. Instrumentos

El instrumento es un cuestionario tipo encuesta que incluyo preguntas abiertas y cerradas con escalas de estimación, estas escalas nos permiten recolectar información sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre los programas de incentivos que comprende los incentivos dinerarios y no dinerarios.

#### 3.4.1. Criterios de valoración

Para los programas de incentivos:

Muy = 4 puntos

Bastante = 3 puntos

Poco = 2 puntos

Nada = 1 punto

Para medir el nivel de satisfacción laboral

Alto = 4 puntos



Mediano = 3 puntos

Bajo = 2 puntos

Ninguno = 1 punto

Donde las calificaciones o percepciones sobre los programas de incentivos fueron inducidas a responder o mostrar un grado de satisfacción o insatisfacción, donde a cada escala se le asignó un valor numérico. La suma de los puntos obtenidos de cada dimensión (incentivos dinerarios y no dinerarios) fue dividida por el número de preguntas de cada dimensión, es decir:

**PT/NT**

**Dónde:**

PT = puntuación obtenida

NT = número de preguntas de cada dimensión

Una vez realizado los dos cuestionarios se procedió a relacionar la variable independiente con cada una de sus indicadores con el nivel de satisfacción laboral.

Y para lograr la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral se consideró los valores de acuerdo al siguiente resultado:

Incidencia positiva = 2.5 a 4 puntos

Incidencia negativa = 1 a 2.5 puntos

En el cuestionario realizado se consideraron las escalas que permitieron captar el nivel de satisfacción laboral en cuanto a cada una de los indicadores de la variable independiente (programa de incentivos) provocados intencionalmente para obtener los resultados analizados. Es así que, según la sensación experimentada por los colaboradores eligieron de 1 a 4 niveles de satisfacción

para cada uno de los factores de los programas de incentivos que han sido tomados en cuenta, a cada nivel se le asignó un valor numérico según el siguiente detalle:

Muy satisfecho = 4 puntos

Bastante satisfecho = 3 puntos

Poco satisfecho = 2 puntos

Nada satisfecho = 1 punto

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Después de haber recolectado los datos, se procedió a tabularlos y analizarlos, para ello se utilizó el programa EXCEL y SPSS. El análisis se realizó teniendo en cuenta las hipótesis específicas planteadas.

### **3.6. Población y muestra**

Para la presente investigación la población está constituida por todos los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista, los cuales son un total de 24 trabajadores activos. No se utiliza muestra ya que es una investigación tipo censal, es decir se recolectan datos de todos los elementos de la población.

## CAPÍTULO IV

### CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Caja Municipal De Ahorro Y Crédito De Cusco

##### 3.1.1. Reseña histórica

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (CMAC Cusco) inició sus operaciones en marzo de 1988 contando con el apoyo de la Municipalidad Provincial del Cusco y la Asesoría Técnica de la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ).

En sus inicios operó en el local de la Calle Afligidos ofreciendo créditos prendarios con objetos de oro y plata. En el año 1989 la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), autoriza a la CMAC CUSCO a prestar el servicio de ahorros y fue recién en 1990 que la CMAC obtiene la autorización para operar y otorgar créditos no prendarios, y de esta forma cumplir con los objetivos institucionales: fomentar la Pequeña y Microempresa.

En 1994 la CMAC CUSCO adquiere de la Municipalidad el local ubicado en Portal Espinar N° 146, donde instala su Oficina Principal.

Para fines del año 2005 a CMAC contaba con nueve agencias además de la Oficina Principal, y en el mes de mayo del año 2006 inició a operar la agencia San Sebastián en la ciudad de Cusco. De esta forma, la CMAC CUSCO cuenta actualmente con once oficinas en cuatro departamentos (Cusco, Apurímac, Puno y Madre de Dios).

En el año 2006 la CMAC CUSCO S.A. adopto una posición estratégica con el fin de acercar sus productos financieros a los segmentos más desatendidos por la banca tradicional, es así que se realizan 12 estudios para la apertura de Oficinas Especiales en las localidades de Izcuchaca (Anta, Cusco), Las Ameritas (Abancay, Apurimac), Curahuasi (Abancay, Apurimac), Ayaviri (Puno), Calca (Cusco), Urcos (Cusco), Puno (Puno), Desaguadero (Puno), Quebrada (Calca, Cusco), Echarate (La Convención, Cusco), Kiteni (La Convención, Cusco), Santiago (Cusco); la carencia de servicios no constituyen una limitante, más bien son retos que se asumen y se solucionan con creatividad y objetividad.

La Municipalidad Provincial del Cusco es el único accionista, a pesar de ello la CMAC goza de autonomía económica, financiera y administrativa, de acuerdo a Ley. Las actividades de la CMAC CUSCO están regidas por el D.S. N° 157-90-EF, la Ley N° 26702 y por la Ley Orgánica de la SBS y su Estatuto Social. Además, como organismo público está sujeta al control de la Contraloría General de la República.

### 3.1.2. Accionistas

La Municipalidad del Cusco es el único accionista de la CMAC Cusco, entidad que opera con total autonomía administrativa, económica y financiera, dentro de las limitaciones legales correspondientes, debido de ser un organismo perteneciente al sector público.

Municipalidad del Cusco	100.00 %
Total	100.00 %

De acuerdo con sus Estatutos, la CMAC Cusco puede distribuir hasta 50% de sus utilidades anuales, para financiar obras de proyección social a ser ejecutadas por la Municipalidad de Cusco, apoyando con ello al desarrollo de la ciudad.

La institución cuenta con una deuda subordinada con COFIDE hasta el año 2014, cuyo compromiso de capitalización fue hasta el 2009 de un mínimo de 75% de

las utilidades de libre disponibilidad. A partir del 2010 la capitalización de las utilidades se viene llevando a cabo en un porcentaje menor, considerando que éste crédito ya no es incluido para el cálculo patrimonio del patrimonio efectivo.

A diciembre de 2012, los préstamos otorgados a directores y funcionarios, así como el financiamiento a personas vinculadas, establecidos en 6.21% y 1.14% del patrimonio efectivo, respectivamente, se encuentran dentro de los límites legales establecidos en la legislación vigente.

### **3.1.3. Estructura administrativa y rotación del personal**

El Directorio de la CMAC Cusco se encuentra actualmente conformado por 5 miembros (tres representantes de la Municipalidad, un representante de la Cámara de Comercio y el representante del Clero), encontrándose vacante la representación de COFIDE y la de los Pequeños Productores (PYME).

#### **Directorio**

Presidente: Fernando Ruiz Caro Villagarcia (Rep. Comercio)

Vice Presidente: Darío Salazar Bragagnini (Rep. Mayoría)

Directores: José Carlos Huamán Cruz (Rep. Clero)

Juan Llanos Aretaga (Rep. Mayoría)

Rodrigo LasantaUrioste (Rep. Minoría)

CMAC Cusco opera con una gerencia mancomunada conformada por tres miembros, quienes cuentan con amplia trayectoria en la institución y por ende en el sector.

#### **Administración**

Gerente de Administración: Mg. Carlos Tamayo Caparó

Gerente de Créditos:

Mg. Darío León Urribarri

Gerente de Ahorros y Finanzas:

Lic. Ana Rocío del Carpio Cuba

Las jefaturas y los funcionarios de las distintas áreas de la institución, cuentan con autonomía para la toma de decisiones, dentro de los límites establecidos en el Manual de Organización y Funciones, documento que se actualiza periódicamente, a fin de adecuarlo a la dinámica y a los requerimientos de la institución.



## **CAPÍTULO V**

### **EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo, presentaremos los resultados de nuestra investigación (trabajo de campo), a fin de dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas y alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, cabe hacer mención que los tablas que se presentan están tabulados de acuerdo a los resultados obtenidos según el cuestionario realizado, el cual estuvo dirigido a los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia “Puno-Bellavista”.

#### **5.1. Los programas de incentivos de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. es una entidad que cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que está encargado de planear, organizar dirigir y controlar todas las actividades de los trabajadores; para ello cuenta con distintos documentos de gestión, en las cuales está constituido los diferentes indicadores del programa de incentivos, la cuales desarrollaremos a continuación:

##### **5.1.1. programa de incentivos dinerarios de la Cmac Cusco S.A.**

###### **5.1.1.1. remuneraciones**

Las remuneraciones en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. están constituidas de una remuneración básica, bonificaciones, comisiones y



otros conceptos que son consignados en la planilla de sueldos o registro que lo sustituya de cada trabajador.

La política de remuneraciones de la empresa es de acuerdo al cargo que ocupan cada trabajador y se divide de la siguiente manera:

### Área de créditos

- Practicante de créditos s/ 750.00
- Analista de créditos junior s/ 1450.00
- Analista de crédito nivel IV s/ 1600.00
- Analista de crédito nivel III s/ 1800.00
- Analista de créditos nivel II s/ 2200.00
- Analista de créditos nivel I s/ 2500.00
- Coordinador de créditos
- Administrador de agencia s/ 3000.00

### Área de operaciones

- Practicante de operaciones s/ 750
- Auxiliar de operaciones III s/ 900
- Auxiliar de operaciones II s/ 1100
- Auxiliar de operaciones I s/ 1450.00
- Jefe de operaciones s/ 1850.00

Las descripciones realizadas con los sueldos básicos, que corresponden al cumplimiento de las ocho horas de jornada laboral.

#### 5.1.1.2. Comisiones

Las comisiones en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. están establecidas de acuerdo a la productividad de cada trabajador, constituyendo un aumento en la remuneración básica de acuerdo al cumplimiento de metas establecidas mensualmente como se detalla a continuación:

### **Metas para el analista de créditos**

Colocaciones de créditos nuevos = 10

Créditos reprogramados = 20

Total colocaciones por mes = 30

El cumplimiento del 100% de las metas indica que el analista de créditos tendrá un aumento proporcional a su desempeño del 68% de su remuneración básica. La cual será consignada mensualmente junto con la remuneración básica.

#### **5.1.1.3. Repartición de utilidades**

La repartición de utilidades se realiza anualmente antes del 30 de marzo del próximo año económico, la cual se realiza en función a las utilidades después de impuestos y corresponde al cada trabajador el porcentaje proporcional aportado durante el año anterior a las utilidades de la empresa, la cual es calculada en proporción a la remuneración que percibe cada trabajador.

#### **5.1.2. Programas de incentivos no dinerarios**

##### **5.1.2.1. Reconocimiento individual**

Una forma de estimular y reconocer el trabajo desempeñado por los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. es a través de los reconocimientos individuales que se realizan anualmente en el aniversario de creación de esta institución, la cual se lleva a cabo cada 24 de marzo.

En este evento se realizan reconocimientos individuales en distintas categorías como por se detalla a continuación:

- Al mejor trabajador del año
- Al trabajador más antiguo de cada agencia
- Al trabajador más antiguo de la institución
- Al trabajador con mayor porcentaje de metas cumplidas

- Al analista de crédito
- Al mejor auxiliar de operaciones
- Entre otras categorías

Los ganadores de cada categoría se hacen acreedor de un diploma de reconocimiento y un estipendio dinerario.

#### **5.1.2.2. Ascensos y promociones**

Los ascensos y promociones de la Caja Cusco, son un paquete conjunto de políticas que están establecidas en el manual de organizaciones y funciones y el reglamento de organización y funciones. Es así que para el ascenso de los trabajadores de las distintas categorías, un requisito mínimo es haber laborado mínimamente 6 meses en la institución y siempre en cuando que se hayan cumplido por lo menos el 60% del promedio de las metas establecidas para cada mes. La solicitud puede ser presentada por cada trabajador o es la misma institución que realiza la categorización del puesto, según el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Los mejores trabajadores de cada agencia son promocionados para ocupar cargo de confianza como: coordinador de créditos y administrador de agencia o en el mejor de los casos cargos de gerencia de las distintas áreas de la empresa.

#### **5.1.2.3. Capacitaciones**

Los trabajadores de la Caja Cusco son capacitados mensualmente en diferentes temas o áreas relacionados al sector financiero. Para la cual cada trabajador obligatoriamente tendrá que asistir a estas capacitaciones que son brindados gratuitamente, en algunas ocasiones con la colaboración de los directivos de cada área y en otras profesionales de reconocida trayectoria que laboran en otras entidades del sector financiero.

#### 5.1.2.4. Recreación y esparcimiento

La recreación y esparcimiento es uno de los objetivos que en los últimos años, la Caja Cusco, ha consolidado a fin de reunir a todos sus trabajadores y mantener un clima de confianza y calidez en la interrelación con los compañeros de trabajo de las distintas agencias a nivel del Perú.

Para la cual la Caja Cusco organiza eventos en fechas conmemorables durante el año como son:

- Fiesta de bajada de Reyes organizado por las distintas agencias
- Cena de gala por el aniversario de la entidad
- Concurso de Danzas por el aniversarios de la entidad que es realizado cada 24 de marzo en la ciudad de cusco
- Almuerzo de confraternidad por el día del trabajador
- Cena navideña
- Juegos deportivos interbankarios
- Concurso de Paquetes turísticos
- Otras actividades

Estos eventos son organizados por la entidad y los gastos son cubiertos por la empresa en algunos casos. Esto a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y esparcimiento de los trabajadores.

#### 5.1.2.5. Línea de carrera

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. ofrece a todos sus trabajadores una línea de carrera ascendente, en la medida de que es una las empresas en crecimiento constante y necesita de trabajadores comprometidos con la institución. Los trabajadores pueden escalar puestos desde el nivel más bajo como es el de practicante de créditos hasta cargos de gerencia en las distintas áreas de la empresa, ya que no existen limitaciones algunas para ningún puesto.

### 5.1.2.6. Ambiente y equipamiento

El ambiente y equipamiento para la Caja Municipal De Ahorro Y Crédito De Cusco es considerado como un incentivo que influye directamente en la satisfacción personal de cada trabajador, es por ello que la entidad en mención implementa un módulo, en cada agencia y para cada puesto; con todas las facilidades y comodidades para que cada trabajador pueda desempeñar eficientemente sus funciones establecidas; éstos cuentan con un módulo que cuenta todos los accesorios de escritorio para cada trabajador.

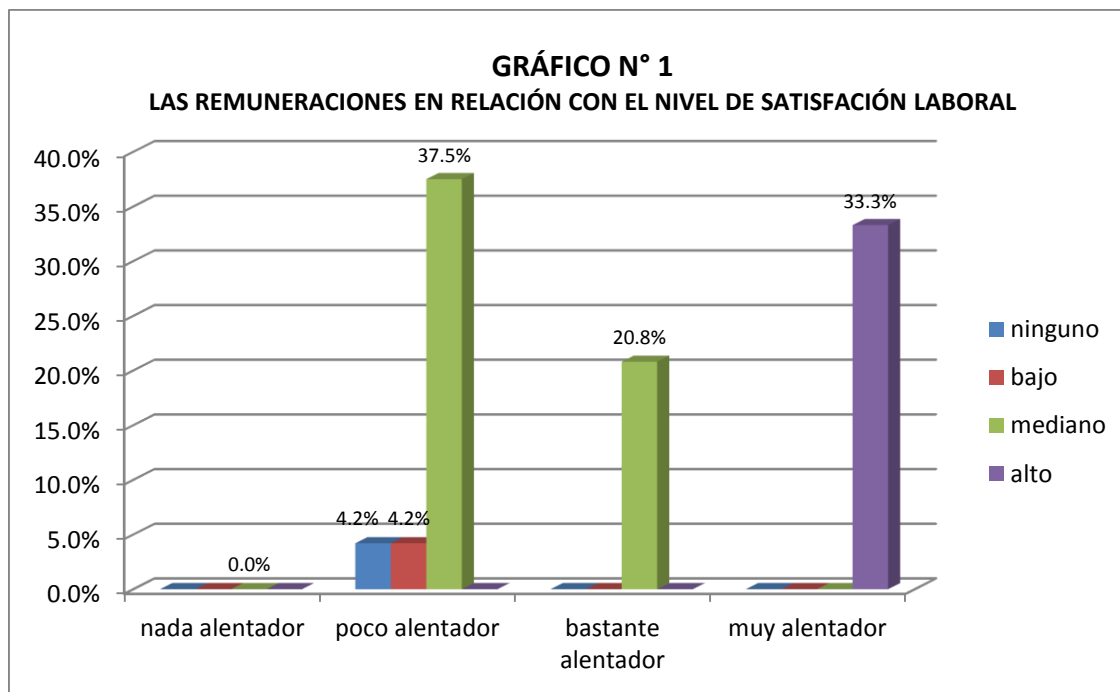
Asimismo los muebles son pensados en la salud de cada trabajador, es por ello las sillas contienen una comodidad que se ajusta al perfil del analista de créditos Asimismo la entidad cuenta con un espacio donde cada trabajador podrá realizar sus actividades del puesto.

## 5.2. Análisis de la incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral.

**Tabla N° 1.- Las remuneraciones en relación con la satisfacción laboral**

REMUNERACIONES	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	Ninguno		bajo		mediano		Alto		Fr.	%
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
nada alentador	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco alentador	1	4.2%	1	4.2%	9	37.5%	0	0.0%	11	45.8%
bastante alentador	0	0.0%	0	0.0%	5	20.8%	0	0.0%	5	20.8%
muy alentador	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	8	33.3%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	0	0.0%	14	20.8%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base al cuestionario de programas de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 1

En el tabla y gráfico N° 1 podemos observar los resultados que nos muestran, del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 4.2% con un nivel de satisfacción baja y un 4.2% no tienen ningún nivel de satisfacción laboral; mientras que en torno a las remuneraciones, un 45.8% afirman que la remuneración que perciben es poco alentador, un 33.3% siente que la remuneración que percibe es muy alentador , mientras que el 20.8% siente que la remuneración que perciben es bastante alentador.

Al relacionar las remuneraciones con la satisfacción laboral encontramos que, el 37.5% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos sienten que su remuneración que perciben es poco alentador, mientras que el 33.3% que se encuentran con un nivel alto de satisfacción laboral sienten que la remuneración que perciben es muy alentador, por otro lado el 20.8% que

manifiestan que el nivel de satisfacción laboral es mediano sienten que la remuneración que perciben es bastante alentador y solo el 4.2% que manifiestan que su nivel de satisfacción laboral es bajo sienten que la remuneración que perciben es poco alentador.

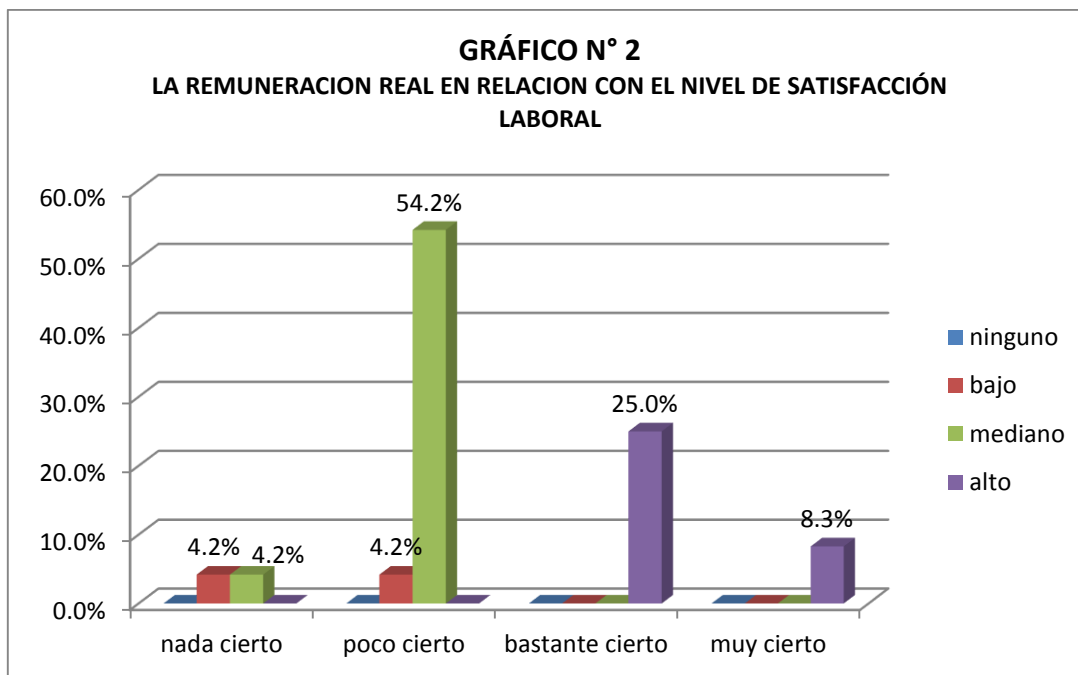
Los valores antes mostrados permiten colegir que hay colaboradores que no están de acuerdo con la remuneración que perciben, es por ello que tiene un nivel mediano de satisfacción laboral; sin embargo también hay colaboradores que perciben que sus remuneraciones son alentadoras tienen un alto nivel de satisfacción laboral. La política de remuneraciones en una empresa es indispensable para la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que el factor económico se vinculan con el comportamiento valioso; es por ello necesario que la empresa tome en cuenta la remuneración como uno de los aspectos medianamente críticos, ya que no todos están satisfechos con este aspecto, más aún, si los incentivos dinerarios como la remuneración inciden bastante en la satisfacción como se puede observar en el tabla y gráfico N° 01.

**Tabla N° 2.- La remuneración real en relación con el nivel de satisfacción laboral**

LA REMUNERACIÓN REAL	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		Mediano		Alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada cierto	0	0.0%	1	4.2%	1	4.2%	0	0.0%	2	8.3%
poco cierto	0	0.0%	1	4.2%	13	54.2%	0	0.0%	14	58.3%
bastante cierto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	25.0%	6	25.0%
muy cierto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	8.3%	2	8.3%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programas de incentivos





Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 2

En el Tabla y gráfico N° 2 podemos observar los resultados que nos muestran, del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción de la remuneración real, un 58.3% manifestó que la afirmación de que la remuneración que percibe cubre todos los gastos básicos y permite darse alguno lujos es poco cierto, un 25% bastante cierto, un 8.3% muy cierto y un 8.3% nada cierto.

Al relacionar la percepción que tienen sobre la remuneración real con la satisfacción laboral encontramos que, el 54.2% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos señalan que la afirmación de que la remuneración que perciben cubre todos los gastos y permite darse alguno lujos es poco cierto, mientras que el 25% que tienen un nivel de satisfacción alto señalan que es bastante cierto, por otro lado el 8.3% señala que es muy cierto y

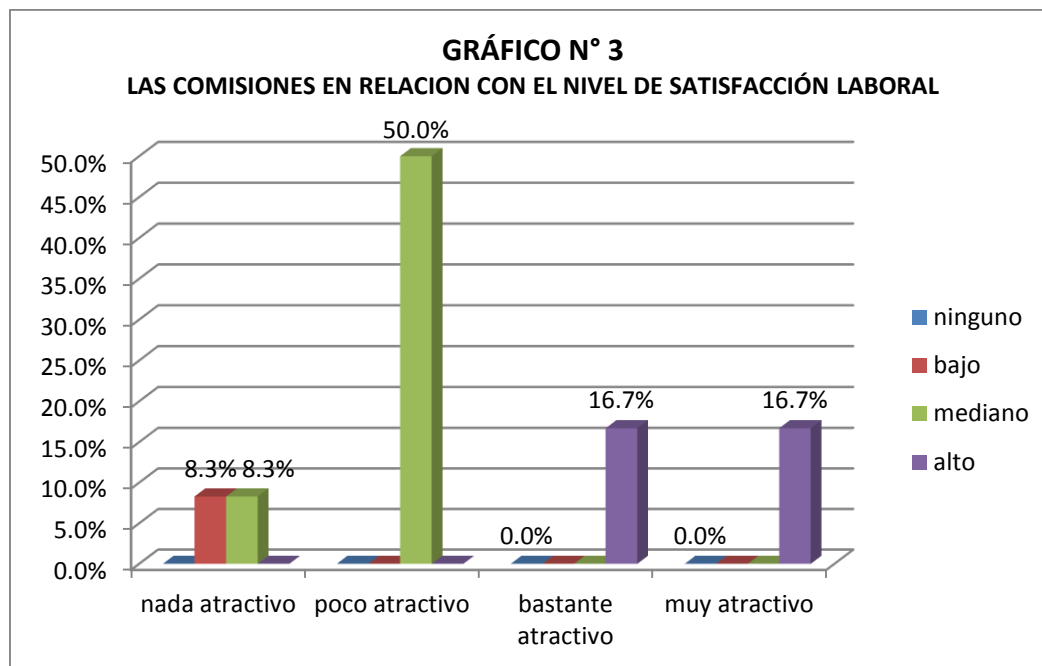
solo el 4.2% de los que tienen un nivel de satisfacción laboral bajo señala que es poco cierto y nada cierto.

Los valores antes mostrados permiten colegir que una mayoría de colaboradores que tienen un nivel de satisfacción mediano piensan que la remuneración que percibe no cubre los gastos personales y familiares ni permite darse algunos lujos; esto es, debido a que una gran mayoría de trabajadores no está de acuerdo con la remuneración que percibe como se aprecia en el Tabla N° 01; por lo que la empresa debería incidir en esta variable de la remuneración.

**Tabla N° 3.- Las comisiones en relación con el nivel de satisfacción laboral**

COMISIONES	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		Mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada atractivo	0	0.0%	2	8.3%	2	8.3%	0	0.0%	4	16.7%
poco atractivo	0	0.0%	0	0.0%	12	50.0%	0	0.0%	12	50.0%
bastante atractivo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	16.7%	4	16.7%
muy atractivo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	16.7%	4	16.7%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base el cuestionario de programas de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 3

En el tabla y gráfico N° 3 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción de la comisiones, un 50% afirma que las comisiones que perciben son poco atractivas, un 16.7% muy atractivos, un 16.7% bastante atractivos y un 16.7% nada atractivos.

Al relacionar la percepción que tienen sobre las comisiones con la satisfacción laboral encontramos que, el 50% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos manifiestan que las comisiones que perciben son poco atractivos, mientras que el 16.7% que se encuentran con un nivel de satisfacción laboral alto sienten que las comisiones que perciben son muy atractivos, por otro lado el 16.7% de los que tienen un nivel de satisfacción laboral alto sienten que las comisiones que perciben son bastante atractivos y solo el

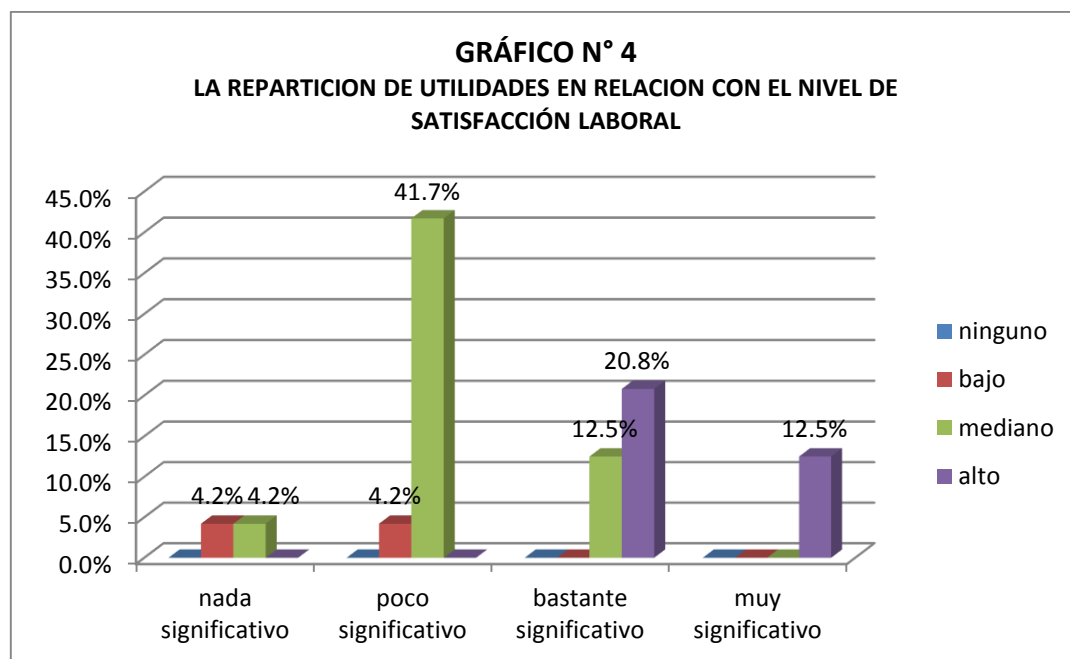
8.3% que manifiestan que su nivel de satisfacción laboral es bajo sienten que las comisiones que perciben son nada atractivos.

Los valores antes mostrados nos permiten afirmar que hay colaboradores que mencionan que las comisiones de su empresa no son nada atractivas; a pesar de esta situación éstos sienten estar medianamente satisfechos en su organización; sin embargo hay un sector importante que afirma que las comisiones que perciben son atractivas, por ello se sienten con niveles de satisfacción mediano con tendencia alto; por lo que se puede concluir que para llegar a un nivel de satisfacción alto es necesario aumentar el porcentaje de comisiones o simplemente eliminar las barreras de la comisiones, ya que actualmente la empresa, para cada cargo jerárquico, establece un techo máximo de comisiones, es decir, a pesar de que un trabajador pueda sobrepasar los límites en cuanto al cumplimiento de metas, la remuneración se ajustara a este techo máximo, lo cual es considerado por los trabajadores como un trato injusto y por ello solo se limitan a cumplir las metas señaladas y no realizar un trabajo más de lo previsto en estas metas. Hechos que se reflejan en el tabla descrito anteriormente.

**Tabla N° 4.- La repartición de utilidades en relación con el nivel de satisfacción laboral**

REPARTICION DE UTILIDADES	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada significativo	0	0.0%	1	4.2%	1	4.2%	0	0.0%	2	8.3%
poco significativo	0	0.0%	1	4.2%	10	41.7%	0	0.0%	11	45.8%
bastante significativo	0	0.0%	0	0.0%	3	12.5%	5	20.8%	8	33.3%
muy significativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	12.5%	3	12.5%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programas de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 4

En el tabla y gráfico N°4 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción en cuanto a las utilidades, un 45.8% manifestó que las utilidades son poco significativas, un 33.3% bastante significativos, un 12.5% muy significativos y un 8.3% nada significativos.

Al relacionar la percepción que tienen sobre las utilidades con la satisfacción laboral encontramos que, el 41.7% de los colaboradores que tienen un nivel de satisfacción mediano manifiestan que la repartición de utilidades de la organización son poco significativos, mientras que el 20.8% que se encuentran con un nivel de satisfacción laboral alto manifestaron que la repartición de utilidades son bastante significativos y un 12.5% que manifestaron que son muy significativos, por otro lado un 4.2% que tienen un nivel de satisfacción laboral

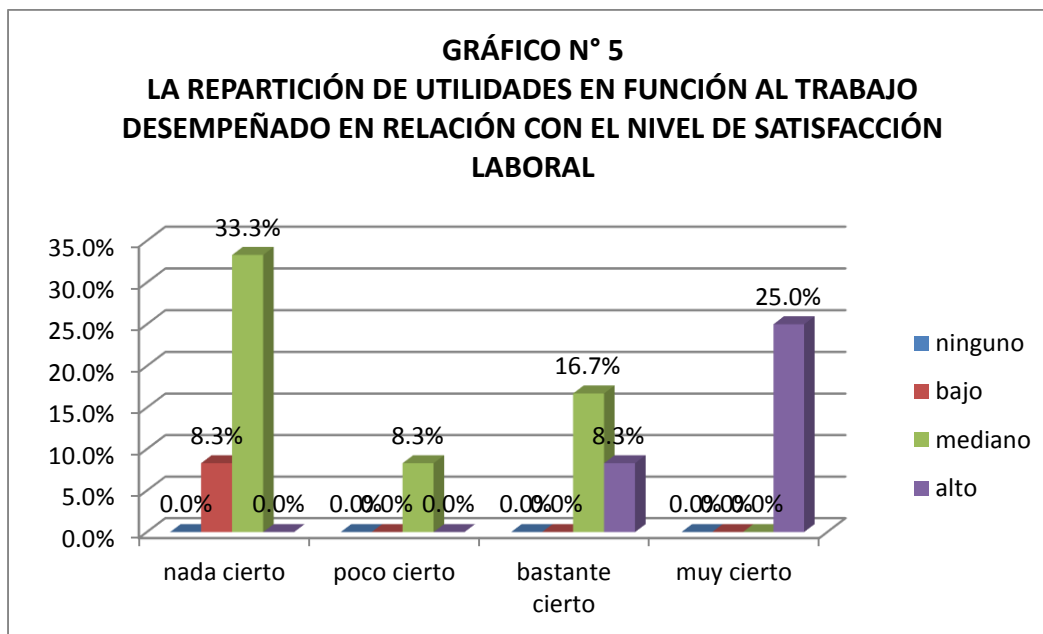
bajo sienten que la repartición de utilidades son poco significativas y un 4.2% nada significativos.

Los valores antes mostrados permiten colegir, que casi la mayoría de los colaboradores afirman que la repartición de utilidades es muy significativo con tendencia a bastante significativos; lo que implica que la repartición de utilidades ésta funcionando correctamente en la empresa; sin embargo existe un sector que afirma que las utilidades no son el reflejo de lo que realmente se trabaja; este hecho tiene que ser tomado en cuenta por la empresa ya que los incentivos dinerarios como la repartición de utilidades contribuyen en gran medida a la satisfacción de los trabajadores.

**Tabla N° 5.- La repartición de utilidades en función al trabajo desempeñado en relación con el nivel de satisfacción laboral**

repartición de utilidades en función con el trabajo desempeñado	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		Mediano		Alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada cierto	0	0.0%	2	8.3%	8	33.3%	0	0.0%	10	41.7%
poco cierto	0	0.0%	0	0.0%	2	8.3%	0	0.0%	2	8.3%
bastante cierto	0	0.0%	0	0.0%	4	16.7%	2	8.3%	6	25.0%
muy cierto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	6	25.0%	6	25.0%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 5

En el tabla y gráfico N° 5 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción de la repartición de utilidades en función al trabajo desempeñado, un 41.7% señala que la afirmación de que la repartición de utilidades está en función de lo que realmente ha aportado a la organización es nada cierto, un 25% muy cierto, un 25% bastante cierto y un 8.3% poco cierto.

Al relacionar la repartición de utilidades en función a lo que realmente se ha aportado a la organización con la satisfacción laboral encontramos que, el 33.3% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos señalan que la repartición de utilidades está en función a lo que uno realmente ha aportado a la organización es nada cierto, un 16.7% manifestaron que es bastante cierto y un 8.3% manifestaron que es poco cierto; mientras que el 25%



de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que es muy cierto y un 8.3% bastante cierto, por otro lado un 8.3% de los que tienen un nivel de satisfacción bajo manifestaron que es nada cierto.

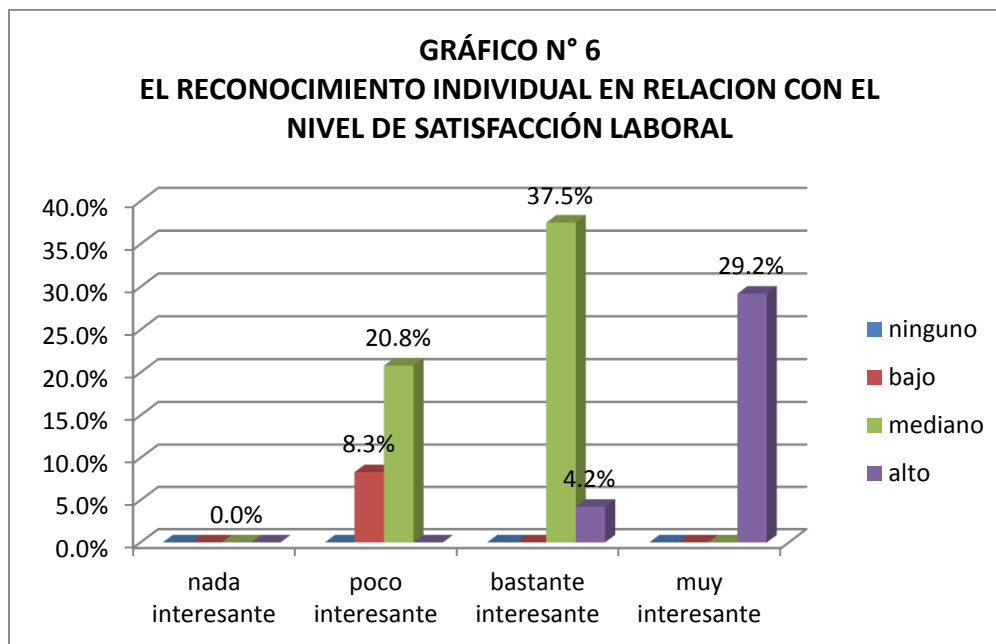
Los valores antes mostrados permiten colegir que hay colaboradores que manifiestan que la repartición de utilidades está en función de lo que realmente han aportado y por lo tanto tienen un nivel de satisfacción laboral alto con tendencia a mediano. Sin embargo existe un sector que menciona que las el reparto de utilidades no es reflejo de que realmente se ha aportado a la empresa, por ello su satisfacción es menor, lo que debe ser considerado en la planeación de los programas de incentivos posteriores.

### 5.3. Análisis de la incidencia de los programas de incentivos no dinerarios en relación con el nivel de satisfacción laboral

**Tabla N° 6.- el reconocimiento individual en relación con el nivel de satisfacción laboral**

RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		mediano		Alto		Fr.	%
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
nada interesante	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco interesante	0	0.0%	2	8.3%	5	20.8%	0	0.0%	7	29.2%
bastante interesante	0	0.0%	0	0.0%	9	37.5%	1	4.2%	10	41.7%
muy interesante	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	7	29.2%	7	29.2%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 6

En el tabla y gráfico N°6 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a la percepción sobre el reconocimiento individual, un 41.7% manifestó que los reconocimientos individuales son bastante interesantes, un 29.2% muy interesante cierto, un 29.2% poco interesantes.

Al relacionar el reconocimiento individual con la satisfacción laboral encontramos que, el 37.5% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos señalan que los reconocimientos individuales son bastante interesantes, un 20.8% manifestaron que es poco interesante; mientras que el 29.2% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que los reconocimientos individuales son muy interesantes y un 4.2% bastante interesante, por otro lado un 8.3% de los que tienen un nivel de satisfacción bajo manifestaron que es poco interesante.

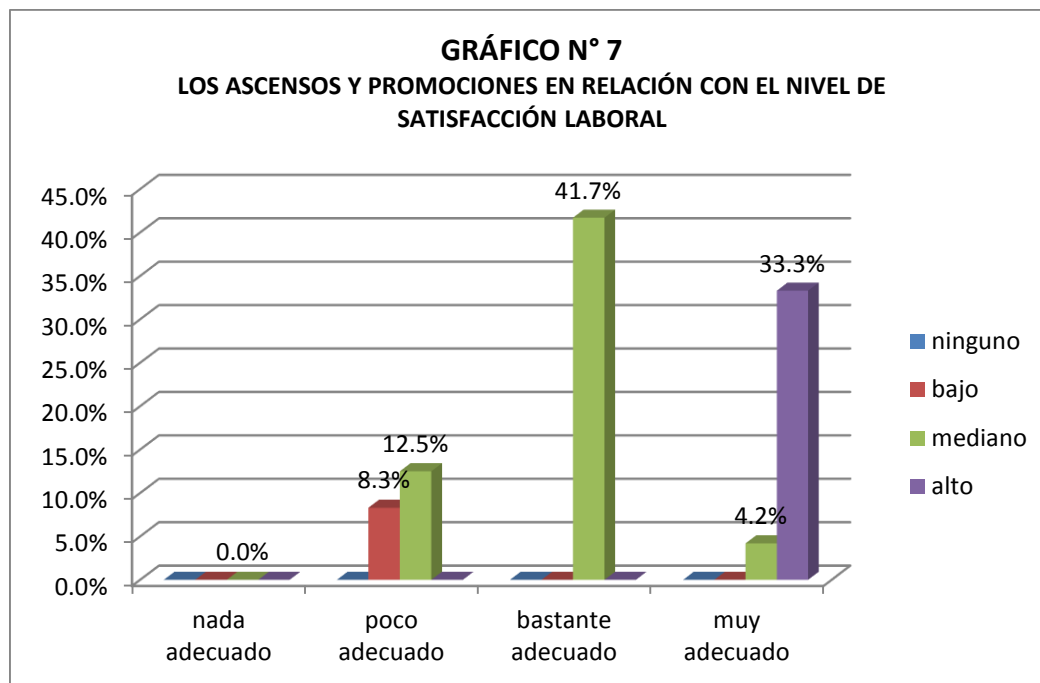
Los valores antes mostrados permiten colegir que la mayoría de los colaboradores que se sienten satisfechos también se señalan que los reconocimientos individuales son interesantes; lo que permite concluir que existe relación entre el reconocimiento individual y la satisfacción laboral. Sin embargo también existe un sector que no está de acuerdo con estos reconocimientos, esto debido a que este tipo de programas no beneficia a la totalidad de trabajadores, sino solamente aquellos trabajadores destacados de la empresa.

Según las preguntas abiertas del cuestionario aplicado, muchos de los trabajadores afirman que nunca han recibido algún reconocimiento individual por la empresa, lo cual genera insatisfacción por parte de los trabajadores, por lo que la empresa debe implementar un programa de incentivos que beneficie a la totalidad de los trabajadores, sin exclusión alguna.

**Tabla N° 7.- Los ascensos y promociones en relación con el nivel de satisfacción laboral**

ASCENSOS Y PROMOCIONES	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco adecuado	0	0.0%	2	8.3%	3	12.5%	0	0.0%	5	20.8%
bastante adecuado	0	0.0%	0	0.0%	10	41.7%	0	0.0%	10	41.7%
muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	8	33.3%	9	37.5%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 7

En el tabla y gráfico N° 7 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre los ascensos y promociones, un 41.7% manifestó que los ascensos y promociones son bastante adecuados, un 37.5% muy adecuados, un 20.8% poco adecuados.

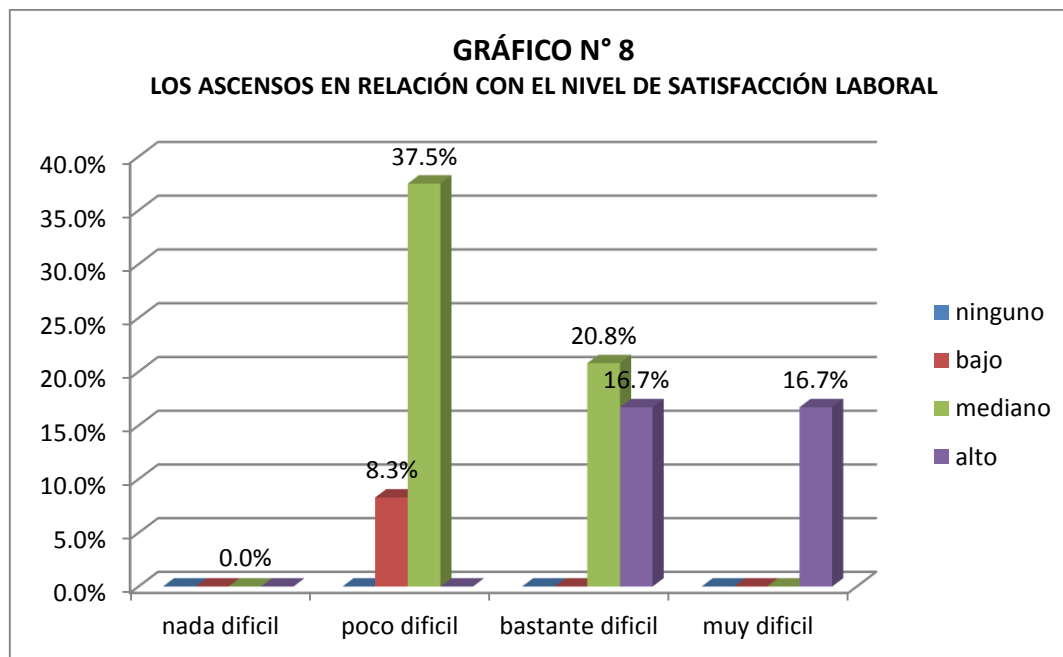
Al relacionar los ascensos y promociones con la satisfacción laboral encontramos que, el 41.7% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos señalan que los ascensos y promociones son bastante adecuados, un 12.5% manifestaron que es poco adecuados; mientras que el 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que los ascensos y promociones son muy adecuados y un 8.3% de los que tienen un nivel de satisfacción bajo manifestaron que son poco adecuados.

Los valores antes mostrados permiten afirmar que la mayoría de los colaboradores que se sienten satisfechos en cuanto a la política de ascensos y promociones, ya que señalan que los ascensos y promociones son adecuados; lo que permite concluir que existe relación entre los ascensos y promociones y la satisfacción laboral. Estos hechos reflejan que en esta entidad se puede ascender a puestos superiores, sin embargo el tiempo para poder ascender es muy largo, si bien uno de los requisitos es trabajar durante 6 meses consecutivos y cumplir con las metas a un 60% promedio; éstos no muchas veces no se cumplen, lo cual genera que los trabajadores no se sientan con un nivel de satisfacción alto en cuanto este aspecto.

**Tabla N° 8.- Los ascensos en relación con el nivel de satisfacción laboral**

ASCENSOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	Ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada difícil	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco difícil	0	0.0%	2	8.3%	9	37.5%	0	0.0%	11	45.8%
bastante difícil	0	0.0%	0	0.0%	5	20.8%	4	16.7%	9	37.5%
muy difícil	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	16.7%	4	16.7%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 8

En el Tabla y gráfico N° 8 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre los ascensos, un 45.8% manifestó que los ascensos son poco difícil, un 37.5% bastante difícil, un 16.7% muy difícil.

Al relacionar los ascensos con la satisfacción laboral encontramos que, el 37.5% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente satisfechos señalan que para poder ascender de puesto es poco difícil, un 20.8% manifestaron que es bastante difícil; mientras que el 16.7% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que ascender un puesto es bastante difícil, un 16.7% muy difícil y un 8.3% de los que tienen un nivel de satisfacción bajo manifestaron que para poder ascender de puesto es poco difícil.

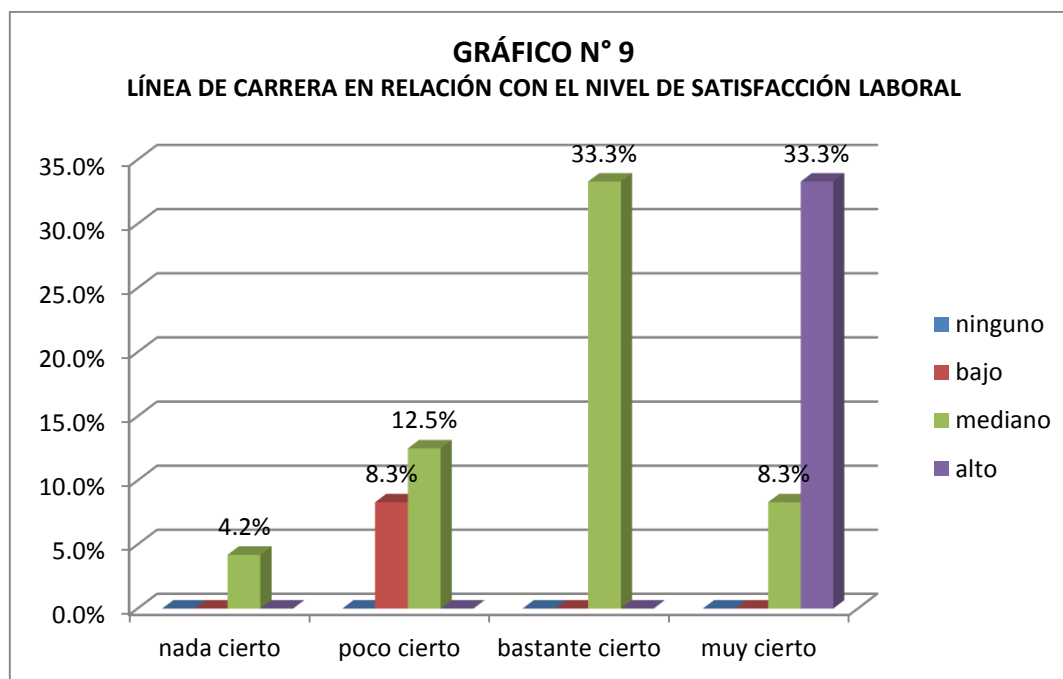
Los valores antes mostrados permiten deducir que las personas que tienen un nivel de satisfacción mediano y alto señalan que el ascenso a puestos superiores es difícil lo que no muestra una relación entre ambas variables. Estos resultados reflejan lo ya mencionado en el Tabla número 8, ya que muchos trabajadores tienen el entusiasmo de ascender a puestos superiores sin embargo, los requisitos planteados por la empresa para un ascenso son difíciles de cumplir. Uno de los requisitos es cumplir las metas a un 60% en todos los meses; sin embargo; en la actualidad muchos meses no se cumplen con estas metas, debido a que existe bastante competencia a nivel del sector financiero y la variabilidad de la demanda que no depende muchas veces del trabajador de la entidad.

**Tabla N° 9.- Posibilidad de hacer línea de carrera en relación con el nivel de satisfacción laboral**

LÍNEA DE CARRERA	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada cierto	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	0	0.0%	1	4.2%
poco cierto	0	0.0%	2	8.3%	3	12.5%	0	0.0%	5	20.8%
bastante cierto	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	0	0.0%	8	33.3%
muy cierto	0	0.0%	0	0.0%	2	8.3%	8	33.3%	10	41.7%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos





Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 9

En el tabla y gráfico N° 9 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre si se puede hacer línea de carrera de la organización, un 41.7% manifestó que tal afirmación es muy cierto, un 33.3% bastante cierto, un 20.8% poco cierto y solo un 4.2% manifestó que tal afirmación era nada cierto.

Al relacionar la línea de carrera con la satisfacción laboral encontramos que, el 33.3% de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción alto señalan que si es muy cierto que en la empresa se puede hacer línea de carrera; mientras que el 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción mediano señalaron que si es bastante cierto que se puede hacer línea de carrera en la empresa, un 12.5% poco cierto y un 4.2% nada cierto; por otro lado el 8.3% de

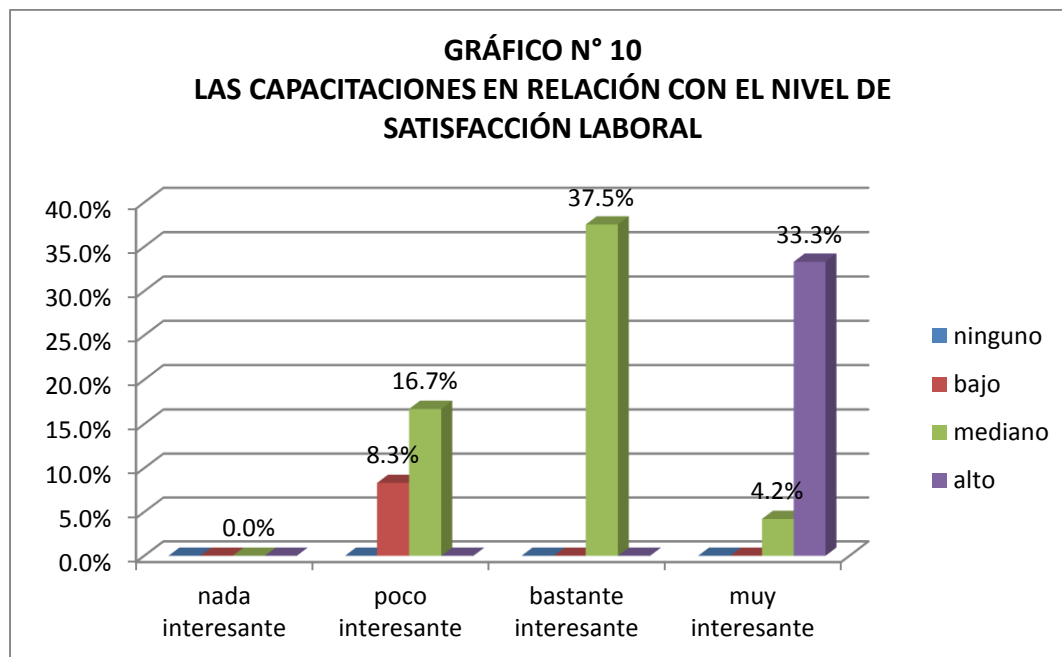
los que tiene un nivel de satisfacción bajo señalaron que es poco cierto que se puede hacer línea de carrera en la empresa.

Los valores antes mostrados permiten deducir que la mayoría de los colaboradores señalan que si se puede hacer línea de carrera en la organización por lo tanto estos tienen una satisfacción laboral de mediano-alto. La empresa ofrece oportunidades de poder hacer una línea de carrea que permita desenvolverse a los trabajadores profesional y personalmente, ya que se puede llegar a puestos directivo; sin embargo para llegar a estos puestos se tiene que recorrer un camino largo y difícil, ya que muchas veces el conocimiento no es lo más importante, lo cual se refleja en la insatisfacción de algunos trabajadores que mostraron una percepción negativa a este incentivo; por ello se debe tomar en cuenta este aspecto para replantear la política de ascensos y desarrollo profesional.

**Tabla N° 10.- Las capacitaciones en relación con el nivel de satisfacción laboral**

CAPACITACIONES	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada interesante	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco interesante	0	0.0%	2	8.3%	4	16.7%	0	0.0%	6	25.0%
bastante interesante	0	0.0%	0	0.0%	9	37.5%	0	0.0%	9	37.5%
muy interesante	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	8	33.3%	9	37.5%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 10

En el tabla y gráfico N° 10 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre las capacitaciones, un 37.5% manifestó que las capacitaciones son muy interesantes, un 37.5% bastante interesante y un 25% poco interesantes.

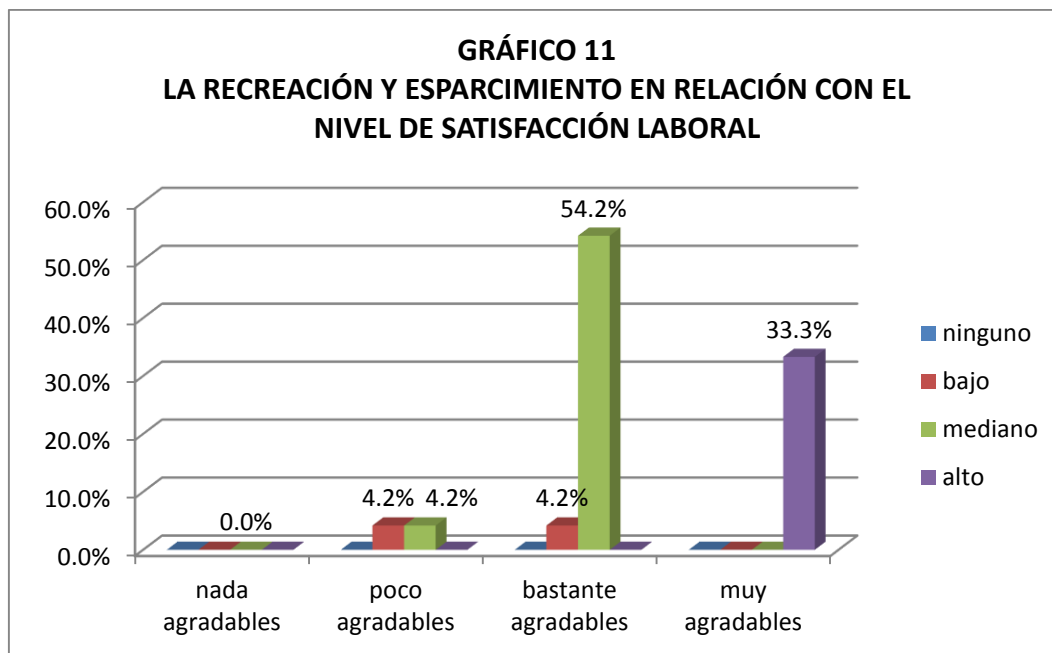
Al relacionar la capacitación con la satisfacción laboral encontramos que, el 37.5% de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción mediano señalan que las capacitaciones son bastante interesantes, un 16.7% poco interesante y un 4.2% muy interesante; por otro lado un 4.2% de los colaboradores que tiene un nivel de satisfacción laboral bajo señalaron que las capacitaciones son poco interesantes.

Los valores antes mostrados permiten deducir que la mayoría de los colaboradores que señalan que las capacitaciones son muy interesantes también se sienten con un nivel de satisfacción de mediano con tendencia alto. Ello explica que las capacitaciones es un factor que puede colaborar con la satisfacción de los trabajadores, ya que con la realización de buenas capacitaciones el trabajador se siente con más conocimientos y habilidades; por ende apoya a su desarrollo profesional y a descubrir nuevos temas en su formación.

**Tabla 11.- La recreación y esparcimiento en relación con el nivel de satisfacción laboral**

RECREACIÓN Y ESPARCIMIENTO	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada agradables	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco agradables	0	0.0%	1	4.2%	1	4.2%	0	0.0%	2	8.3%
bastante agradables	0	0.0%	1	4.2%	13	54.2%	0	0.0%	14	58.3%
muy agradables	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	8	33.3%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al Tabla N° 11

En el tabla y gráfico N° 11 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre Las recreaciones y el esparcimiento ofrecido por la empresa, un 58.3% manifestó que las capacitaciones son bastante agradables, un 33.3% muy agradables y un 8.3% poco agradables.

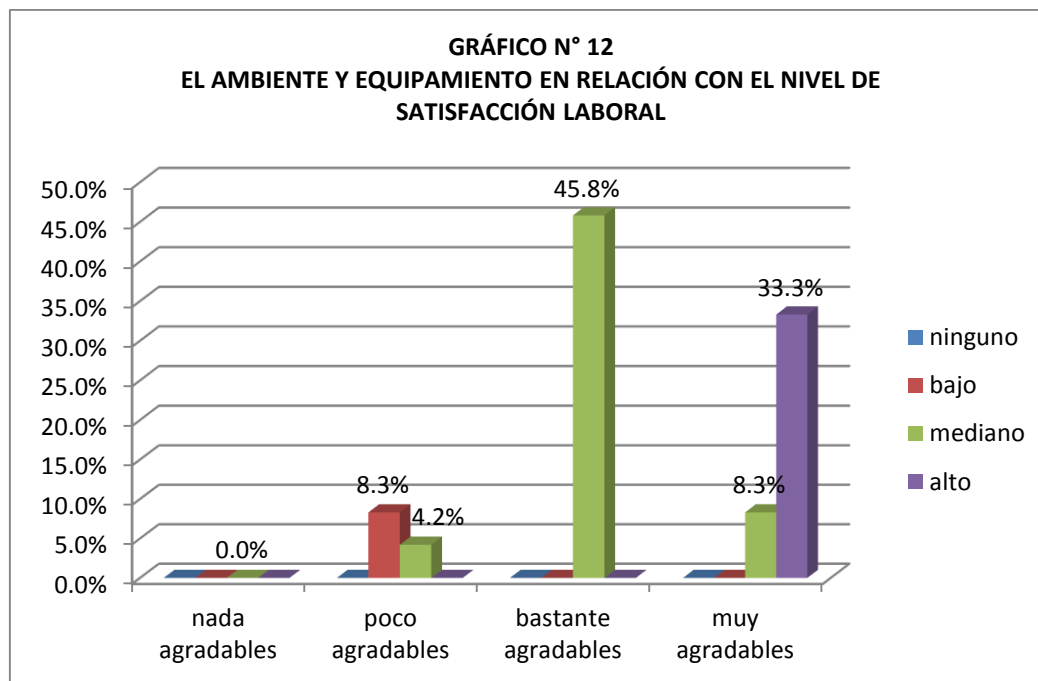
Al relacionar la recreación y el esparcimiento con la satisfacción laboral encontramos que, el 54.2% de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción mediano señalan que las recreaciones y esparcimiento que brinda la empresa son bastante agradables, un 4.2% poco agradables; mientras que un 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que son muy agradables, por otro lado un 4.2% de los que tienen un nivel de satisfacción laboral bajo señalaron que son bastante agradables y un 4.2% poco agradables.

Los valores antes mostrados permiten deducir que la mayoría de los colaboradores que señalan que las recreaciones y esparcimiento que brinda la empresa son muy agradables también tienen un nivel de satisfacción laboral de mediano-alto. Lo que permite concluir que si existe una relación entre estas variables. Este resultado refleja que las recreaciones y esparcimiento son muy importantes para los trabajadores, ya que el trabajo en las entidades financieras es muy estresante, por lo que los trabajadores necesitan de estos espacios donde puedan participar y generar espacios de confianza e interrelación social entre los demás trabajadores de las distintas agencias de la empresa.

**Tabla N° 12.- El ambiente y equipamiento en relación con el nivel de satisfacción laboral**

AMBIENTE Y EQUIPAMIENTO	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada agradables	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco agradables	0	0.0%	2	8.3%	1	4.2%	0	0.0%	3	12.5%
bastante agradables	0	0.0%	0	0.0%	11	45.8%	0	0.0%	11	45.8%
muy agradables	0	0.0%	0	0.0%	2	8.3%	8	33.3%	10	41.7%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	2	8.3%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 12

En el tabla y gráfico N° 12 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción sobre el ambiente y equipamiento que ofrece la empresa, un 45.8% manifestó que el ambiente y equipamiento en el trabajo son bastante agradables, un 41.7% muy agradables y un 12.5% poco agradables.

Al relacionar el ambiente y equipamiento con la satisfacción laboral encontramos que, el 45.8% de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción mediano señalan que el ambiente y equipamiento en el trabajo son bastante agradables, un 8.35% muy agradables y un 4.2% poco agradables; mientras que un 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que son muy



agradables, por otro lado un 8.3% de los que tienen un nivel de satisfacción laboral bajo señalaron que son poco agradables.

Los valores antes mostrados permiten deducir que la mayoría de los colaboradores que señalan que el ambiente y equipamiento en el trabajo son agradables por ende tiene una satisfacción laboral mediano-alta. Por lo que se puede concluir que si existe una relación entre estas dos variables.

#### **5.4. Propuesta de un conjunto de medidas para el programa de incentivos con el fin de mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cmac Cusco-agencia Puno Bellavista.**

En la presente investigación se trata de demostrar la existencia de factores significativos de los programas de incentivos que inciden de manera positiva y negativa en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista en el periodo 2012; estos factores se presenta mayormente en la incidencia negativa en los programas de incentivos dinerarios; razón por la cual, las acciones que se pueden tomar en cuenta a fin de aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a mejorar los programas de incentivos y por ende la satisfacción laboral.

##### **5.4.1. Programas de incentivos dinerarios**

Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización. (Bohlander & Snell, 2008)

Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de los resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.

Los incentivos con un medio para recompensar o atraer a los empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldos son bajos.

Asimismo generalmente los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficiencia organizacional:

- Motivan al personal a unirse a la organización
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo
- Los motiva para actuar de manera eficaz
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Por todo ello se propone tomar en cuenta lo siguiente:

Implementar el pago de bonos anuales a los mejores trabajadores de cada agencia; ya que éstos bonos tienen la ventaja de proporcionar a los trabajadores más paga por hacer un esfuerzo mayor; mientras que al mismo tiempo los colaboradores tienen la seguridad de un sueldo base; que consideran que es ínfimo. Por lo tanto se debe realizar el pago de bonos tomando en cuenta la reducción de costos, la mejora de calidad de atención del cliente o los criterios de desempeño establecido, en el nivel ejecutivo por ejemplo, los criterios de desempeño pueden incluir el aumento de las utilidades o los objetivos acordados que sean específicos para la empresa.

Para implementar esta estrategia, la empresa, podría, primeramente, emitir un reglamento para el pago de bonos, en la cual se deberá establecer los estándares para el otorgamiento de acuerdo a algunos variables preestablecidos; un ejemplo de ello podría ser detallado en la siguiente tabla:

VARIABLES A TOMAR PARA OTORGAMIENTO DE BONO ANUAL	PORCENTAJE MINIMO PARA ACCEDER A BONO ANUAL
Cumplimiento de metas en otorgamiento de créditos nuevos anual	Mayor Al 50%
Cumplimiento de metas en reducción de mora	Mayor Al 50%
Cumplimiento de metas en represtamos	Mayor Al 50%
Crecimiento de cartera global	100%

**Fuente:** elaboración propia

En la tabla anterior se hace una propuesta de implementación del programa de bonos anuales; para la cual la empresa deberá establecer las variables a tomar en cuenta y, de acuerdo a ello establecer estándares de cumplimiento de cada uno de ellos para asignarle un porcentaje aplicado sobre la remuneración básica de cada funcionario de crédito; ello podría ser de acuerdo a lo siguiente:

- Bono equivalente a una remuneración básica mensual, cuando el presupuesto de la empresa es alto.
- Bono equivalente al 50% de la remuneración básica cuando el presupuesto de la empresa es mediano
- Bono equivalente al 30% de la remuneración básica, cuando el presupuesto de la empresa es bajo.

Asimismo se debe implementar el pago de un bono inmediato que es una contribución especial que se debe dar en el momento, casi siempre por un esfuerzo del empleado que no está vinculado de manera directa con un estándar de desempeño establecido. Por ejemplo, la empresa puede comenzar con variables establecidos, como, cuando un analista de créditos puede recibir un bono inmediato por conseguir un grupo de clientes en un tiempo record o recuperar grandes montos de morosidad en un tiempo determinado. A los bonos inmediatos se les considera herramientas útiles de retención y motivación para

los trabajadores con sobrecarga de trabajo, sobre todo en periodos financiero difíciles como es la actualidad el mercado financiero.

Eliminar los porcentajes techos máximos de comisión, según al cumplimiento de metas, ya que, actualmente, en la Caja Cusco se establecen cantidades máximos de dinero que pueden comisionar un trabajador según al porcentaje proporcional del cumplimiento de metas. Por el contrario se debe estimular a que los trabajadores puedan dar al máximo su rendimiento y ser recompensado de acuerdo al esfuerzo desempeñado; con lo cual se logrará mayor cantidad de beneficios para la empresa y como para el trabajador.

Otra medida que debería adoptar es el pago de incentivos grupales, ya que actualmente en la CMAC CUSCO y en otras instituciones financieras del medio existe mucho individualismo; lo cual permitirá a los trabajadores compartir los beneficios de las mejoras en eficiencia que realizan las principales unidades de las organizaciones o varios equipos de trabajo. Los incentivos grupales recompensan a los miembros del equipo con un bono cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordados. Más aun el incentivo buscará establecer un ambiente psicológico que fomente la cooperación en equipo.

#### **5.4.2. Programas de incentivos no dinerarios**

Las Investigaciones indican con claridad que los premios de incentivos que no son en efectivo son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo a los colaboradores. Bob Nelson, presidente de Mottivation, declara: "...los empleadores deben preocuparse por relacionar los premios con el desempeño, y por otorgarlos de manera oportuna, sincera y específica.

Respecto a los programas de incentivos no dinerarios se deben tomar en cuenta las siguientes medidas:

Se sugiere que el área de recursos humanos debe premiar constantemente a los colaboradores y reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización; las cuales pueden ser mediante regalos personalizados, boletos para eventos de música, vacaciones, certificados de regalo y prenda de ropa personalizada, la cuales representan premios que no son en dinero en efectivo, pero que son muy importantes para hacer que los colaboradores se sientan apreciados, al mismo tiempo que subrayen los valores de la empresa.

Flexibilizar los requisitos para ascender a un puesto superior, uno de los requisitos para todos los puestos de trabajo es haber cumplido normalmente el 60% de las metas establecidas mensualmente, la cual impide que muchos trabajadores no puedan lograr este resultado de manera continua, lo que provoca una frustración en los trabajadores al momento de solicitar su ascenso. Este requisito debe ser considerado de una manera general, es decir basta que el trabajador cumpla un porcentaje promedio en un tiempo determinado para considerar valido su ascenso.

Incluir como uno de los requisitos para ascender y ser promocionado la formación profesional de cada trabajador, es decir las capacitaciones, maestrías, diplomados, títulos, certificados y otros. Algunos trabajadores sienten que la formación profesional no es valorada por la empresa, lo cual causa una insatisfacción.

### **5.5. Contrastación de hipótesis**

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los cuales nos han servido a dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas; y en base a los resultados obtenidos, seguidamente contrastaremos nuestras hipótesis para confirmarlas o rechazarlas.

**5.5.1. Hipótesis específica N° 1**

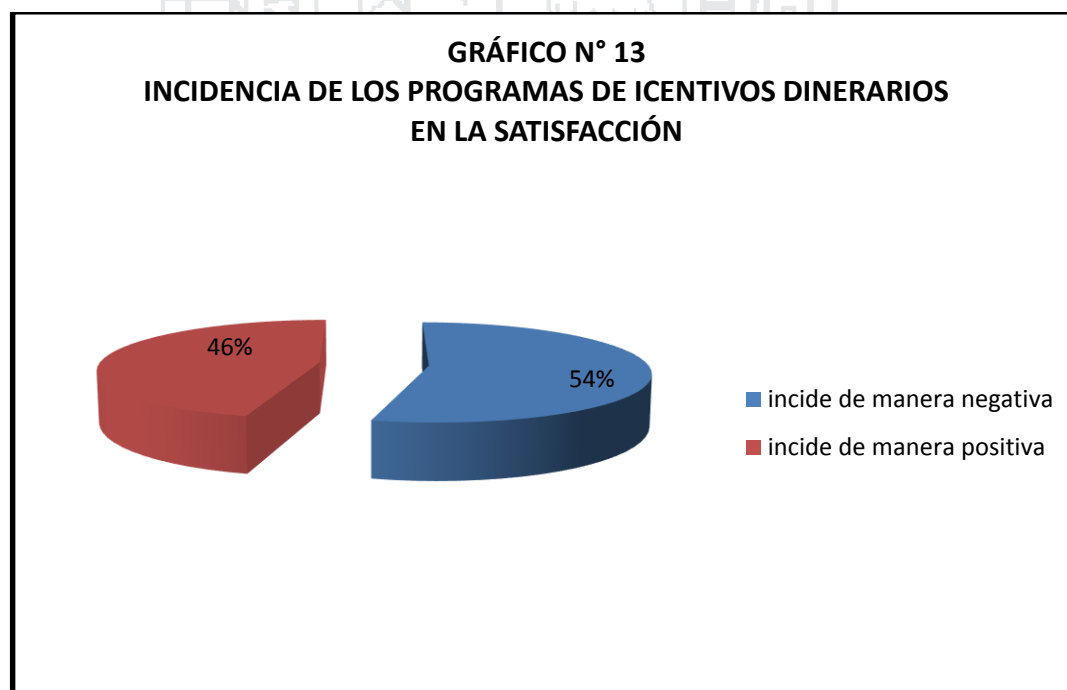
**Referida a:**

Existen programas de incentivos dinerarios que inciden de manera positiva en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno Bellavista.

**Tabla N° 13.- Incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral**

LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS DINERARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL	Frecuencia	porcentaje
incide de manera positiva	11	46%
incide de manera negativa	13	54%
<b>TOTAL</b>	24	100%

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 13

En el tabla y gráfico N° 13 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados; un 54% de los colaboradores afirma que los programas de incentivos dinerarios inciden de manera negativa en la satisfacción laboral, mientras que un 46% de los encuestados manifestaron que incide negativamente.

Estos resultados permiten confirmar la hipótesis específica planteada, ya que al relacionar estas dos variables se muestra que los programas de incentivos dinerarios si influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores; resultados que se manifiestan según los tablas y gráficos N° 1, 2, 3 Y 4 de la presente investigación; sin embargo los incentivos dinerarios que ofrece la empresa a sus trabajadores no son tan favorable, ya que existen una gran parte de los trabajadores que no tienen una buena percepción sobre los programas de incentivos dinerarios ofrecidos por la empresa, a pesar de que los programas de incentivos son los que traen mayor satisfacción laboral en comparación con lo incentivos no dinerarios como se muestra en el tabla y gráfico 16.

#### **5.5.2. Hipótesis específica N° 2**

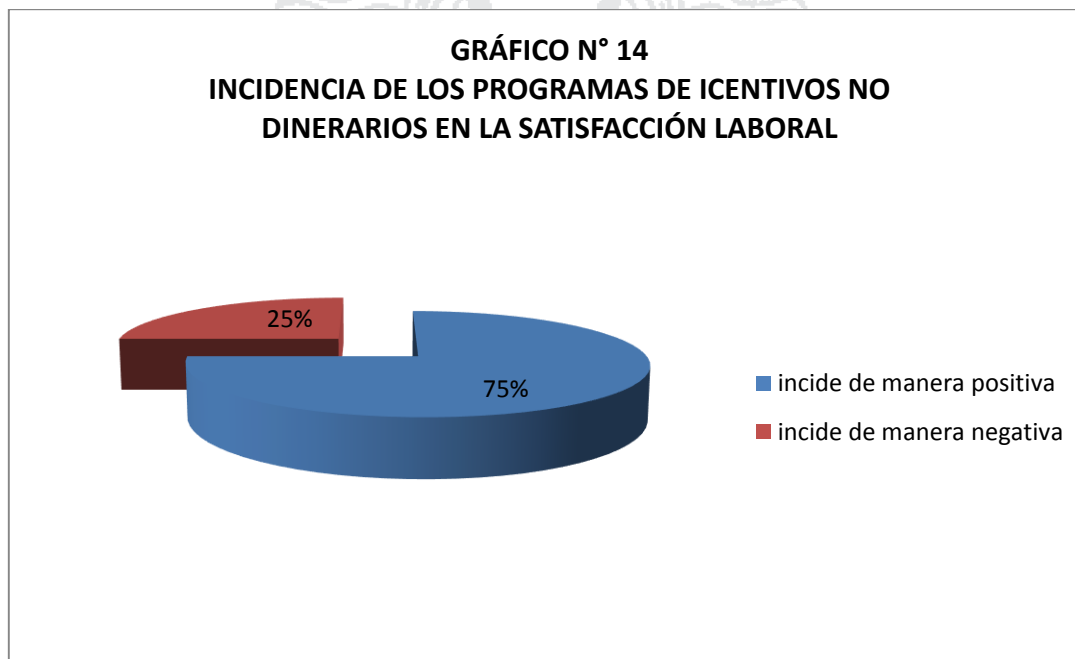
Existen programas de incentivos no dinerarios que inciden de manera positiva en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista período 2012.



**Tabla 14.- incidencia de los programas de incentivos no dinerarios en la satisfacción laboral**

<b>LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS NO DINERARIOS Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
<b>incide de manera positiva</b>	<b>18</b>	<b>75%</b>
<b>incide de manera negativa</b>	<b>6</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 14

En el tabla y gráfico N° 14 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, el 75% de los colaboradores manifiesta que los programas de incentivos no dinerarios ofrecidos por la empresa inciden positivamente en su satisfacción laboral, mientras que solo un 25% manifestaron que los programas de incentivos no dinerarios inciden de manera negativa en su satisfacción laboral.

Estos resultados nos permiten confirmar la hipótesis específica 2, ya que según los datos los programas de incentivos no dinerarios inciden de manera positiva en la satisfacción de los trabajadores, estos datos son confirmados por los tablas y gráficos N° 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Y 13, por lo que la empresa debe seguir renovando y ofreciendo estos tipos de programas; sin embargo de manera general este tipo de programa de incentivos en comparación con lo incentivos dinerarios no son tan significativos, ya que los colaboradores dan mayor valor a los incentivos económicos más que a los no económicos, hechos que se demuestran con el desarrollo del tabla y gráfico N° 16 de la presente investigación.

### **5.5.3. Hipótesis general**

Habiendo sido confirmadas las hipótesis específicas, se considera también confirmada la hipótesis general, la cual indica:

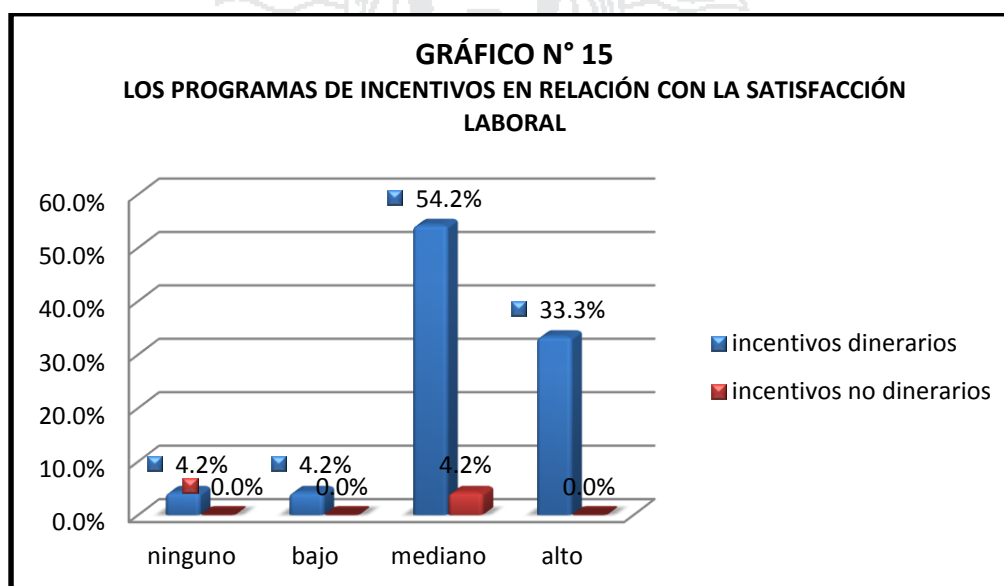
“Los programas de incentivos inciden de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista periodo 2012.”

A continuación presentaremos adicionalmente información que pruebe la hipótesis general de manera directa para determinar la incidencia de la variable independiente como es los programas de incentivos en la variable dependiente satisfacción laboral; para la cual se elaboró tablas de resumen para cada uno las variables en los que se muestran de manera clara y general la relación existente entre las dos variables objeto de estudio.

**Tabla N° 15.- Preferencia de los programas de incentivos en relación con la satisfacción laboral**

PROGRAMA DE INCENTIVOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	Ninguno		Bajo		mediano		alto		Fr.	%
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
incentivos dinerarios	1	4.2%	1	4.2%	13	54.2%	8	33.3%	23	95.8%
incentivos no dinerarios	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	0	0.0%	1	4.2%
<b>TOTAL</b>	1	4.2%	1	4.2%	14	58.3%	8	33.3%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 15

En el tabla y gráfico N° 15 se observan los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción en la empresa es medianamente satisfecho, un 33.3% con un nivel alto de satisfacción, un 4.2% con un nivel de satisfacción baja y un 4.2% con un nivel de satisfacción de ninguna; mientras que en torno al tipo de programa de incentivos que más satisfacción les trae a los colaboradores, el 95.8% de los encuestados manifestaron que son los programas

de incentivos dinerarios, y solo el 4.2% manifestaron estar satisfechos con los programas de incentivos no dinerarios.

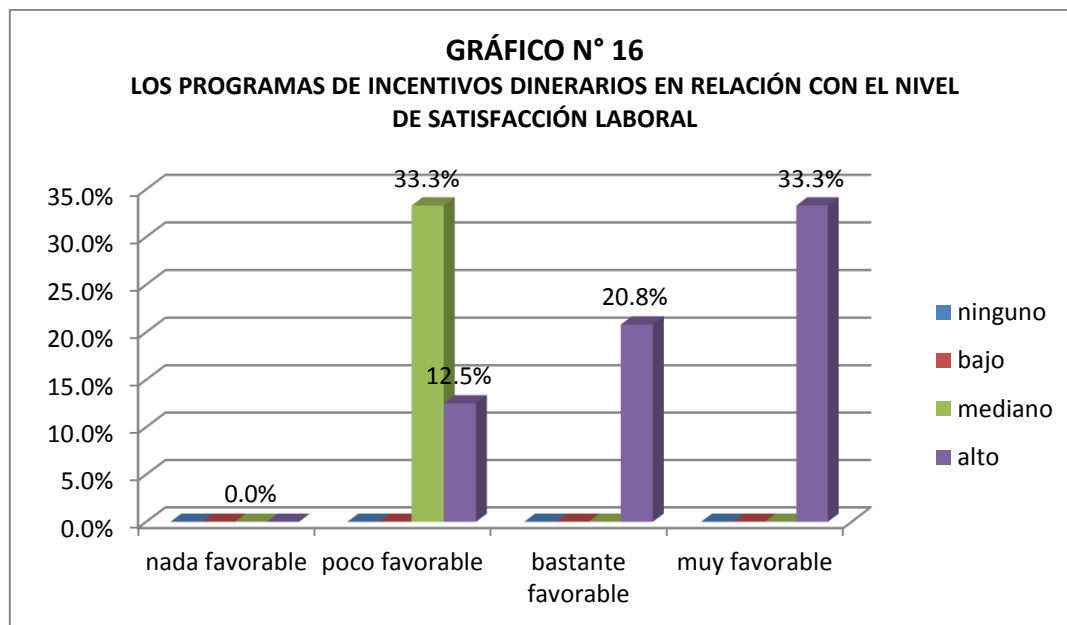
Al relacionar los tipos de programas de incentivos con la satisfacción laboral encontramos que, el 54.2% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente también están más satisfechos con el tipo de programas de incentivos dinerarios, mientras que el 33.3% que se encuentran con un nivel alto de satisfacción laboral también corresponde al tipo de programa de incentivos dinerarios, por otro lado el 4.2% que se encuentran estar con un nivel de satisfacción laboral bajo y ninguno también responden a los programas de incentivos dinerarios, mientras que solo el 4.2% de los que manifiestan estar con un nivel de satisfacción mediano también están satisfechos con el tipo de programa de incentivos no dinerarios.

Los valores antes mostrados permiten colegir que si bien los colaboradores tienen un nivel mediano de satisfacción laboral, esto se debe justamente a los programa de incentivos dinerarios; es decir son estos tipos de incentivos que más valor tiene para los colaboradores de la empresa. Por lo que se debe incidir en desarrollar con mayor énfasis estos programas.

**Tabla N° 16.- Los programas de incentivos dinerarios en relación con el nivel de satisfacción laboral**

PROGRAMA DE INCENTIVOS DINERARIOS	NIVEL SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	ninguno		Bajo		mediano		alto			
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
nada favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco favorable	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	3	12.5%	11	45.8%
bastante favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	20.8%	5	20.8%
muy favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	8	33.3%
<b>TOTAL</b>	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	13	66.7%	24	100.0%

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de programa de incentivos



Fuente: elaboración propia en base al tabla N° 16

En el tabla y gráfico N° 16 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción que tienen sobre los programas de incentivos dinerarios, un 45.8% manifestó que los programas de incentivos dinerarios son poco favorables a su satisfacción laboral, un 33.3% muy favorables y un 20.8% bastante favorables.

Al relacionar los programas de incentivos con el nivel de satisfacción laboral encontramos que, el 33.3 % de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción mediano señalan que los programas de incentivos son poco favorables para su satisfacción; mientras que un 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que son muy favorables para su satisfacción, un 28.6% bastante favorables y un 12.5% poco favorables.

Los valores antes descritos permiten concluir que existe una minoría grande que no está de acuerdo con los programas de incentivos dinerarios, lo que significa que no todos los colaboradores tienen un alto nivel de satisfacción laboral, porque existen algunos descontentos sobre este tipo de incentivos.



## CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados como fruto de la presente investigación realizado a los colaboradores de la Caja Municipal De Ahorro Y Crédito De Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Del análisis de la dimensión programas de incentivos dinerarios nos permite observar que ésta presenta una incidencia negativa en la satisfacción de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista, ya que un 54% de los colaboradores sienten que los programas de incentivos dinerarios inciden negativamente en su satisfacción laboral; esto debido a que consideran que la remuneración, comisiones y repartición de utilidades que perciben, en la empresa, son poco alentadores y poco atractivas y que no cubren las necesidades básicas de una persona. A pesar de que los incentivos dinerarios son los más valorados a nivel de percepción de los colaboradores de la Cmac Cusco. Por otro lado existe otro sector considerable del 46% que afirma que, los programas de incentivos de su organización influyen de manera positiva en su satisfacción laboral; porque consideran que éstos incentivos están de acorde al mercado laboral financiero.
  - 1.1. Realizando un análisis específico sobre cada uno de los incentivos dinerarios, tenemos en primer lugar que; las remuneraciones, influyen en la satisfacción laboral de los colaboradores, sin embargo un sector considerable, esto es un 37% de los colaboradores señalan que la remuneraciones de la empresa son poco alentadores, lo cual implica un descontento respecto a este incentivo dinerario; sin embargo un 20.8% y un 33.3.% señala son bastantes alentadores y muy alentadores respectivamente, lo cual implica que una mayoría está contento con las remuneraciones que perciben, por lo tanto la empresa



debería fijarse en el sector minoritario que no está contento, lo cual es considerable, ya que la tendencia es creciente, máxime si un 54.2% considera que las remuneraciones que perciben no cubre los gastos personales y familiares, lo cual haciendo un contraste con las estadísticas anteriores, devendría en un crecimiento acelerado de descontento general.

- 1.2.** En segundo lugar, las comisiones que ofrece la empresa son poco atractivos para los colaboradores, puesto que un sector considerable, esto es, el 50% y el 16.6% considera que las comisiones son poco atractivas y nada atractivas respectivamente, toda vez que éstas tienen un techo límite, lo cual no permite reconocer el esfuerzo plus que realizan los colaboradores; sin embargo un sector minoritario (33.4%) tiene una percepción positiva sobre éste tipo de incentivos. Estos datos ayudan considerablemente a que los programas de incentivos dinerarios no sean tan favorables para la satisfacción de los colaboradores de la empresa, datos que son confirmados por la hipótesis específica 1.
- 1.3.** La percepción que los colaboradores tienen sobre el incentivo de repartición de utilidades es negativa, puesto que un 41.7% y 8.4% señala que éstas son poco significativas y nada significativas respectivamente para las expectativas personales, esto debido a que ellos sienten que el esfuerzo y el trabajo dedicado a la empresa es mucho mayor que la porción de utilidades recibidas individualmente; sin embargo un sector de considerables, esto es, 33.2% y 12.5% señala que la repartición de utilidades son bastante y muy significativas respectivamente, debido a que ello está de acorde al mercado y esfuerzo que uno dedica a la empresa, es decir, ellos señalan que el trabajo realizado y la compensación están proporcionalmente distribuidos.

2. En el análisis de la dimensión de programas de incentivos no dinerarios nos permite concluir que presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral, ya que un 75% de los colaboradores sienten que están satisfechos con los programas de incentivos no dinerarios que ofrece su organización; mientras que solo el 25% señala que incide de manera negativa. Estos resultados muestran que los programas de incentivos no dinerarios como son: reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación, esparcimiento y ambiente y equipamiento inciden positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque la percepción que se tiene sobre estos indicadores son favorables según los resultados mostrados en la exposición de resultados.
- 2.1. En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores hacia el programa de incentivo no dinerario “reconocimientos individuales” son favorables, debido a que una gran mayoría, esto es, un 72% señala que el reconocimiento individual que realiza la empresa a sus trabajadores son muy interesantes para las expectativas personales, puesto que la empresa, frecuentemente, a través de diversos tipos de reconocimiento individuales, reconoce el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores, lo cual ayuda en gran medida a la satisfacción laboral dentro de la empresa.
- 2.2. La percepción que colaboradores tiene sobre los incentivos no dinerarios: “ascensos y promociones y línea de carrera, son favorables en cuanto a la satisfacción laboral, puesto que un sector mayoritario señala que la política de ascensos y promociones que tiene la empresa son adecuados, ya que los permite que los trabajadores puedan ocupar puestos superiores, sin embargo existe una preocupación respecto al tiempo y requisitos para que un trabajador pueda hacer línea de carrera dentro de la empresa, toda vez que los colaboradores señalan que para poder ascender a un cargo superior tiene que pasar un tiempo

considerable, incluyendo los requisitos rígidos que la empresa tiene, lo cual provoca un descontento de un sector considerable.

3. El tipo de programa de incentivos que mayor importancia tiene para los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno bellavista son los incentivos dinerarios; ya que éstos son los que tienen mayor valor frente a los incentivo no dinerarios; sin embargo los programas de incentivos dinerarios de la empresa generan un descontento en un sector considerable; lo que implica que la organización debería tomar estos puntos críticos que se han identificado de la presente investigación.



## RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo de investigación y luego de haber formulado las conclusiones respectivas, considero señalar las siguientes recomendaciones:

Se sugiere a los directivos y superiores de esta institución financiera que en cuanto a los incentivos dinerarios se mejoren o se creen nuevos incentivos como por ejemplo: bonos anuales, bonos inmediatos, comisiones grupales y cambiar la política de remuneraciones por cargo a remuneraciones por competencias; debido a que existe un sector minoritario grande que señala que estos incentivos inciden negativamente en su satisfacción laboral. También Se sugiere la eliminación de los techos máximos para comisionar y se debería aumentar los montos de las comisiones, ya que existe un sector que no está satisfecho con las comisiones que perciben, por ser éstos muy pocos y tener un techo máximo.

En cuanto a los programas de incentivos no dinerarios se sugiere a los superiores de la institución diversifiquen los tipos de reconocimientos a sus trabajadores y se amplíe a la mayoría de ellos, a fin de que no puedan generar insatisfacción en alguno de ellos. En cuanto a los ascensos, promociones y línea de carrera se recomienda a los superiores de esta institución mejorar las políticas en cuanto al tiempo de experiencia para el ascenso a un cargo superior y flexibilizar los requisitos que se tiene, ya que existe un sector pequeño que afirma q los ascensos inciden de manera negativa en su satisfacción. En cuanto a las capacitaciones se recomienda a los directivos de esta empresa, fortalecer y diversificar los temas de capacitación y contratar a profesionales destacados y especializados en la materia, ya que muchos de ellos afirman que las capacitaciones son realizadas por los mismos directivos de las distintas áreas, lo que implica un evento rutinario y muchas veces aburrido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2006). *Coportamiento Organizacional* (Segunda ed.). México.
- Biasca, R. (2005). *Gestión de cambio: El modelo Biasca*. Argentina: Editorial El cid editor.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14a ed.). México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión Del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: DF: McGraw Hill.
- Dessler, G., Juárez, V., & Alfredo, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (segunda ed.). México: Pearson.
- Finnigan, J. P. (1997). *Guía de Marketing Empresarial*. Recuperado el 8 de septiembre de 2011, de [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- García, M. (2001). la importancia de la evaluacion del desempeño.
- Gurutse Intxaurburu, C. M. (12 de mayo de 2005). *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Recuperado el 8 de septiembre de 2011, de *Revista de Dirección y Administración de Empresas*: [www.oepinclm@se.ehu.es](http://www.oepinclm@se.ehu.es)
- Guvenc G., A. (1992). *Planeación Estratégica Aplicado A Los Recursos Humanos*. México: norma.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2008). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hersey, P. K. (1997). *Administración Del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- K., J. J. (2008). *CEDEC II* (segunda ed.). Bogotá: JAVEGRAF.
- Martinez Sanchez, A. & Ulizama García, J.L. (1998). *El Clima de las Instituciones Educativas. La Satisfacción Laboral. Ciencias de la Educación*. Lima.
- Muñoz, A. (17 de junio de 2013). *Info Capital Humano*. Recuperado el 17 de 2013 de 2013, de [www.infocapitalhumano.pe](http://www.infocapitalhumano.pe)
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Valencia, J. (1995). *“Administración Moderna de Personal”*. México: Ediciones Contables y Administrativas.
- Thompson Jr., A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2008 |). *Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Inter Americana Editores.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.



ARTICULO CIENTIFICO

“LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y  
CRÉDITO DE CUSCO S.A. AGENCIA PUNO-BELLAVISTA PERIODO 2012”.

PRESENTADO POR:

HOLGER MARIO CAJMA MAMANI

SUB COORDINADOR

DE INVESTIGACION EPA.

MSc. PAULA A. AROHUANCA PERCCA.

DIRECTOR:

Lic. Adm. BRAULIO S. VILLA RUIZ

ASESOR:

Lic. Adm. CARLOS CHOQUE SALCEDO.

PERU- PERU

2016



**LOS PROGRAMAS DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO YCRÉDITO  
DE CUSCO S.A. AGENCIA PUNO-BELLAVISTA PERIODO 2012**

**INCENTIVE PROGRAMS AND JOB SATISFACTION OF COLLABORATING  
MUNICIPAL SAVINGS CUSCO YCRÉDITO S.A. PUNO-BELLAVISTA  
AGENCY PERIOD 2012**

**HOLGER MARIO CAJMA MAMANI**

**RESUMEN**

**Objetivo:** determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista; para tal efecto, es necesario partir de la hipótesis, de que los programas de incentivos tienen incidencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco agencia Puno-Bellavista. **Método:** La investigación fue de tipo descriptivo y explicativo, utilizándose el método inductivo, apoyándose con la técnica de la encuesta realizada a la totalidad de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista. **Resultados:** los resultados reflejan que los programas de incentivos dinerarios ofrecidos por la empresa no son tan satisfactorios para los trabajadores, ya que existe un sector de ellos que no se encuentran satisfechos con este tipo de incentivos, lo que implica que la empresa debe tomar medidas al respecto. **Conclusiones:** A la conclusión que se llegó de que los programas de incentivos tienen una incidencia positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores de esta institución, asimismo se determinó que los trabajadores de esta institución dan mayor valor a los programas de incentivos dinerarios en relación con los no dinerarios.

**Palabras claves:** programas de incentivos, bonos, satisfacción laboral

**ABSTRACT**

**Objective:** To determine the incidence of incentive programs in job satisfaction of employees of the Municipal Savings and Credit Cusco S.A. Bellavista Puno Agency; for this purpose, it is necessary from the hypothesis that incentive programs have an impact on job satisfaction in employees of the Municipal Savings and Credit Puno-Cusco agency Bellavista. **Method:** The research was descriptive and explanatory type, using the inductive method, relying with the technique of the survey to all workers of the Municipal Savings and Credit Cusco S.A. Bellavista Puno agency. **Results:** The results show that programs-cash incentives offered by the company are not so satisfactory for workers, as there are a sector of them are not satisfied with such incentives, which implies that the company must take measures about. **Conclusions:** **The conclusion** was reached that incentive programs have a positive impact on job satisfaction of workers in



this institution also determined that workers of this institution give greater value to programs-cash incentives regarding noncash.

**Keywords:** incentive programs, bonuses, job satisfaction

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los programas de incentivos y recompensas son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas. Una variable que ha cobrado relevancia en los últimos tiempos, es la gestión de recursos humanos, las organizaciones de todo tipo han comprendido que deben gestionar actitudes y comportamientos de recurso principal, el talento humano, porque de esta manera optimiza su trabajo; es por ello que los incentivos se han convertido en un factor determinante e ineludible para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

Un aspecto importante dentro de las empresas financieras implica la forma de recompensar a los trabajadores por el trabajo desempeñado, ya que la forma de trabajar de éstas es a través de los incentivos dinerarios y no dinerarios como pueden ser: remuneraciones, comisiones, bonos, reconocimientos individuales, ascensos etc. De hecho, los programas de incentivos involucran mecanismos de medición en torno al logro de determinados objetivos que se les propone a los empleados. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos de programas de incentivos y recompensas transversales a la organización, los objetivos giran en torno a fomentar y reconocer ciertas conductas y/o logros.

La Caja Municipal de Cusco es una de las entidades financieras que ha venido creciendo rápidamente en el mercado financiero de Puno, es así que en la actualidad cuenta con 3 agencias en la ciudad de Puno y 5 agencias en la ciudad de Juliaca, a consecuencia de este crecimiento se vienen incrementado los colaboradores de esta institución, manifestándose en la mayor contratación de personal en cada una de las agencias; sin embargo la masificación de las entidades financieras ha hecho que esta entidad financiera implemente nuevas políticas de trabajo, lo cual ha implicado que el esfuerzo de los trabajadores de esta entidad es considerado un trabajo un poco estresado y rígido, generando en los trabajadores la deserción laboral, renuncias, migración de trabajadores a otras entidades financieras.. Ante ello la caja cusco ha visto que los programas de incentivos han tomado un papel muy importante para mantener y aumentar las satisfacción laboral de los colaboradores, ya que los incentivos como son las comisiones y remuneraciones son inadecuadas para las necesidades integrales de un trabajador, a pesar de que una de las características de las entidades financieras es que sus trabajadores responden según incentivos;

Es por todo ello que es necesario conocer si los programas de incentivos (dinerarios y no dinerarios) inciden o no en la satisfacción laboral de los colaboradores y de qué manera se puede proponer acciones y propuestas para la implementación de un programa de incentivos diseñado de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.

Bajo ese contexto, cabe indicar que el presente investigación consta de cinco capítulos, en el primero, se aborda de manera precisa cual es el problema central de la investigación, donde se da a conocer la situación problemática, los antecedentes que se tiene respecto al problema; los objetivos de investigación, que permitieron guiar el proceso de investigación; en el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en la cual se describen las teorías y doctrina que sustentan la investigación; entre ellas los temas como la figura de las recompensas, dentro de ellas las dinerarias y los no dinerarios; finalmente en el último capítulo se realiza la presentación y discusión de los datos obtenidos como resultado del cuestionario aplicado y contrastación de hipótesis respectiva; finalmente se consigna las conclusiones, recomendaciones a partir de los resultados obtenidos, bibliografía y otras fuentes de información.

## LAS RECOMPENSAS

**Un 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 distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

### Los programas de incentivos

Los programas de incentivos son soluciones orientadas a atender las crecientes necesidades de las organizaciones por lograr mejores resultados en cuanto a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus empleados. Estos programas consisten en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y prácticas destinadas a premiar el desempeño sobresaliente ya sea por el logro de buenos resultados o de conductas deseadas en función de los logros, los colaboradores obtienen diversos tipos de beneficios. Estos no solamente puede ser materiales o económicos, también hay reconocimientos cualitativos, como felicitaciones, diplomas, etcétera. Asimismo, pueden ser mixtos, es decir cuando el reconocimiento cualitativo es acompañado de un premio. (Muñoz, 2013).

El objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación, señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores “. De esta manera, se alcanzará el

equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma. (Chiavenato, 2008, pág. 446)

Por lo general los incentivos son positivos y se presentan en dos formas: la utilitaria y la psicológica. La inicial comprende cosas de valor casual (salarios, primas, ascensos), mientras que la segunda es más interior o personal (autónoma, disfrute el trabajo, identificación psicológica con el empleo o sus resultados) claro muchas de las recompensas participan de las dos formas como cuando alguien recibe una felicitación o cualquier otro tipo de reconocimiento por un trabajo bien hecho, lo cual ciertamente es también un pronóstico para la perspectiva de un buen aumento de salario o un ascenso futuro.

### **Niveles de análisis de la satisfacción laboral**

Se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a la satisfacción laboral se refiere, las cuales son:

- c. **Satisfacción general:** es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- d. **Satisfacción por facetas:** es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos del trabajo, tales como reconocimientos, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

### **MATERIAL Y METODOS**

Para la investigación se utilizó el método hipotético-deductivo que consiste en formular la hipótesis general; deducir a partir de ésta las hipótesis específicas, confirmar o disconfirmar las hipótesis específicas y si se confirman las hipótesis específicas se considera confirmada la hipótesis general.

El nivel de investigación que corresponde al presente trabajo de investigación es el de *descriptivo y explicativo*. El primero porque describe la realidad tal como se presenta en una situación espacio temporal y el segundo porque se busca establecer si existe una relación causa- efecto. (Hernández Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2008, pág. 100).

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación ha sido a través de la encuesta. El instrumento es un cuestionario tipo encuesta que incluyo preguntas abiertas y cerradas con escalas de estimación.

Para la presente investigación la población está constituida por todos los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista, los cuales son un total de 24 trabajadores activos. No se utiliza

muestra ya que es una investigación tipo censal, es decir se recolectan datos de todos los elementos de la población.

## RESULTADOS

### **Análisis de la incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral.**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. es una entidad que cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que está encargado de planear, organizar dirigir y controlar todas las actividades de los trabajadores; para ello cuenta con distintos documentos de gestión, en las cuales está constituido los diferentes indicadores del programa de incentivos dinerarios, entre ellos, la remuneraciones, la repartición de utilidades y los bonos.

**Tabla 1.- Incidencia de los programas de incentivos dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista-Periodo-2012**

Los programas de incentivos dinerarios y su incidencia en la satisfacción laboral	Frecuencia	Porcentaje
incide de manera positiva	<b>11</b>	46%
incide de manera negativa	<b>13</b>	54%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

En la tabla N° 1 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados; un 54% de los colaboradores afirma que los programas de incentivos dinerarios inciden de manera negativa en la satisfacción laboral, mientras que un 46% de los encuestados manifestaron que incide negativamente.

Estos resultados permiten confirmar la hipótesis específica planteada, ya que al relacionar estas dos variables se muestra que los programas de incentivos dinerarios si influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores; resultados que se manifiestan según los tablas y gráficos N° 1, 2, 3 Y 4 de la presente investigación; sin embargo los incentivos dinerarios que ofrece la empresa a sus trabajadores no son tan favorable, ya que existen una gran parte de los trabajadores que no tienen una buena percepción sobre los programas de incentivos dinerarios ofrecidos por la empresa, a pesar de que los programas de incentivos son los que traen mayor satisfacción laboral en comparación con lo incentivos no dinerarios como se muestra más adelante.

**Tabla 2. Incidencia de los programas de incentivos no dinerarios en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco s.a. Agencia Puno Bellavista-periodo-2012**

Los programas de incentivos no dinerarios y su incidencia en la satisfacción laboral	Frecuencia	Porcentaje
incide de manera positiva	<b>18</b>	75%
incide de manera negativa	<b>6</b>	25%
<b>TOTAL</b>	24	100%

En la tabla N° 02 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, el 75% de los colaboradores manifiesta que los programas de incentivos no dinerarios ofrecidos por la empresa inciden positivamente en su satisfacción laboral, mientras que solo un 25% manifestaron que los programas de incentivos no dinerarios inciden de manera negativa en su satisfacción laboral.

Estos resultados nos permiten confirmar la hipótesis específica 2, ya que según los datos los programas de incentivos no dinerarios inciden de manera positiva en la satisfacción de los trabajadores, estos datos son confirmados por los Tablas y gráficos N° 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 Y 13, por lo que la empresa debe seguir renovando y ofreciendo estos tipos de programas; sin embargo de manera general este tipo de programa de incentivos en comparación con lo incentivos dinerarios no son tan significativos, ya que los colaboradores dan mayor valor a los incentivos económicos más que a los no económicos, hechos que se demuestran con el desarrollo del TABLA y gráfico N° 16 de la presente investigación.

### **5.3. Análisis de la preferencia de los programas de incentivos en relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Cmac-Cusco S.A. periodo 2012**

De todo lo anterior se ha llegado una conclusión de carácter genérica, que los programas de incentivos inciden de manera positiva en la satisfacción laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista periodo 2012, no obstante, debemos señalar que los programas de incentivos que más influyen en la satisfacción de los colaboradores, son los dinerarios o económicos.



**Tabla 3. Preferencia de los programas de incentivos en relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la CMAC-Cusco S.A. periodo 2012**

PROGRAMA DE INCENTIVOS	NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	Ninguno		Bajo		mediano		alto		Fr.	%
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
incentivos dinerarios	1	4.2%	1	4.2%	13	54.2%	8	33.3%	23	95.8%
incentivos no dinerarios	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%	0	0.0%	1	4.2%
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4.2%</b>	<b>1</b>	<b>4.2%</b>	<b>14</b>	<b>58.3%</b>	<b>8</b>	<b>33.3%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla N° 03 se observan los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción en la empresa es medianamente satisfecho, un 33.3% con un nivel alto de satisfacción, un 4.2% con un nivel de satisfacción baja y un 4.2% con un nivel de satisfacción de ninguna; mientras que en torno al tipo de programa de incentivos que más satisfacción les trae a los colaboradores, el 95.8% de los encuestados manifestaron que son los programas de incentivos dinerarios, y solo el 4.2% manifestaron estar satisfechos con los programas de incentivos no dinerarios.

Al relacionar los tipos de programas de incentivos con la satisfacción laboral encontramos que, el 54.2% de los colaboradores que manifiestan estar medianamente también están más satisfechos con el tipo de programas de incentivos dinerarios, mientras que el 33.3% que se encuentran con un nivel alto de satisfacción laboral también corresponde al tipo de programa de incentivos dinerarios, por otro lado el 4.2% que se encuentran estar con un nivel de satisfacción laboral bajo y ninguno también responden a los programas de incentivos dinerarios, mientras que solo el 4.2% de los que manifiestan estar con un nivel de satisfacción mediano también están satisfechos con el tipo de programa de incentivos no dinerarios.

Los valores antes mostrados permiten colegir que si bien los colaboradores tienen un nivel mediano de satisfacción laboral, esto se debe justamente a los programa de incentivos dinerarios; es decir son estos tipos de incentivos que más valor tiene para los colaboradores de la empresa. Por lo que se debe incidir en desarrollar con mayor énfasis estos programas.

**TABLA 4. Los programas de incentivos dinerarios en relación con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cmac Cusco S.A. Agencia Puno-Bellavista periodo 2012**

PROGRAMA DE INCENTIVOS DINERARIOS	NIVEL SATISFACCIÓN LABORAL								TOTAL	
	Ninguno		Bajo		Mediano		alto		Fr.	%
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%		
nada favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
poco favorable	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	3	12.5%	11	45.8%
bastante favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	20.8%	5	20.8%
muy favorable	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	33.3%	8	33.3%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>8</b>	<b>33.3%</b>	<b>13</b>	<b>66.7%</b>	<b>24</b>	<b>100.0%</b>

En la tabla N° 04 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco Agencia Puno-Bellavista que fueron encuestados, en torno a la satisfacción laboral; el 58.3% manifestó que el nivel de satisfacción es mediano, un 33.3% tiene un nivel de satisfacción alto, un 8.3% con un nivel de satisfacción bajo; mientras que en torno a las percepción que tienen sobre los programas de incentivos dinerarios, un 45.8% manifestó que los programas de incentivos dinerarios son poco favorables a su satisfacción laboral, un 33.3% muy favorables y un 20.8% bastante favorables.

Al relacionar los programas de incentivos con el nivel de satisfacción laboral encontramos que, el 33.3 % de los colaboradores que manifiestan tener un nivel de satisfacción mediano señalan que los programas de incentivos son poco favorables para su satisfacción; mientras que un 33.3% de los que tienen un nivel de satisfacción alto señalaron que son muy favorables para su satisfacción, un 28.6% bastante favorables y un 12.5% poco favorables.

Los valores antes descritos permiten concluir que existe una minoría grande que no está de acuerdo con los programas de incentivos dinerarios, lo que significa que no todos los colaboradores tienen un alto nivel de satisfacción laboral, porque existen algunos descontentos sobre este tipo de incentivos.

## DISCUSION

En primer lugar, debemos señala que *Gustavo Rubinsztein (2004)* afirma que las políticas orientadas a desarrollar los motivadores internos deberían destacarse algunos incentivos no monetarios tales como: enriquecer los puestos de trabajo, respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsar el espíritu



de equipo, alentar la creatividad, la innovación, orientar el trabajo hacia metas y permitir la participación en la toma de decisiones.

Por otro lado (Robbins, 1994), la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Satisfacción en el trabajo designa la actitud general del individuo hacia su trabajo. El que tenga un alto grado de satisfacción mostrara actitudes positivas hacia el trabajo. Mientras que el que este insatisfecho, exhibirá actitudes negativas.

Para (Davis, K., & Newstrom, J., 1993), La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Por otro lado, puede actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, o retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, afectando una baja en la eficiencia organizacional. En síntesis, la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el ambiente laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Es por ello, que para el presente caso, conforme lo ha señalado el autor referido se debe Implementar en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco el pago de bonos anuales a los mejores trabajadores de cada agencia; ya que éstos bonos tienen la ventaja de proporcionar a los trabajadores más paga por hacer un esfuerzo mayor; mientras que al mismo tiempo los colaboradores tienen la seguridad de un sueldo base; que consideran que es ínfimo. Por lo tanto se debe realizar el pago de bonos tomando en cuenta la reducción de costos, la mejora de calidad de atención del cliente o los criterios de desempeño establecido, en el nivel ejecutivo por ejemplo, los criterios de desempeño pueden incluir el aumento de las utilidades o los objetivos acordados que sean específicos para la empresa.

En ese sentido coincidiendo con (Robbins, 1994) Se sugiere que el área de recursos humanos debe premiar constantemente a los colaboradores y reconocer las ganancias en productividad, las contribuciones especiales o los logros y el servicio a la organización; las cuales pueden ser mediante regalos personalizados, boletos para eventos de música, vacaciones, certificados de regalo y prenda de ropa personalizada, la cuales representan premios que no son en dinero en efectivo, pero que son muy importantes para hacer que los colaboradores se sientan apreciados, al mismo tiempo que subrayen los valores de la empresa.

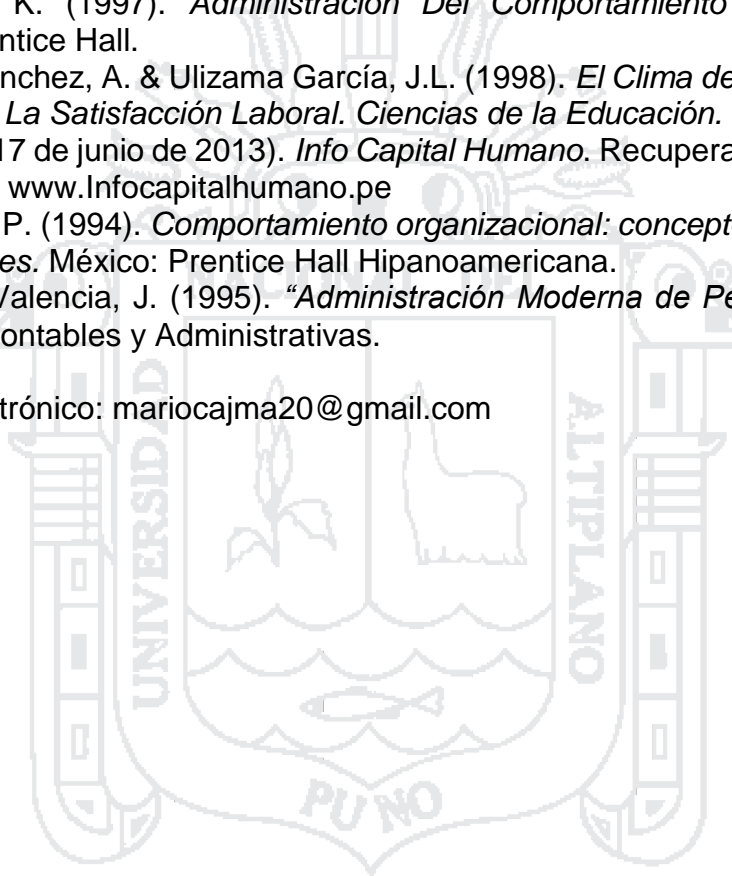
## CONCLUSIONES

1. Del análisis de la dimensión programas de incentivos dinerarios nos permite observar que ésta presenta una incidencia negativa en la satisfacción de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista, ya que un 54% de los colaboradores sienten que los programas de incentivos dinerarios inciden negativamente en su satisfacción laboral; esto debido a que consideran que la remuneración, comisiones y repartición de utilidades que perciben, en la empresa, son poco alentadores y poco atractivas y que no cubren las necesidades básicas de una persona.
2. En el análisis de la dimensión de programas de incentivos no dinerarios nos permite concluir que presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral, ya que un 75% de los colaboradores sienten que están satisfechos con los programas de incentivos no dinerarios que ofrece su organización; mientras que solo el 25% señala que incide de manera negativa. Estos resultados muestran que los programas de incentivos no dinerarios como son: reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación, esparcimiento y ambiente y equipamiento inciden positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque la percepción que se tiene sobre estos indicadores son favorables según los resultados mostrados en la exposición de resultados. En cuanto a la percepción por parte de los colaboradores hacia el programa de incentivo no dinerario “reconocimientos individuales” son favorables, debido a que una gran mayoría, esto es, un 72% señala que el reconocimiento individual que realiza la empresa a sus trabajadores son muy interesantes para las expectativas personales, puesto que la empresa, frecuentemente, a través de diversos tipos de reconocimiento individuales, reconoce el trabajo realizado por cada uno de los trabajadores, lo cual ayuda en gran medida a la satisfacción laboral dentro de la empresa.
3. El tipo de programa de incentivos que mayor importancia tiene para los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. Agencia Puno bellavista son los incentivos dinerarios; ya que éstos son los que tienen mayor valor frente a los incentivo no dinerarios; sin embargo los programas de incentivos dinerarios de la empresa generan un descontento en un sector considerable; lo que implica que la organización debería tomar estos puntos críticos que se han identificado de la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración Estratégica* 2008 México/Inter Americana Editores
- Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* 2004 México Pearson
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión Del Talento Humano*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: DF: McGraw Hill.
- García, M. (2001). la importancia de la evaluación del desempeño.
- Hersey, P. K. (1997). *Administración Del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Martínez Sánchez, A. & Ulizama García, J.L. (1998). *El Clima de las Instituciones Educativas. La Satisfacción Laboral. Ciencias de la Educación*. Lima.
- Muñoz, A. (17 de junio de 2013). *Info Capital Humano*. Recuperado el 17 de 2013 de 2013, de [www.infocapitalhumano.pe](http://www.infocapitalhumano.pe)
- Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Valencia, J. (1995). *“Administración Moderna de Personal”*. México: Ediciones Contables y Administrativas.

Correo Electrónico: [mariocajma20@gmail.com](mailto:mariocajma20@gmail.com)



**ANEXO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**CUESTIONARIO**

Responda las siguientes preguntas con información fidedigna. Marque con una (x) las alternativas que considere ciertas.

**CARGO QUE OCUPA** .....

**SEXO**

 M

 F

**PARTE I: PROGRAMAS DE INCENTIVOS:** a continuación le presentamos preguntas respecto a los programas de incentivos de su organización. Seleccione con **X** su respuesta escogida, y justifique el porqué de su respuesta.

**I. INCENTIVOS DINERARIOS:**

**1. Con que tipo de recompensas se siente más satisfecho Usted:**

- a) Incentivos dinerarios
- b) Incentivos no dinerarios

Porque.....  
 .....  
 .....

**2. Como se siente usted en su organización por el trabajo desempeñado:**

Muy recompensado	<input type="checkbox"/>	Poco recompensado	<input type="checkbox"/>
Bastante recompensado	<input type="checkbox"/>	Nada recompensado	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
 .....  
 .....

**A. REMUNERACIONES**

**3. considera usted la remuneración que percibe:**

Muy alentador	<input type="checkbox"/>	Poco alentador	<input type="checkbox"/>
Bastante alentador	<input type="checkbox"/>	Nada alentador	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
 .....

.....  
.....

**4. La remuneración total que percibe le alcanza para todos los gastos y algunos lujos:**

Muy cierto	<input type="checkbox"/>	Poco cierto	<input type="checkbox"/>
Bastante cierto	<input type="checkbox"/>	Nada cierto	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
.....  
.....  
.....

**B. COMISIONES**

**5. las comisiones que usted percibe son:**

Muy atractivas	<input type="checkbox"/>	Poco atractivas	<input type="checkbox"/>
Bastante atractivas	<input type="checkbox"/>	Nada atractivas	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
.....  
.....  
.....

**C. REPARTICION DE UTILIDADES**

**6. la repartición de utilidades son:**

Muy significativos	<input type="checkbox"/>	Poco significativos	<input type="checkbox"/>
Bastante significativos	<input type="checkbox"/>	Nada significativos	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
.....  
.....  
.....

**7. la repartición de utilidades está en función a lo que realmente ha aportado a las utilidades de la empresa**

Muy cierto	<input type="checkbox"/>	Poco creíble	<input type="checkbox"/>
Bastante creíble	<input type="checkbox"/>	Nada cierto	<input type="checkbox"/>

Porque.....  
.....  
.....  
.....

**II. INCENTIVOS NO DINERARIOS**

**A. RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL**

**8. el reconocimiento individual que realiza su organización a sus mejores trabajadores es:**

Muy interesante  Poco interesante

Bastante interesante  Nada interesante

Porque.....  
 .....  
 .....  
 .....

**B. ASCENSOS, PROMOCIONES Y LINEA DE CARRERA**

**9. la política de ascensos y promociones es:**

Muy adecuado  Poco adecuado

Bastante adecuado  Nada adecuado

Porque.....  
 .....  
 .....  
 .....

**10. Para ascender a un puesto superior es:**

Muy difícil  Poco difícil

Bastante difícil  Nada difícil

Porque.....  
 .....  
 .....  
 .....

**11. Usted puede hacer línea de carrea en su organización:**

Muy cierto  Poco cierto

Bastante cierto  Nada cierto

Porque.....  
 .....  
 .....  
 .....

**C. CAPACITACIONES**

**12. La capacitación que recibe usted por parte de su organización es:**

Muy interesante  Poco interesante   
 Bastante interesante  Nada interesante

Porque.....  
 .....  
 .....

**D. RECREACION Y ESPARCIMIENTO**

**13. Como considera usted las fiestas, deportes, cenas, bailes y otras actividades que organiza o promueve su organización.**

Muy agradables  Poco agradables   
 Bastante agradables  Nada agradables

Porque.....  
 .....  
 .....

**E. AMBIENTE Y EQUIPAMIENTO**

**14. Las instalaciones físicas, materiales de escritorio, limpieza y la ubicación del lugar donde trabaja son:**

Muy agradables  Poco agradables   
 Bastante agradables  Nada agradables

**PARTE II: SATISFACCIÓN LABORAL:** a continuación le presentamos preguntas respecto a su satisfacción laboral en su organización. Seleccione con **X** su respuesta escogida y justifique el porqué de su respuesta.

**15. Porque razones se encuentra satisfecho en su trabajo**

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....

**16. ¿cuál cree Ud. que es el nivel de satisfacción laboral en la empresa?**

Alto  Bajo   
 Mediano  Ninguno

Porque.....  
 .....



.....  
.....

**17. ¿Cuál es el nivel de compromiso que tiene Ud. con la empresa?**

Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>
Mediano	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

**18. ¿Cuál cree que el nivel de esfuerzo que Ud. dedica a su trabajo?**

Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>
Mediano	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>

