

# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“INCENTIVOS LABORALES Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMPARTAMOS  
FINANCIERA S.A. - AGENCIA PUNO 2016”**

## TESIS

**PRESENTADA POR:**

**BACH. DEWAR MAGDIEL LAURA VEGA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PROMOCIÓN 2012-I**

**PUNO - PERÚ**

**2017**

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

“INCENTIVOS LABORALES Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS  
TRABAJADORES OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMPARTAMOS  
FINANCIERA S.A. - AGENCIA PUNO 2016”

TESIS PRESENTADA POR:  
BACH. DEWAR MAGDIEL LAURA VEGA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 14 DE JULIO DEL 2017

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:



PRESIDENTE : .....  
M.Sc. Germán Jorge Molina Cabala

PRIMER MIEMBRO : .....  
M.Sc. Alejandro Ticona Machaca

SEGUNDO MIEMBRO : .....  
Lic.Adm. Litzbel Charaja Fernandez

DIRECTOR DE TESIS : .....  
M.Sc. Paula Andrea Arohuanca Percca

ÁREA: Administración de Recursos Humanos  
TEMA: Incentivos y Desempeño Laboral

PUNO-PERÚ  
2017

## DEDICATORIA

*A Dios, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A mis padres Víctor Raúl e Isabel, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta. Va para ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.*

*A mis queridos hermanos Yesenia e Ismayr, en quienes siempre he encontrado un respaldo incondicional, en los momentos más frágiles de mi vida. A quienes les deseo el mejor de los éxitos en sus estudios.*

*A mi novia Yaneth, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Por su comprensión y paciente espera para que pudiera terminar el grado son evidencia de su gran amor.*

*A mi hija Guianella Naysha, que es la razón de mi vida el tesoro más grande que Dios me regaló y el motivo de mí existir.*

*Devar Laura Vega*

## AGRADECIMIENTO

*A mi alma Mater, Universidad Nacional del Altiplano y a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico por la formación profesional recibida, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día.*

*Agradezco también a mi Directora de Tesis, M.Sc. Paula Andrea Arohuanca Percca por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de esta investigación.*

*A los miembros del jurado calificador de tesis, M.Sc. German Molina Cabala, M.Sc. Alejandro Ticona Machaca, Lic.Adm. Litzbel Charaja Fernández, por su presencia incondicional, sus apreciados y relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias durante el desarrollo de esta investigación.*

*Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>13</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. El Problema de la Investigación .....	16
1.2. Antecedentes de la Investigación.....	18
1.2.1. Antecedentes Internacionales .....	18
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	21
1.2.3. Antecedentes Locales .....	24
1.3. Formulación del Problema .....	26
1.3.1. Problema General .....	26
1.3.2. Problemas Específicos .....	26
1.4. Importancia y Utilidad del Estudio .....	27
1.5. Objetivos de la Investigación.....	29
1.5.1. Objetivo General .....	29
1.5.2. Objetivos Específicos .....	29
1.6. Caracterización del Área de Investigación .....	30
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>36</b>
REVISIÓN LITERARIA .....	36
2.1. Marco Teórico .....	36
2.1.1. Los Incentivos .....	38
2.1.2. Desempeño Laboral.....	48
2.2. Marco Conceptual.....	60

2.3. Hipótesis .....	64
2.3.1. Hipótesis General .....	64
2.3.2. Hipótesis Específicas .....	64
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>65</b>
MATERIALES Y MÉTODOS .....	65
3.1. Tipo y Diseño de Investigación .....	65
3.2. Población y Muestra de Investigación.....	67
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	68
3.4. Procedimiento de Recolección de Datos .....	71
3.5. Procesamiento y Análisis de Datos.....	72
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>75</b>
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	75
4.1. Resultados.....	75
4.1.1. Determinación del grado de relación entre incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	76
4.1.2. Determinación del grado de relación entre incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	81
4.1.3. Determinación del grado de relación entre incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	86

4.1.4. Determinación del grado de relación entre incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	91
4.1.5. Determinación del grado de relación entre incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	96
4.1.6. Determinación del grado de relación entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016. ....	103
4.1.7. Propuesta de un conjunto de medidas para el programa de incentivos con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno - 2016. ....	107
4.2. Discusión .....	111
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> “Valores de la empresa Compartamos Financiera S.A.” .....	35
<b>Figura 2</b> "Recursos Humanos", por Chiavenato Idalberto .....	37
<b>Figura 3</b> “Motivación”, por Universidad del CEMA .....	37
<b>Figura 4</b> Dispersión entre incentivos laborales y desempeño laboral .....	80
<b>Figura 5</b> Dispersión entre incentivos recreativos y desempeño laboral .....	85
<b>Figura 6</b> Dispersión entre incentivos educativos y desempeño laboral.....	90
<b>Figura 7</b> Dispersión entre incentivos sociales y desempeño laboral.....	95
<b>Figura 8</b> Dispersión entre incentivos económicos y desempeño laboral...	102
<b>Figura 9</b> Dispersión entre incentivos percibidos y desempeño laboral.....	106



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Trabajadores activos de Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.....	67
<b>Tabla 2</b> Número de trabajadores seleccionados para la investigación.....	68
<b>Tabla 3</b> Relación de los incentivos laborales y desempeño laboral (datos agrupados).....	76
<b>Tabla 4</b> Correlación entre incentivos laborales y desempeño laboral.....	79
<b>Tabla 5</b> Relación de los incentivos recreativos y desempeño laboral (datos agrupados).....	81
<b>Tabla 6</b> Correlación entre incentivos recreativos y desempeño laboral.....	84
<b>Tabla 7</b> Relación de los incentivos educativos y desempeño laboral (datos agrupados).....	86
<b>Tabla 8</b> Correlación entre incentivos educativos y desempeño laboral.....	89
<b>Tabla 9</b> Relación de los incentivos sociales y desempeño laboral (datos agrupados).....	91
<b>Tabla 10</b> Correlación entre incentivos sociales y desempeño laboral.....	94
<b>Tabla 11</b> Relación de los incentivos económicos y desempeño laboral (datos agrupados).....	96
<b>Tabla 12</b> Correlación entre incentivos económicos y desempeño laboral .	101
<b>Tabla 13</b> Relación de los incentivos percibidos y desempeño laboral (datos agrupados).....	103
<b>Tabla 14</b> Correlación entre incentivos totales percibidos y desempeño laboral.....	105

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

**AFP:** Administradoras de Fondo de Pensiones

**BCP:** Banco de Crédito del Perú

**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo

**CMAC:** Caja Municipal de Ahorro y Crédito

**EDPYME:** Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa

**FISEP:** Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional

**FOMIN:** Fondo Multilateral de Inversiones

**FSD:** Fondo Seguro de Depósito

**MOF:** Manual de Organizaciones y Funciones

**ONG:** Organización No Gubernamental

**RI:** Reuniones de Integración

**ROF:** Reglamento de Organización y Funciones

**S.A.:** Sociedad Anónima

**S.A.C.:** Sociedad Anónima Cerrada

**SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A. – Agencia Puno 2016. Se planteó la hipótesis general siguiente: Los incentivos empleadas por la empresa Compartamos Financiera S.A. tiene una relación directa con el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores operativos.

Lo que se buscó demostrar es el grado de relación que tienen cada una de los indicadores de los programas de incentivos cualitativos y cuantitativos como son: laborales, recreativos, educativos, sociales y económicos con la variable de desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.

El tipo de investigación corresponde al diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, el método de investigación fue cuantitativo para saber la asociación entre las dos principales variables. Como técnica se utilizó una encuesta aplicada a 27 trabajadores pertenecientes a área de créditos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia – Puno. Al analizar los datos se llegó a la conclusión de que los programas de incentivos tienen una relación directa con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa.

**Palabras clave:** Incentivos, Desempeño Laboral, Motivación

## ABSTRACT

This research aims to determine the relationship between the perceived labor incentives and the level of work performance of the company's operatives "Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016. The following general hypothesis was proposed: The incentives used by the company Compartamos Financiera S.A. Has a direct relationship with the level of labor performance of its operative workers.

What was tried to demonstrate is the degree of relation that each one of the indicators of the qualitative and quantitative incentive programs as they are: labor, recreational, educational, social and economic with the variable of labor performance of the workers of this company.

The type of research corresponds to the non-experimental design of descriptive correlational type, the research method was quantitative to know the association between the two main variables. As a technique, a survey was applied to 27 workers belonging to the credit area of Compartamos Financiera S.A. Agency - Puno. When analyzing the data, it was concluded that the incentive programs have a direct relation with the level of labor performance of the workers of this company.

**Keywords:** Incentives, Job Performance, Motivation

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante la motivación, por lo que los programas de incentivos es un elemento fundamental, para que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral, un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a niveles de compromiso, productividad, eficiencia y desempeño de sus trabajadores. 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.

Hoy en día las empresas más exitosas, reconocen 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 algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al trabajador como para la organización.

En la actualidad se han generado diferentes programas para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos.

El presente trabajo de investigación concibe a los programas de incentivos y su incidencia en el desempeño 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 el desempeño laboral, encontrando así mediante su análisis factores que influyan en el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. – Agencia Puno 2016.

Para obtener los resultados de la investigación se siguió el siguiente orden de la estructura de la investigación, que comprende cinco capítulos:

**Capítulo I:** Se esboza todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; estableciendo los antecedentes de la investigación; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos. Además se presenta la descripción del escenario del objeto de estudio, las características más importantes de la institución donde se realiza la investigación.

**Capítulo II:** Se plantea las bases teóricas y el marco conceptual sobre la cual se sustenta el trabajo; 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.

**Capítulo III:** Aborda la metodología de la investigación, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables y la población de estudio. De esta manera se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales.

**Capítulo IV:** Muestra los resultados y discusión de los resultados de la investigación y contrastación de hipótesis tomando en consideración la población y la muestra de estudio.

Finalmente presentamos, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así mismo, se incluye las referencias bibliográficas empleadas en el estudio de investigación y los anexos correspondientes que demuestran la consistencia del trabajo de investigación.

### 1.1. El Problema de la Investigación

A nivel mundial, todas las instituciones financieras son parte fundamental de cualquier economía y el Perú no es la excepción; a medida que pasan los años las empresas se ven presionadas por la globalización y las exigencias del mercado, ya que se encuentran en una constante competencia entre sí para ser reconocidas como los mejores y obtener los resultados esperados; aun cuando todos ofrecen los mismos productos y servicios, deben marcar la diferencia adoptando tecnologías de última generación, contratando personal calificado y profesional a quienes les imparten capacitación y herramientas necesarias para brindar la mejor atención. Para poder alcanzar las metas propuestas en una empresa dependerá en gran medida de la forma en que su personal puede ser administrado y utilizado. A consecuencia de esto es que se debe analizar los diferentes factores que se manifiesten alrededor de ellas.

El principal reto que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo compone, por lo que la administración de los recursos humanos debe tener un manejo eficiente e innovador, es por eso que en la actualidad es muy común oír decir en las empresas: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Hoy en día todos los administradores deben: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia y eficacia, debido a este mundo competitivo y globalizado, para la cual, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Un instrumento 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 y necesario para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

Un aspecto sustancial dentro de las empresas del sector financiero 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 como pueden ser: comisiones, bonos, reconocimientos, ascensos, etc. De hecho, los programas de incentivos implican mecanismos de cálculo en torno al logro de determinados objetivos que se les propone. No obstante, en la gran mayoría de los casos de programas de incentivos giran en base a fomentar y reconocer ciertas conductas y/o logros.

Compartamos Financiera S.A., por ser una empresa con casi quince años en el mercado de las finanzas ha crecido a pasos agigantados, no solo en proyectos, sino también en su personal el cual en su mayoría es nuevo, dentro de las principales actividades que tiene esta empresa financiera esta la otorgación de créditos, actualmente se tiene una gran rotación del personal y en muchos casos ésta rotación depende de la desvinculación solicitada por el jefe del área, por tanto es de interés poder determinar aquellos factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que fueron contratados por cumplir con el perfil idóneo para el cargo y que estando dentro de la empresa no cumplen con las expectativas de ésta. Ante ello la financiera ha visto que los programas de incentivos han tomado un papel muy importante

para mantener y aumentar el desempeño laboral de sus 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 tiene una relación o no en el desempeño laboral de los trabajadores 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.

## **1.2. Antecedentes de la Investigación**

Entre los antecedentes con relativa similitud al tema de investigación podemos hacer referencia de:

### **1.2.1. Antecedentes Internacionales**

García García & Patjane Nakid, (2005) En México en su tesis “Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla”, la investigación se realizó con la finalidad de conocer la percepción y la importancia que los incentivos representan para los trabajadores a nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla, al mismo tiempo saber si existe una relación entre la motivación y el desempeño laboral. Llegándose a las siguientes conclusiones:

- La investigación muestra la importancia y la percepción que los trabajadores de los hoteles clasificados tienen hacia los diferentes incentivos que las empresas les brindan, observando que los incentivos no económicos, tienen un nivel de importancia igual que los incentivos económicos.
- El 27% de los encuestados no han recibido ningún tipo de incentivo dentro del hotel en el que laboran, expresando inconformidad ya que no se sienten motivados ni parte de la empresa.
- Los incentivos dentro de las empresas juegan un papel muy importante para la motivación y el buen desempeño de los empleados, por tanto al recibir alguno de ellos, los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa.
- La percepción que los trabajadores tienen frente a los incentivos y la preferencia de los mismos va estrechamente relacionado con el género, edad, nivel académico y estado civil ya que nos muestran que cada individuo cuenta con diferentes necesidades.

Castro Garrido, (2009) En Argentina en su tesis “Influencia del incentivo laboral en el éxito de la gestión empresarial 2009”. Con una muestra de 345 trabajadores de 3 empresas del sector de servicios a las que aplicó encuestas sobre incentivos en su centro de trabajo y correlacionado con los resultados de la gestión empresarial de estas 3 empresas a las que evaluó mediante sus estados financieros más importantes de cada una, su posición en la Cámara de Comercio Local y su posicionamiento en el ranking empresarial de su país, obtuvo los siguientes resultados:

- Los principales incentivos aplicados fueron de tipo directo e individual.
- Los incentivos estuvieron orientados mayormente a aspectos éticos y sociales de orden moral con los trabajadores.
- Se observó que las empresas de servicio proponen un nivel de compromiso por actividades y resultados, generando una fuerte competencia entre los trabajadores.
- Quienes desarrollan incentivos directos lograran mejores resultados en la calidad de la gestión administrativa en conjunto.
- Las actividades de competitividad elevaron el desempeño laboral de los trabajadores.

Carmona, (2014) En Venezuela en su tesis “Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras Venezolanas de Turismo (VENETUR S.A.)”, el objetivo de la investigación fue analizar la incidencia que tienen los incentivos motivacionales en el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras de VENETUR S.A. se comprobó que los incentivos motivacionales influyen en el comportamiento de los trabajadores y por ende influye en los resultados de la empresa. Por lo que llegó a las siguientes conclusiones:

- Uno de los factores principales que interviene en la motivación del trabajador son los incentivos, es por ello que la empresa debe buscar estrategias para que los empleados se sientan satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorga y éstos continúen comprometidos con la empresa en la consecución de los objetivos de ésta.

- En lo que respecta a los incentivos motivacionales, se les debe otorgar tanto incentivos económicos como los incentivos no económicos, debido a que los dos son de suma importancia para los trabajadores, puesto que para ellos significa el mérito por su efectiva participación en el logro de los objetivos de la empresa.
- Actualmente las empresas no deben enfocarse sólo en retribución económica debido a que ésta ha dejado de ser la razón principal de la motivación en los empleados porque a la hora de escoger un motivador se tienen en consideración otros elementos como lo son las capacitaciones, la seguridad y estabilidad laboral, los reconocimientos y las posibilidades de promociones.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Cuenca Yzaguirre, (2014) En su tesis “Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza” Presentada para obtener el título de Administración de la Universidad Nacional de Trujillo llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados en general nos arrojan un desnivel en lo proporcional entre los incentivos totales y el desempeño en general, pero en conclusión en base a los resultados totales la financiera está satisfecha, ya que obtuvo un desempeño en general beneficioso para la empresa.
- Los incentivos recreativos y sociales, son los menos preferidos por el personal operativo.

- La entidad “Financiera Confianza” tiene políticas de incentivos hacia su personal operativo basado en la superación de sus metas, poniendo énfasis en el incentivo económico y laboral.

García Olivares, (2009) En su tesis “Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el personal de la empresa Distribuidora Universal SAC” llega a la conclusión:

- Un sistema de compensación basado en incentivos económicos a los vendedores, será un factor primordial para que la empresa pueda tener un crecimiento de sus ventas y con esto aumentar también los niveles de rentabilidad.
- La implementación de un sistema de compensaciones genera beneficios a los empleados que cumplen metas aumentando la retribución económica lo cual finalmente también será beneficios para la empresa.

Chirito Maguiña & Raymundo Vargas, (2015) En su tesis "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014", llega a las siguientes conclusiones:

- La motivación incide significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank.
- Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank.

- En el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.
- Los trabajadores se sienten que la seguridad en los puestos del Banco Interbank, se encuentra en un nivel intermedio ya que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando en la institución y aún no se relacionan con todo el personal.
- En esta institución bancaria, se incentiva de una manera pausada la oportunidad que se le brindan a los trabajadores para que crezcan profesionalmente.

Calvo Jara & Loayza Ubalde, (2015) En su tesis "Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP, Cusco caso: Oficina principal – Área de procesos y plataforma 2013-2014", llega a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación significativa entre los factores motivacionales y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP-Cusco.
- Los factores motivacionales intrínsecos más relevantes en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP-Cusco, son el "trabajo mismo", "reconocimiento laboral"; en cuanto a los factores motivacionales extrínsecos son "compensación económica", "relaciones interpersonales" y las "condiciones de trabajo", en todos los casos, presentan una correlación positiva.

- En lo referente a la variable desempeño del talento humano del personal de plataforma y operaciones, los factores "actitud de trabajo" y "nivel de comunicación" considera como bueno, por otro lado la autonomía para realizar su trabajo Es regular, mientras que el nivel de convivencia entre compañeros recibe una calificación muy de acuerdo del personal de plataforma y operaciones. Asimismo el personal considera el clima laboral como bueno con tendencia a excelente.

### 1.2.3. Antecedentes Locales

Aroapaza Balcona, (2012) En su tesis “La motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la empresa Nuez Amazónica, periodo 2010” llega a las siguientes conclusiones:

- Los factores motivacionales o intrínsecos impulsan a la persona hacia el logro, por lo que provocan la satisfacción en las personas.
- Existe un grado significativo de satisfacción laboral cuando se trata de factores extrínsecos, dentro de los principales factores se tiene: el salario, los beneficios sociales, etc.
- En cuanto al desempeño laboral se concluyó que desde el punto de vista productivo y que refleja cómo la motivación y la satisfacción laboral en un grado adecuado, permiten el cumplimiento de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Cajma Mamani, (2016) En su tesis “Los programas de incentivos y la satisfacción laboral de los colaboradores de la CMAC de Cusco S.A. agencia Puno-Bellavista periodo 2012”. Llegó a las siguientes conclusiones:



- Los programas de incentivos dinerarios presenta una incidencia negativa en la satisfacción de los colaboradores de la CMAC Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista.
- Los programas de incentivos no dinerarios 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.
- El tipo de programa de incentivos que mayor importancia tiene para los colaboradores de la CMAC Cusco S.A. Agencia Puno Bellavista son los incentivos dinerarios; ya que éstos son los que tienen mayor valor frente a los incentivos no dinerarios.

Guevara Guevara, (2015) En su tesis “El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013-2014” llega a las siguientes conclusiones:

- Prueba que existe relación directa entre las variables clima organizacional y desempeño laboral.
- Encontró que los factores que muestran mayor influencia positiva en el clima organizacional son: Estabilidad, autorrealización, liderazgo y relaciones interpersonales.
- Existe dependencia positiva del cumplimiento de metas con el desempeño laboral.

### 1.3. Formulación del Problema

#### 1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno 2016?

#### 1.3.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?
- ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?
- ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?
- ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?
- ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?

- ¿Cómo debe mejorarse el programa de incentivos aplicada para elevar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?

#### 1.4. Importancia y Utilidad del Estudio

Actualmente no contamos con muchos artículos y bibliografías que hacen referencia a este tipo de investigaciones, lo cual pone de manifiesto la necesidad de abordar el tema desde una perspectiva orientada en mejorar los programas de incentivos dirigido hacia los trabajadores, mediante la identificación y evaluación de aquellos factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores. Sobre la base de lo expuesto, esta propuesta de investigación estuvo plenamente justificada y tuvo como objetivo fundamental determinar la relación entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A” Agencia Puno, los resultados de la investigación permitirán conocer que el desempeño laboral depende mucho del grado de incentivos que se tiene, pero es recomendable mejorarla por medio de un adecuado programa de incentivos, ya que no llevar un seguimiento adecuado y no contar con estrategias, puede ocasionar rupturas entre algunos de sus miembros y que dificulte la labor que se realiza, con el cual se propondrán recomendaciones que aportarán beneficio a la fuerza laboral al mejorar sus condiciones de trabajo, específicamente en el incremento del nivel de desempeño laboral.

Las utilidades que contribuyere la investigación serán:

A la empresa Compartamos Financiera S.A., aportará valor agregado mediante la concientización de su personal en cada uno de los niveles jerárquicos, para así de esta forma poder establecer y evaluar cómo influyen los sistemas de incentivos en el desempeño y el incremento del logro de metas.

A la Universidad Nacional del Altiplano será un aporte de material de apoyo didáctico para estudiantes de esta institución y de otras instituciones que realicen trabajos similares. Y a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; principalmente a la carrera de Administración lograr que dicha investigación abra espacios importantes y que despierte el interés en esta área la cual es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas. Por otra parte, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios sustantivos que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a éstas.

Por último, el desarrollo del presente trabajo de investigación personalmente permitirá ampliar y enriquecer los conocimientos adquiridos durante los estudios y aplicarlos en el desarrollo del mismo, ya que por medio de ella se conocerá la importancia y aspectos relacionados con los incentivos laborales y la productividad así como la experiencia de realizar una investigación de campo con una empresa líder en el sector financiero y ayudarle al cumplimiento de sus objetivos.

## **1.5. Objetivos de la Investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A. – Agencia Puno 2016”

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el grado de relación entre los incentivos laborales y el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”
- Determinar el grado de relación entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”
- Determinar el grado de relación entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”
- Determinar el grado de relación entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”
- Determinar el grado de relación entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”

- Proponer un conjunto de medidas que mejoren el programa de incentivos con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.

## **1.6. Caracterización del Área de Investigación**

El presente trabajo de investigación se realizó en la ciudad de Puno, que se halla ubicada en la sierra sudeste del país, en la meseta del Collao a: 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich a orillas del Lago Titicaca.

Su extensión corresponde a la región andina, su clima es frío, seco y árido por naturaleza, con una altitud que varía desde 3,827 m.s.n.m., en un territorio de aproximadamente 72,000 km<sup>2</sup>, representa el 5.6% del territorio peruano, con una población de 1'200,000 habitantes, de los cuales el 60% es rural y el 40% es urbano.

### **1.6.1. Compartamos Financiera S.A.**

Se constituyó en la ciudad de Arequipa mediante Escritura Pública del 5 de noviembre de 1997, otorgada ante el Notario Dr. Javier Rodríguez Velarde, bajo la denominación de “Edpyme Créditos de Alcance Regional Arequipa S.A.”. La sociedad se encuentra inscrita en la Partida Registral es el 13777030 de la Zona Registral Nro. IX-Sede Lima. Mediante acuerdo adoptado por Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 20 de setiembre de 2005, los accionistas aprobaron por unanimidad la conversión de la Sociedad de una EDPYME a una Empresa Financiera. Posteriormente, con fecha 18 de agosto de 2009, la Superintendencia de Banca, Seguros y

AFP, mediante Resolución SBS N° 11057-2009 otorgó la respectiva autorización de funcionamiento por conversión a Empresa Financiera. En abril del 2013 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP autoriza mediante Resolución SBS N° 2253-2013 el cambio de denominación social de Financiera Crear a Compartamos Financiera, con lo cual el 22 mayo de ese mismo año es lanzada oficialmente la marca Compartamos Financiera S.A. en el mercado peruano.

La Agencia Puno de la empresa Compartamos Financiera S.A. inicio sus operaciones como Financiera Crear el año 2012 y brindando todos los productos y servicios. La Agencia Puno está ubicada en el centro de la ciudad, en el Jr. Moquegua N° 642, esta agencia supervisada tambien por la Superintendencia de Banca y Seguros y regulada por el Banco Central de Reserva del Peru, siendo su ambito de trabajo la región de Puno.

#### **1.6.1.1. Reseña Histórica**

Luego de 7 años de exitosa labor a favor de la microempresa, la ONG Hábitat Arequipa Siglo XXI constituyó el 5 de noviembre de 1997 en la ciudad de Arequipa una empresa financiera denominada “Edpyme Créditos de Alcance Regional Arequipa S.A.”.

Posteriormente en Junta General de Accionistas de fecha 23 de julio de 1998, se acordó cambiar la denominación de la sociedad por “Edpyme Créditos Arequipa S.A.”.

Mediante Resolución SBS N° 342-98 de fecha 3 de abril de 1998 la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP autorizó el funcionamiento de la

sociedad, iniciando sus operaciones el 13 de abril del mismo año, estableciendo como sede principal de actividades, la ciudad de Arequipa.

En el año 2001 se ampliaron las operaciones a la ciudad de Lima, constituyéndose en la primera entidad microfinanciera de provincias en alcanzar tal objetivo. En el mes de septiembre del año 2005, mediante acuerdo adoptado en Junta General Extraordinaria de Accionistas, se aprobó por unanimidad la conversión de la sociedad a una Empresa Financiera, proyecto que consideró la inclusión como accionistas a las instituciones internacionales BID-FOMIN, CAF y Fondo ASN-Novib administrado por Triple Jump.

Con fecha 23 de agosto de 2007 y luego de haberse concluido la primera etapa del proceso de conversión de EDPYME a Empresa Financiera, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, concedió la Autorización de Organización de “Financiera Créditos Arequipa S.A.” mediante la Resolución SBS N° 1173-2007.

Posteriormente el 18 de agosto de 2009, recibió la respectiva autorización de funcionamiento por conversión a Empresa Financiera, en mérito de la Resolución SBS N° 11057-2009 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Finalmente en el mes de septiembre de 2010, el indicado ente supervisor autorizó la captación de depósitos del público mediante Oficio N° 39790-2010-SBS.

El 16 de junio de 2011, Compartamos S.A.B de C.V., concretó la compra del 82.7% del accionariado de Financiera Crear, a través de la Bolsa



de Valores de Lima. El 22 de mayo del 2013 se da el cambio de marca, a través del cual, Financiera Crear pasa a ser Compartamos Financiera.

El FSD (Fondo Seguro de Depósito) mediante oficio N° 634-2013, nos indica que los depósitos de Compartamos Financiera ya se encuentran respaldados por dicha institución. Mediante resolución SBS N° 114-2014, se nos autoriza operar con cajeros corresponsales.

El 23 de marzo del 2015, GENTERA S.A.B DE C.V, adquiere el 15.79% del remanente de acciones de Compartamos Financiera, con dicha operación, GENTERA se convierte en tenedora del 100% de las acciones de Compartamos Financiera S.A.

El 27 de mayo del 2015, se acordó el aumento de capital social de la institución en la suma de S/ 99,996,897.78 siendo el nuevo capital social de Compartamos Financiera de S/ 220,291,890 representada por 18,221,000 acciones así como la inclusión de un nuevo accionista.

El 28 de octubre del 2015, se efectúa la emisión de Certificados de Depósitos mediante oferta pública primaria, en conformidad del “Primer Programa de Certificados de Depósitos Compartamos Financiera” por S/ 15,2 millones, esta emisión constituyó la primera incursión en el mercado de valores Peruano.

El 2016, se efectúa la segunda y tercera emisión de Certificados de Depósito mediante oferta pública primaria, en conformidad del “Primer Programa de Certificados de Depósito Compartamos Financiera” por S/ 20,5 millones y S/ 50,0 millones respectivamente.

### 1.6.1.2. Capital Social

El Capital Social de Compartamos Financiera está íntegramente suscrito y pagado asciende a un valor de S/ 239, 970,570 representado por 18, 221,000 acciones comunes y nominativas con derecho a voto, con un valor nominal de S/ 13,17 cada una.

### 1.6.1.3. Misión y Visión de la empresa Compartamos Financiera S.A.

#### ▪ VISIÓN

“Ser el líder en microfinanzas en Perú, ofreciendo servicios de ahorro, crédito, seguros y servicios de pago”.

#### ▪ MISIÓN

“Nuestro propósito es erradicar la exclusión financiera”. A través de la inclusión financiera de la base de la pirámide en América, aspiramos a generar tres tipos de valor para las personas.

- **Valor Social.-** Creciendo para ofrecer oportunidades de inclusión al mayor número de personas en el menor tiempo posible y compartiendo los beneficios con las comunidades donde trabajamos.
- **Valor Económico.-** Construyendo modelos comerciales innovadores, eficientes y rentables, de los que todos se puedan beneficiar.
- **Valor Humano.-** Confiando en toda persona, en su disposición para crecer y autorrealizarse, para ser mejor, y con educación financiera utilizar los servicios financieros en su beneficio



**Figura 1** “Valores de la empresa Compartamos Financiera S.A.”

## ▪ VALORES

Queremos lograr nuestro propósito conduciéndonos con una ética personal basada en nuestra mística.

- **Persona.-** Fomentamos ser mejores personas a través de un desarrollo integral, de acuerdo al modelo F.I.S.E.P. y acompañamos al colaborador a transformarse en un líder inspirador.
- **Servicio.-** Vivimos este valor dándonos a los demás porque nos interesa su bien.
- **Responsabilidad.-** Vivimos este valor cumpliendo nuestra palabra y asumiendo las consecuencias de nuestras acciones.
- **Pasión.-** Vivimos este valor amando todo lo que hacemos.
- **Trabajo en equipo.-** Vivimos este valor colaborando con los demás, para lograr más.
- **Rentabilidad.-** Vivimos este valor haciendo más con menos, siendo productivos y eficientes para servir mejor

## CAPÍTULO II

### REVISIÓN LITERARIA

#### 2.1. Marco Teórico

##### La Motivación y la Satisfacción

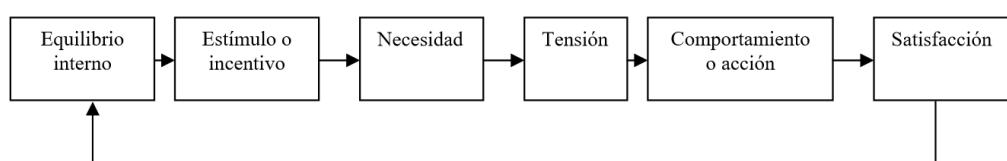
La motivación se define como el estado o condición que activa el comportamiento e impulsa a una acción, implica y deriva necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetos que se encuentran fuera de él y conjuntamente definen a las necesidades como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su comportamiento hacia el logro de incentivos u objetivos, que cree que puede satisfacerlas. Sherman & Chruden, (1999), Neves de Almeida, (1999), Feldman, (2001).

Es necesario mencionar que la motivación dentro de una empresa es importante aplicarla en todos los niveles, hablando de empresas del sector financiero ésta es más necesaria en los niveles operativos, la cual se puede llevar a cabo mediante incentivos, se debe señalar que los trabajadores son la carta de presentación que la empresa tiene y si se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo estarán diciendo que sus necesidades se han

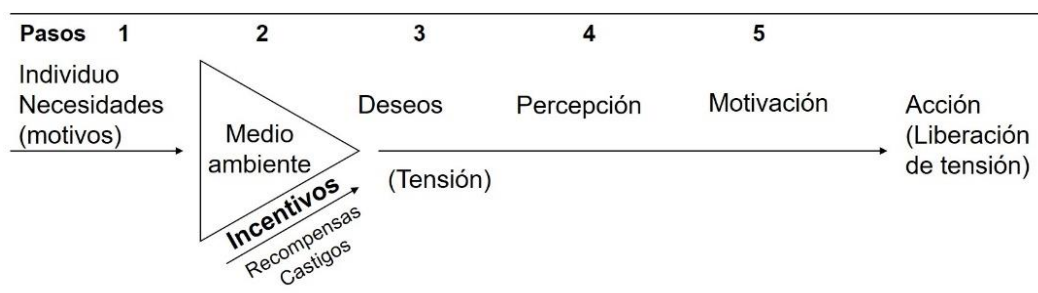
cumplido dando como resultado un mayor desempeño como lo afirman William et al. donde los niveles de satisfacción y los niveles de desempeño están altamente relacionados, Fleishman & Bass, (1976) argumentan que “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensas que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de las recompensas” (p. 334).

Chiavenato, (2001) interpreta al ciclo motivacional de la siguiente manera: “cuando surge una necesidad ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento, cada vez que aparece una necesidad ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio” (p.70).

A continuación se muestran dos modelos motivacionales:



**Figura 3** "Recursos Humanos", por Chiavenato Idalberto, 2001, p. 70.



**Figura 2** “Motivación”, por Universidad del CEMA, s.f.

En las figuras anteriores la necesidad se ha satisfecho, mientras más se repita el ciclo mayor será el aprendizaje y se reforzará, las acciones se vuelven más eficaces para la satisfacción de algunas necesidades. Y cuando ya se cumplió la necesidad deja de ser motivadora ya que no causa más tensión o inconformidad. Chiavenato, (2001)

Como se menciona anteriormente las necesidades son diferentes en cada individuo por tal razón es importante que los departamentos de recursos humanos reconozcan que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para alcanzar dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral.

Sherman & Chruden, (1999) mencionan que “la satisfacción en el trabajo fue considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades, deseos y la forma en que deben satisfacerse” (p. 285).

### **2.1.1. Los Incentivos**

Es todo aquello que estimula o induce a los trabajadores a tener una conducta de conseguir objetivos de más calidad, cantidad, menos costo y mayor satisfacción.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos, teniendo a cambio una ganancia extra o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

### 2.1.1.1. Origen de los Incentivos

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración científica al proporcionar estándares objetivos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada. Sherman & Chruden, (1999)

Su antigüedad tiene indicios en la cultura egipcia y judía, antes de Cristo en las cuales los motivos de las tareas eran los premios o gratificaciones que podían ser desde religiosas hasta monetarias, generando en los pobladores una fuerte competencia por realizar pastoreo, prédica, tejido, arado y siembra para la monarquía de entonces.

Los avances tecnológicos así como la división del trabajo generó nuevos elementos para los incentivos como: sociales, culturales y estatus, ofreciendo entre otros implementados hacia mediados de siglo VI y fines del XII.

En el siglo XVI los incentivos tuvieron un auge en la gestión anglosajona, ya en el siglo XVII se inició el auge de los incentivos financieros mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse el desempeño del empleado. Posteriormente Frederick Taylor desarrolló nuevas estrategias basadas en incentivos, tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pegaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. Pauchard Hafemann, (1993)

### 2.1.1.2. Objetivo de los Incentivos

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. Sherman, Bohlander, & Snell, (2001)

- Motivar al empleado a tener el mejor desempeño laboral.
- Promover el aumento de la eficiencia a través de la eficiencia, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener al personal valioso, ofreciendo un buen panorama laboral.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuando sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

### 2.1.1.3. Ventajas de los Programas de Incentivos

Sherman et al. (2001), mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos las cuales son:

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



- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.
- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.
- Disminuye el riesgo económico de la empresa al convertir costos fijos en variables, pues parte del salario fijo se hace variable con la retribución flexible.
- Permite orientar la actuación de los trabajadores al logro de objetivos específicos mediante el establecimiento de incentivos.

#### **2.1.1.4. Desventajas de los Programas de Incentivos**

El hecho de que los individuos no pueden lograr alcanzar la satisfacción de sus necesidades pueden provocar que se vean impedidas a la hora de alcanzar una meta o un incentivo en particular, dando como resultado la inconformidad y ésta puede interferir en el buen desempeño de sus actividades laborales dentro de la empresa.

Se pueden mencionar dos desventajas, las cuales son:

- **Frustración.-** Es la presencia de una barrera en el logro de los objetivos la cual crea una situación frustrante y la tensión de dicho individuos se hace persistente.
- **Conflicto.-** Implica una situación de elección en donde las necesidades u objetivos son incompatibles.

#### 2.1.1.5. Tipos de Incentivos

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman & Chruden, (1999), Werther & Davis, (1995) entre otros como: incentivos cuantitativos y cualitativos.

##### 2.1.1.5.1. Incentivos Cuantitativos

La razón por la que se ofrecen los incentivos cuantitativos es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

Werther & Davis, (1995) aclaran que los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos cuantitativos advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se permite el mejor desempeño de manera regular y periódica; por otra parte comentan que “La organización se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensa con creces” (p.316), contrario a esto Sherman & Chruden, (1999), aclaran que no puede suponerse que en un aumento de dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en

el trabajo. Sin embargo, los sistemas de incentivos cuantitativos que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia (p. 268).

Las empresas deben ofrecer este tipo de incentivos y al mismo tiempo ofrecer incentivos no monetarios aunque estos no sean tangibles ayudan al desarrollo del trabajador para tener mayor productividad, aunque el incentivo en forma monetaria es más importante para los mismos. Sin embargo, las empresas deben combinar los incentivos cuantitativos y los cualitativos para obtener una seguridad laboral. Gómez, Balkin, & Cardy, (2001)

Dentro de los incentivos cuantitativos encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se menciona la más conocida:

- a. **Incentivos Económicos:** Es todo pago que realiza la empresa a sus trabajadores pueden ser aumentos de sueldo, bonos, primas anuales, bonificaciones, comisiones, complementos de sueldo.

#### **2.1.1.5.2. Incentivos Cualitativos**

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocimientos por mérito, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo. Werther & Davis, (1995)

Werther & Davis, (1995) señalan que “entre otros incentivos cualitativos se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado” (p. 323).

Estos programas son necesarios en las empresas, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y esto haga que los empleados trabajen en un ambiente laboral más agradable.

Dentro de los incentivos cualitativos encontramos una diversidad de programas que se aplican en las empresas para recompensar a sus trabajadores, a continuación se mencionan las más conocidas:

- a. **Incentivos Recreativos:** 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 del desempeño 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.

- b. **Incentivos Educativos:** La empresa brinda la oportunidad al trabajador de estudiar o capacitarse para ser más eficiente en las funciones que desempeña.

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.

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

- c. **Incentivos Sociales:** Son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de

comportamiento. 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, una de las recompensas más frecuente en la mayoría de las organizaciones es la del “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.

- d. **Incentivos Laborales:** Es todo incentivo relacionado solo al aspecto laboral y su mejor desempeño.

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.

#### **2.1.1.6. 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:

- Cuando las unidades de resultados son difíciles de distinguir o medir, son más apropiados los aumentos salariales.
- Cuando los empleados no puede controlar los resultados (como en líneas de montaje en máquinas), la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.

- Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano, no es práctico pagar a los empleados conforme al resultado.
- Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de calidad de los resultados.
- 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:**

- Se pueden medir las unidades de resultados.
- Existe clara relación entre el esfuerzo del empleado y la cantidad de resultados.
- Los cargos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y las demoras son pocas.
- La calidad es menos importante que la cantidad, o cuando la calidad es importante, se mide y controla con facilidad.
- Las condiciones competitivas exigen que las unidades de costos laborales sean precisas y conocidas.
- Las personas dirigen sus esfuerzos hacia donde son recompensados.

### **2.1.2. Desempeño Laboral**

Chiavenato, (2011), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.



Bittel, (2000) plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Ghiselli, (1998) señala como el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Por otro lado, existen teorías que sustentan acerca del desempeño laboral, las formas y de cómo se producen ellas de acuerdo a los diferentes enfoques y contextos. Estas teorías son los siguientes:

#### **2.1.2.1. Factores del Desempeño Laboral**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

**a. Satisfacción del Trabajo**

Es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

**b. Trabajo en Equipo**

Es importante tomar en cuenta que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

**c. Capacitación del Trabajador**

Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos.

**d. Autoestima**

Es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad para lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

En el trabajo continuo se tiene que tener un dedicado equilibrio de la autoestima, ya que esta característica de la personalidad mediatiza el éxito o el fracaso de la organización.

#### **2.1.2.2. Evaluación del Desempeño Laboral**

Werther, Davis, & Guzmán, (2014) definen a la evaluación de desempeño como el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que en última instancia, determina su permanencia en la empresa. La mayoría de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que desarrolla sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que los administradores tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser estimulado.

Louffat, (2012) asegura que la evaluación del desempeño es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de medir sistemática y periódicamente la eficacia y eficiencia del funcionario en el cumplimiento de sus tareas actuales. Se trata de evaluar al funcionario en las dimensiones de conocimientos, habilidades y actitudes, así como en los resultados o criterios de productividad obtenidos en sus trabajos.

### 2.1.2.3. Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral

Werther, (2008) los objetivos de la evaluación del desempeño laboral son:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.

### 2.1.2.4. Ventajas de la Evaluación de Desempeño

Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.

- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

#### **2.1.2.5. Dimensiones del desempeño**

Esta investigación asume las dimensiones propuestas por Martínez, (2002), por considerar que estas son adecuadas a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación. A partir de estas dimensiones, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las

actividades están dirigidas al cumplimiento de metas, si se están haciendo las cosas bien y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estas dimensiones se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

**a. Cumplimiento de los objetivos**

Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas en dicho período.

- Fijación de metas: las metas le indican a un trabajador lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo será necesario desarrollar. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. Para enfatizarlo mejor, podemos decir “el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen”. Las metas orientan

eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y auto realización.

#### b. Eficiencia

Se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, continuidad o cobertura de los recursos o medios empleados por la persona para lograr un resultado particular.

El mismo resultado puede lograrse con mayor o menor eficiencia, en este sentido se encuentra importantes diferencias individuales. La eficiencia se refiere al modo como se haga uso de los recursos para lograr resultados.

Según Martínez, (2002), los recursos o medios con los que puede contar una persona para lograr lo que se propone son los siguientes:

- Recursos físicos: Entre estos se pueden contar con información, herramientas, equipos, dinero, espacio y tiempo. Su empleo económico, oportuno y proporcionado al resultado es indicador de eficiencia.
- Recursos sociales: Son los que están a disposición de la persona, como el jefe, compañeros, posición jerárquica, atribuciones sociales u organizacionales, que pueden favorecer el logro de objetivos.
- Recursos Psicológicos: Engloban todas las facilidades y atributos personales que pueden ponerse en juego y al servicio de un resultado particular como las habilidades y destrezas, los

conocimientos, la experiencia, los intereses, el poder personal de influencia en relación con otros relevantes para el propósito, la imaginación, recursividad, esfuerzo y resistencia aplicados a la tarea.

#### **2.1.2.6. Métodos de evaluación del desempeño**

Werther & Davis, (1995) plantean que la importancia de la evaluación del desempeño a conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el trabajador lleva a cabo sus operaciones. La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe. Los métodos de evaluación más comunes son:

- Método de elección forzada
  - Método de investigación de campo
  - Método de incidentes críticos
  - Método de lista de verificación
  - Escalas de calificación conductual
  - Método de categorización
  - Comparaciones forzadas
- **Método de elección forzada**

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frase descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque hay 3 o 4 frases, independientemente de las variantes; donde el evaluador



debe elegir por fuerza una sola, la que más se aplique al desempeño del empleado evaluado “elección forzada”. A cada elección se le asigna un puntaje previamente. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Chiavenato, (2003)

- **Método de investigación de campo**

Se desarrolla en base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando causas, los orígenes, y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos o situaciones. En este método primero se hace una evaluación inicial, se evalúa el desempeño de cada empleado según él, desempeño satisfactorio y desempeño menos satisfactorio, luego se realiza un análisis complementario donde cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas realizadas al gerente. Sherman & Chudren, (2005)

- **Método de incidentes críticos**

Este método es más práctico y se basa en hechos con respecto al desempeño de los subordinados (aspectos muy positivos o aspectos muy negativos) son inventariados para evaluar. Los positivos deben darse a conocer y ponerse en práctica y las negativas corregirse o eliminarse. Se trata de una técnica en que el jefe o gerente de área inmediato observa y registra

los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador y reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

- **Método de lista de verificación**

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del trabajador. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, se le asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores; éstos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del trabajador. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. La desventaja es la interpretación equivocada de algunos puntos. Werther, Davis, & Guzmán, (2014)

- **Escalas de calificación conductual**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del trabajador con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de

descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros trabajadores y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- **Método de categorización**

Lleva al evaluador a colocar a sus trabajadores en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos trabajadores superan a otros, pero es muy difícil cuantificar dicha diferencia, en las escalas que se estipulan es muy posible que un empleado que reciba el número 2 sea casi igual al número 1 o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- **Comparaciones forzadas**

Evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otro u otros es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y el ordenamiento individual. El ordenamiento por grupo es el que coloca a los empleados en una clasificación en particular, tal como los percentiles. El ordenamiento individual que ordena a los empleados del mejor al peor.

## 2.2. Marco Conceptual

### **Administración**

Proceso para lograr las metas de la organización, utilizando recursos y trabajando por medio de personas. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar esfuerzos organizada y sistemáticamente para un fin determinado. Proceso de planear, coordinar, ejecutar y controlar los recursos de una organización para lograr los objetivos de la misma. Chiavenato, (2001)

### **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.

### **Desempeño**

Define el desempeño como los comportamientos observados en el trabajador, que son relevantes, para el logro de objetivos en la organización y pueden ser medidos de acuerdo a las competencias de cada persona, y la contribución que dan a la empresa. Chiavenato, (2011)

### **Eficiencia**

Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien".

### **Eficacia**

Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción, es "hacer lo indicado".

### **Incentivos**

En términos económicos, el incentivo está representado por la motivación que se destina a un ciudadano u organización, con la intención de que éstos impulsen el crecimiento de la productividad y el mejoramiento del rendimiento, hasta alcanzar los objetivos trazados. Los incentivos no solo se refieren a la obtención de un bien material, a cambio de la eficiencia en la consecución de una meta establecida, sino que también de reconocimiento al deber cumplido, lo que, a todas luces, también constituye un premio o compensación.

### **Incentivo Económico**

Un incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar en su labor en periodos determinados.

### **Incentivo Laboral**

Es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse de algo real (dinero) o simbólico (intención de dar u obtener una satisfacción). En el ámbito de la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece (a una

persona, objeto, sector) con el objetivo de aumentar la producción y mejorar el rendimiento. El incentivo se puede ver como la estimulación que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio.

### **Logros de Metas**

Una meta es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

### **Motivación Laboral**

Consiste en dar al empleado las posibilidades para desarrollar su capacidad y potencialidades, en bien de él mismo y de la institución para lograr la mejor forma de inducir, motivar, dirigir y coordinar al personal.

### **Personal Operativo**

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

### **Política de Incentivos**

Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.

### **Productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

### **Productividad Laboral**

Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo, el capital, la técnica y cualquier otro factor.

### **Reconocimiento**

Reconocimiento es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

### **Talento Humano**

Es el conjunto de capacidades, virtudes, destrezas y potenciales que posee una persona para desempeñar o ejercer una actividad. Es importante porque es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Los elementos claves en una organización son los recursos humanos o los talentos que poseen los colaboradores, es en ellos donde la organización debe invertir para su beneficio en la obtención de resultados.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1. Hipótesis General

Los incentivos empleados por la empresa Compartamos Financiera S.A. tiene una relación directa con el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores operativos.

### 2.3.2. Hipótesis Específicas

H1: Existe una relación directa entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”

H2: Existe una relación directa entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”

H3: Existe una relación directa entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”

H4: Existe una relación directa entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”

H5: Existe una relación directa entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A.”



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

Los materiales, métodos, diseños e instrumentos que hicieron posible la investigación se exponen a continuación en este apartado:

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

##### 3.1.1. Método de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo analítico, orientado a describir el programa de incentivos, así como la relación existente entre las variables planteadas.

- a. **Método Descriptivo.-** Tuvo como objetivo describir y analizar sistemáticamente “Lo que existe” con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación. Se describe lo observado por experiencia.
- b. **Método Analítico.-** Es el método que consiste en la división de un todo, descomponiendo las vivencias en una organización en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos;

es hacer la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones entre los elementos que componen su objeto de investigación.

### 3.1.2. Alcance de Investigación

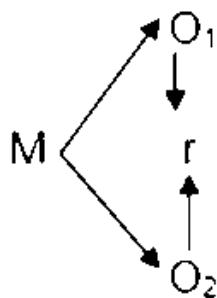
El tipo de estudio de la investigación es **Descriptiva**, porque se encarga de describir las características de las variables de estudio (Incentivos y Desempeño Laboral).

Es **Correlacional**, al respecto Hernández Sampieri, (2006) dice que: “Los estudios correlacionales tienen el propósito de conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”, por lo tanto se buscará establecer si existe relación entre las siguientes variables:

- Variable independiente: Incentivos
- Variable dependiente: Desempeño laboral

### 3.1.3. Diseño de la Investigación

Es un estudio no experimental, dado que los datos son tomados en un momento, tal y como suceden los hechos, y correlacional, cuyo diseño descriptivo es el siguiente:



Dónde:

M= Muestra

O<sub>1</sub>= Variable 1

O<sub>2</sub>= Variable 2

r= Relación entre las dos variables

### 3.2. Población y Muestra de Investigación

#### 3.2.1. Población

La población del trabajo de investigación, está conformada por todos los trabajadores de la empresa “Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno”, los cuales son un total de 56 trabajadores activos.

Tabla 1

*Trabajadores activos de Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno*

ÁREA	Nº TRABAJADORES
Personal de Operaciones	09
Personal Crédito Individual	17
Personal Crédito Grupal	19
Personal de Ventas	11
<b>Total</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.2.2. Muestra

Para el trabajo de investigación se ha establecido un muestreo intencional por conveniencia, debido a que la unidad de investigación otorga las facilidades necesarias, para la ejecución de la misma. Por lo cual se consideró trabajar con una muestra de 27 trabajadores.

Criterios de selección:

- Que tenga más de seis (06) meses de relación laboral con la entidad financiera.
- Que pertenezca al área de otorgamiento de créditos (analistas).
- Que apliquen los instrumentos propuestos de la investigación.
- Que no estén sujetos a sanción disciplinaria por parte de la entidad financiera.

Tabla 2

*Número de trabajadores seleccionados para la investigación*

ÁREA	Nº TRABAJADORES
Personal Crédito Individual	12
Personal Crédito Grupal	15
<b>Total</b>	<b>27</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

#### 3.3.1. Técnicas

En la elaboración del presente trabajo de investigación se ha tomado en cuenta las siguientes técnicas.

- a. **Encuesta.-** La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios, los cuales tuvieron aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimientos. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra mediante el uso de cuestionarios con el acopio de datos obtenidos mediante consultas o interrogantes referentes al tema de Investigación.

- b. **Revisión bibliográfica.-** Ésta técnica ayudará a la corroboración de la información obtenida para la realización de la investigación como son: la revisión del acervo documentario, libros, tesis y páginas de internet.
- c. **Internet y/o Web grafía.-** Nos permitirá recabar mayor información actualizada tanto de las teorías, conceptos e instituciones relacionadas a nuestra investigación.

### 3.3.2. Instrumentos

Para la investigación se utilizó dos cuestionarios, ya que estas nos permitieron conocer sobre la percepción de los trabajadores acerca de los incentivos el nivel de desempeño. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas.

De esta forma el análisis estadístico resulta más fácil.

Según Vara, (2012) el cuestionario es el instrumento cuantitativo más popular, utilizado para la recolección de información, diseñado para poder cuantificar y universalizar la información, y estandarizar el procedimiento de entrevista.

La variable incentivos está conformada por cinco dimensiones: Incentivos económicos (4 ítems), incentivos laborales (4 ítems), incentivos recreativos (4 ítems), incentivos educativos (4 ítems) e incentivos sociales (4 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems. Las alternativas de los ítems de la variable incentivos tuvieron la siguiente valoración:

Totalmente de Acuerdo = 5 puntos

De Acuerdo = 4 puntos

Indiferente = 3 puntos

En Desacuerdo = 2 puntos

Totalmente en Desacuerdo = 1 punto

Del mismo modo, la variable desempeño laboral, estuvo conformada por cinco dimensiones: Colocación de seguros (4 ítems), colocación de créditos (4 ítems), cumplimiento de metas (4 ítems), disminución de la cartera morosa (4 ítems) e índices de eficiencia de cada visita (4 ítems). Esta variable tuvo un total de 20 ítems.

Las alternativas de los ítems de la variable incentivos tuvieron la siguiente valoración:

Totalmente de Acuerdo = 5 puntos

De Acuerdo = 4 puntos

Indiferente = 3 puntos

En Desacuerdo = 2 puntos

Totalmente en Desacuerdo = 1 punto

### **3.4. Procedimiento de Recolección de Datos**

- Elección y descripción de método. Se procedió a establecer el método de investigación así como los instrumentos a utilizar.
- Se aplicará a cada trabajador la encuesta para demostrar la relación existente entre los incentivos laborales y el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- Realización de conteo estadístico. En base a la metodología estadística elegida se procederá a la tabulación de datos para su posterior operacionalización e interpretación.
- Presentación de resultados.
- Discusión de resultados. Con los resultados previamente conocidos se procederá a cuestionar el conocimiento de los autores mencionados en el marco teórico para reconocer las diferentes etapas que poseen las variables de estudio.
- Descripción de conclusiones.
- Presentación de recomendaciones.

### 3.5. Procesamiento y Análisis de Datos

La información recopilada será analizada en base a técnicas estadísticas para lo que se tabularan en tablas y se mostraran en cuadros y gráficos estadísticos.

#### 3.5.1. Coeficiente de correlación de Pearson

Para la correlación entre los incentivos y el desempeño laboral fue utilizado el coeficiente de Pearson, que mide el grado de correlación entre dos variables métricas.

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

Dónde:

r = Coeficiente de correlación de Pearson

n = Tamaño de muestra

x = Puntaje crudo de la variable X

y = Puntaje crudo de la variable Y

El coeficiente varía entre -1 y 1, y cuanto más próximo de las extremidades, mayor es la correlación Garson, (2004), Stevenson, (1981). Así tendremos una correlación positiva alta cuanto más próximo esté de 1 y una correlación negativa alta cuanto más próximo esté de -1. Por otro lado, si estuviera en 0 la correlación será nula.

Además, los resultados solamente serán significativos si el índice de significación fuera inferior a 0,05.



Para la interpretación de los resultados se utilizó la tabla de límites de correlación de Pearson la cual es la siguiente:

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Esto con el fin de identificar si existe correlación entre las variables evaluadas en cada instrumento aplicado a los sujetos.

Para la interpretación se toma en cuenta la siguiente regla de decisiones:

- Hipótesis HO (Nula):  $H_0: r_p = 0$  (cero)
- Hipótesis Ha (Alternativa):  $H_a: r_p \neq 0$

Para el sentido que mide la variación de los valores de Y con respecto a X: si al crecer los valores de X lo hacen los de Y, la relación es directa

(pendiente positiva); si al crecer los valores de X disminuyen los de Y, la relación es inversa o indirecta (pendiente negativa).

### **3.5.2. Análisis de Datos**

Así como señala Arias, (2012) quien indica que las técnicas de procesamiento y análisis de datos que se obtengan se someten a clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese necesario. Por tanto, se ha realizado la tabulación con datos del cuestionario, elaborado los cuadros de resultados de acuerdo a la información obtenida para luego ser registrada, clasificada, agrupada y tabulada. La sistematización de los resultados obtenidos mediante el cuestionario, se realizó con la ayuda del Office Microsoft Excel y el procesamiento de datos con el programa SPSS 24 para así obtener los cuadros de resultados para su posterior interpretación, prueba de hipótesis y la determinación de las conclusiones.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo, presentaremos los resultados y discusión de nuestra investigación a fin de dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas y con base a los resultados obtenidos de las encuestas de incentivos y desempeño laboral, se analizará las similitudes y diferencias entre las investigaciones y marco teórico.

#### 4.1. Resultados

A continuación se presenta los resultados de la investigación, a fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos (los incentivos laborales y su relación con el nivel de desempeño laboral), las tablas que se presentan están tabulados de acuerdo a los resultados obtenidos según el cuestionario realizado, el cual estuvo dirigido a los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno 2016.

## INCENTIVOS CUALITATIVOS

### 4.1.1. Determinación del grado de relación entre incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 1 ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016? se desarrolla la siguiente Tabla 3.

Tabla 3

*Relación de los incentivos laborales y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Laborales		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	5	18,52%	9	33,33%
Alto	18	66,67%	17	62,96%
Medio	4	14,81%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 3 permiten demostrar que en la empresa Compartamos Financiera S.A. un total de 18,52% trabajadores muestran una percepción muy alta con el tema de los incentivos laborales, en tanto un total de 66,67% consideran que los incentivos que perciben es alto. A su misma vez hay un pequeño número de trabajadores 14,81% que sienten que los incentivos laborales percibidos en la empresa son bajas.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores posee un nivel de desempeño muy alto, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% de trabajadores posee un nivel de desempeño mediana.

Los valores anteriormente mostrados permiten deducir que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con los incentivos laborales que perciben (hacer línea de carrera en la empresa, la política de ascensos y promociones), por lo tanto estos tienen un desempeño laboral de alto-muy alto.

Asimismo se realizó un análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta el manual de políticas vigente con la que se cuenta, ésta es usada como punto de partida. Para este análisis se identificó que la política de incentivos referentes a incentivos laborales tiene dos puntos importantes:

- **Ascensos y promociones.-** Los ascensos y promociones de Compartamos Financiera S.A., se ha revelado como una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los empleados, y que éstas constituyen un paquete conjunto de políticas que están señaladas en el manual de organizaciones y funciones (MOF) y el reglamento de organización y funciones (ROF).

Esta política del departamento de recursos humanos permite generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir al mercado

externo y, además tiene la ventaja de que, si el puesto se cubre con un candidato que ya forma parte de la empresa, su proceso de adaptación será mucho menor.

Para las distintas categorías de analistas, un requisito mínimo es haber laborado mínimamente seis (06) meses en la institución y siempre en cuando que se hayan cumplido con las metas establecidas para cada mes. Los mejores trabajadores de la agencia son promocionados para ocupar cargo de confianza como: Jefe de Créditos, Administrador de Agencia, Jefe de Operaciones, etc.

- **Línea de carrera.-** Compartamos Financiera S.A mediante su departamento de recursos humanos desarrolla un proceso de evaluación y seguimiento a todos sus trabajadores que poseen un potencial alto, para que una vez identificados la dirección de la empresa pueda diseñar los planes de retención respectivos. Los trabajadores pueden escalar puestos desde el nivel más bajo como es el de promotor de créditos hasta cargos de alta gerencia en las distintas áreas de la empresa.

Como se puede apreciar 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 de alto nivel; sin embargo para llegar a estos puestos se tiene que transitar un camino extenso y arduo, uno de las exigencias es cumplir con las metas establecidas todos los meses; en la actualidad muchos meses no se cumplen con estas metas, debido a que existe bastante competitividad en el sector financiero y la variabilidad de la oferta y demanda.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Hipótesis  $H_0$  (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 4 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,896^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 4

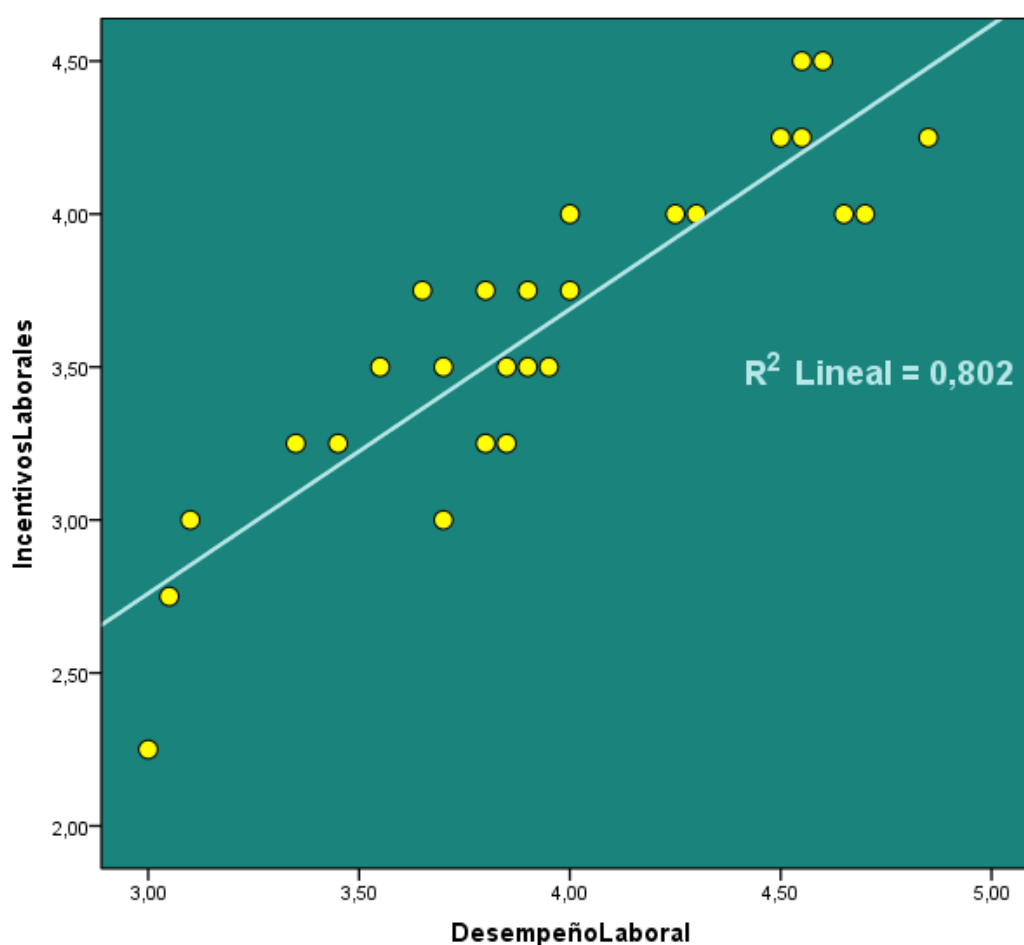
*Correlación entre incentivos laborales y desempeño laboral*

Correlaciones		Incentivos Laborales	Desempeño Laboral
<b>Incentivos Laborales</b>	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Teniendo en cuenta los datos se puede decir que la política de incentivos laborales por parte de la empresa contribuye de forma significativa en el desempeño laboral y consecuentemente a los resultados de la organización. Así indicado el coeficiente de determinación  $r^2= 0,802$  que indica la varianza de factores comunes es de un 0,802, es decir que el “incentivo laboral” explica, el 80,20% la variación sobre “desempeño laboral”.



**Figura 4** Dispersión entre incentivos laborales y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

En la Figura 3 indica que los trabajadores que sienten que sus incentivos percibidos son altas, son también los que tienen mayor nivel de desempeño. Teniendo mayor concentración en las respuestas entre los puntos de 3,5 a 4,5 siendo estas una asociación alta.



#### 4.1.2. Determinación del grado de relación entre incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 2 ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016? se desarrolla la siguiente tabla 5.

Tabla 5

*Relación de los incentivos recreativos y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Recreativos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	1	3,70%	9	33,33%
Alto	18	66,67%	17	62,96%
Medio	7	25,93%	1	3,70%
Bajo	1	3,70%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

En el tabla 5 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de trabajadores de la empresa Compartamos Financiera S.A. que fueron encuestados, en torno a los incentivos recreativos; el 3,70% manifiestan que este tipo de incentivos percibidos es muy alto, un 66,67% un nivel de percepción alto, un 25,93% con un nivel de percepción medio y un 3,70% manifiestan que los incentivos percibidos de este tipo en la empresa es baja.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana. Los valores anteriormente mostrados permiten deducir que la mayoría de los trabajadores señalan que los incentivos recreativos (paseos, esparcimiento que brinda, días festivos) la empresa son muy atractivas, por lo que el nivel de desempeño laboral es mediano-alto. Lo que permite concluir que si existe una relación entre estas variables.

Asimismo se realizó un análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta el manual de políticas vigente con la que se cuenta. En relación con los incentivos recreativos la empresa ofrece los siguiente:

La recreación y esparcimiento es “un instrumento para mejorar la mente, adquirir habilidades y aumentar el desempeño laboral de los trabajadores”; por lo que es uno de los principales objetivos de Compartamos Financiera S.A., para ello en la empresa se promueve el bienestar de sus trabajadores al facilitarles la posibilidad de recrearse, al contar con la disponibilidad de tiempo libre, así como la oportunidad de disfrutar diversas alternativas de recreación.

Para la cual Compartamos Financiera S.A. organiza actividades de integración en fechas conmemorables durante el año como son:

- Fiesta por el aniversario de la empresa

- Cena navideña
- Día de la familia
- Reuniones de integración mensual (RI)
- Lanzamientos de campaña (02 al año)
- Concurso de nacimientos
- Campeonatos deportivos financieros
- Otras actividades

Estas actividades son organizadas por la empresa, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales y esparcimiento de los trabajadores.

Además este análisis refleja que este tipo de incentivos son muy significativos para los trabajadores, ya que el trabajo en las entidades del sector financiero son bastantes complejas, por lo que los trabajadores necesitan de éstos espacios donde puedan participar y forjar espacios de amistad e interrelación social con los demás trabajadores de las distintas áreas que compone la empresa.

### **PRUEBA DE HIPÓTESIS**

- Hipótesis  $H_0$  (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 6 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,745^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 6

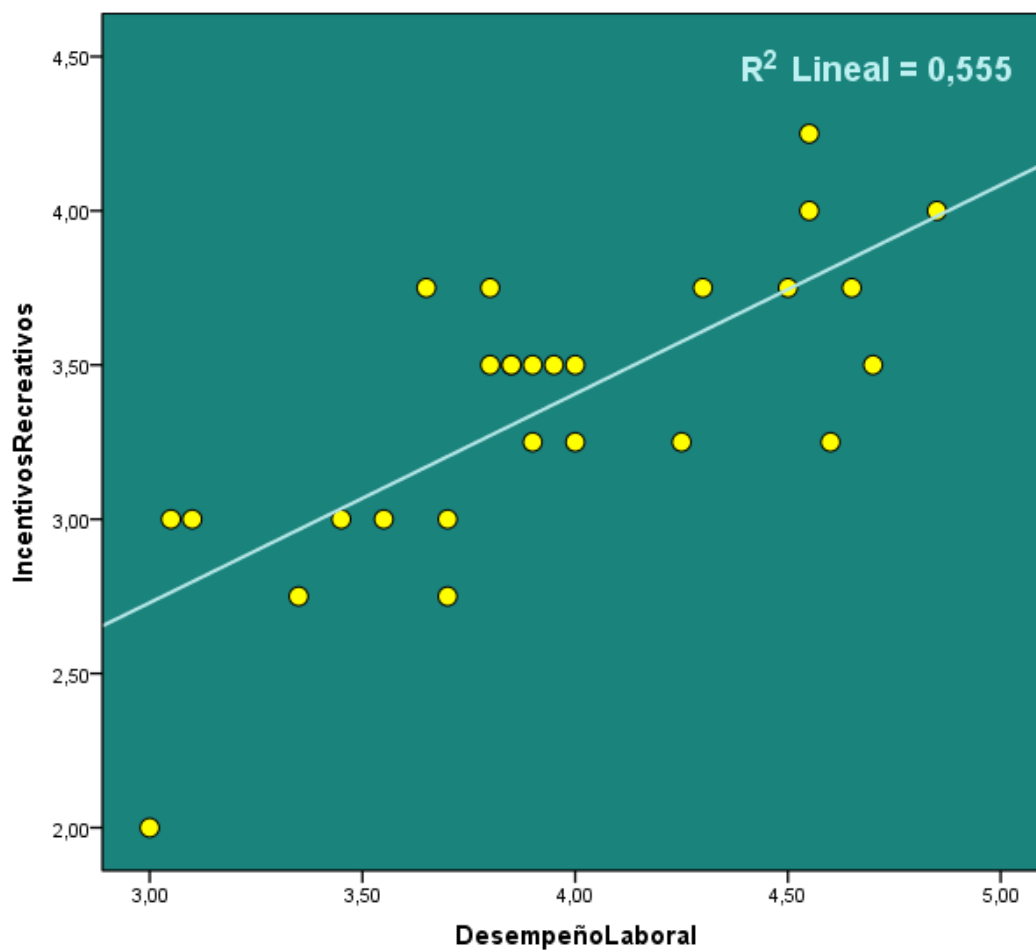
*Correlación entre incentivos recreativos y desempeño laboral*

Correlaciones		Incentivos	Desempeño
		Recreativos	Laboral
<b>Incentivos Recreativos</b>	Correlación de Pearson	1	,745**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,745**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Teniendo en cuenta los datos se puede decir que la política de incentivos recreativos por parte de la empresa contribuye de forma significativa en el desempeño laboral y consecuentemente a los resultados de la organización. Por otro lado, desarrollando el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,555$  indicando que el “incentivo recreativo” explica, el 55,50% la variación el “desempeño laboral”.



**Figura 5** Dispersión entre incentivos recreativos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 4 indican que a mayor incentivo recreativo, mayor es el nivel de desempeño en la organización.

#### 4.1.3. Determinación del grado de relación entre incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 3 ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016? se desarrolla la siguiente Tabla 7.

Tabla 7

*Relación de los incentivos educativos y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Educativos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	0	0,00%	9	33,33%
Alto	11	40,74%	17	62,96%
Medio	15	55,56%	1	3,70%
Bajo	1	3,70%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

En el Tabla 7 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de trabajadores de la empresa Compartamos Financiera S.A. que fueron encuestados, respecto a los incentivos educativos; el 40,74% expresan que este tipo de incentivos son altos en la empresa, un 55,56% un nivel de percepción medio y un 3,70% manifiestan que los incentivos percibidos de este tipo en la empresa es baja.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana.

Los valores anteriormente mostrados permiten deducir que la mayoría de los trabajadores que señalan que los incentivos educativos (capacitaciones) son muy atractivos, también poseen con un nivel de desempeño alto con tendencia a muy alto. Lo cual revela que los incentivos educativos es un elemento que influye bastante en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que con la ejecución de buenas capacitaciones el trabajador se siente con más conocimientos y habilidades; por ende apoya en el logro de sus metas.

Asimismo se realizó un análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta el manual de políticas vigente con la que se cuenta. En relación con los incentivos educativos la empresa ofrece los siguiente:

- **Capacitaciones.-** Compartamos Financiera S.A. proporciona a sus trabajadores capacitaciones continuas (constituyen parte de sus actividades FISEP) en diferentes temas o áreas relacionados al sector financiero, a fin de perfeccionar habilidades y desarrollar actitudes positivas para mejorar su desempeño laboral. Para la cual como parte de la política de la empresa cada trabajador necesariamente tendrá que concurrir a estas capacitaciones que son programadas, con la colaboración de los directivos de cada área y profesionales de

reconocido recorrido que laboran en el sector financiero. La empresa además otorga clases básicas de evaluación de créditos a las personas que ingresan a la empresa como Analistas en Formación, ya que al finalizar este proceso tienen que exponer un crédito a los Administradores y Gerente de su territorio para poder ascender al primer nivel de Analistas de Créditos.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Hipótesis  $H_0$  (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 8 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,749^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.



Tabla 8

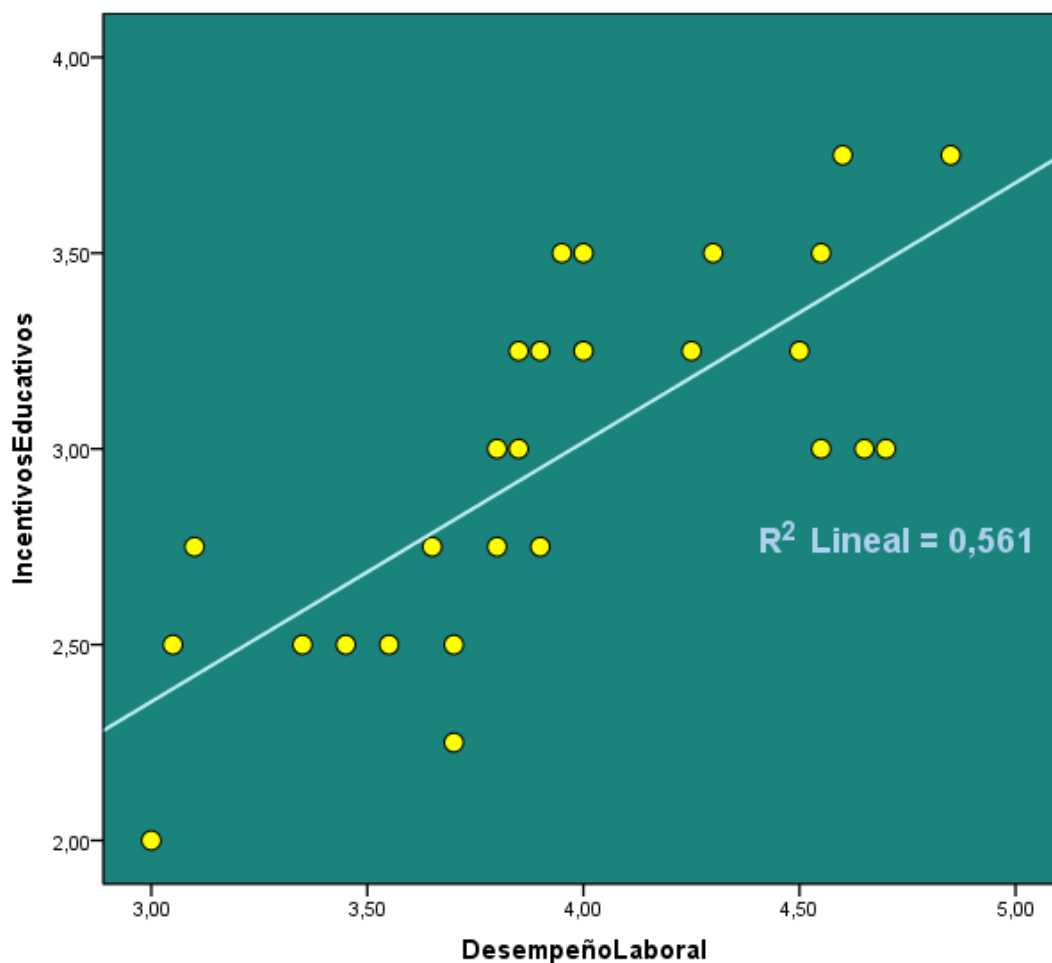
*Correlación entre incentivos educativos y desempeño laboral*

Correlaciones		Incentivos	Desempeño
		Educativos	Laboral
<b>Incentivos Educativos</b>	Correlación de Pearson	1	,749**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,749**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Teniendo en cuenta los datos se puede decir que la política de incentivos educativos por parte de la empresa contribuye de forma significativa en el desempeño laboral y consecuentemente a los resultados de la organización. Por otro lado, desarrollando el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,561$  indicando que el “incentivo educativo” explica, el 56,10% la variación el “desempeño laboral”.



**Figura 6** Dispersión entre incentivos educativos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 5 indican que a mayor incentivo educativo, mayor es el nivel de desempeño en la organización.

#### 4.1.4. Determinación del grado de relación entre incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 4 ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016? se desarrolla la siguiente Tabla 9.

Tabla 9

*Relación de los incentivos sociales y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Sociales		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	0	0,00%	9	33,33%
Alto	12	44,44%	17	62,96%
Medio	15	55,56%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se muestran en la Tabla 9 permiten demostrar que en la empresa Compartamos Financiera S.A. un total de 44,44% trabajadores muestran una percepción alta con el tema de los incentivos sociales. A su misma vez hay un gran número de trabajadores 55,56% que sienten que los incentivos sociales que perciben en la empresa es mediana.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana.

Los valores anteriormente mostrados permiten mostrar que la mayoría de los trabajadores señalan que los incentivos sociales (reconocimientos individuales) son medianamente interesantes. Sin embargo también existe un sector que no está de acuerdo con estos reconocimientos, esto debido a que este tipo de programas de incentivos no beneficia a la totalidad de trabajadores, sino solamente aquellos trabajadores destacados de la empresa.

Según la encuesta aplicada, 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 una política de incentivos que beneficie a la totalidad de los trabajadores, sin exclusión alguna.

Asimismo se realizó un análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta el manual de políticas vigente con la que se cuenta. En relación con los incentivos sociales la empresa ofrece lo siguiente:

- **Reconocimientos.-** Los seres humanos por naturaleza nos gusta el reconocimiento, sentirnos importantes, que se nos tenga en cuenta y que todos nuestros logros sean celebrados, esto no solo

pasa en la vida personal, también se traslada a la empresarial, es por ello que Compartamos Financiera S.A., a través de los reconocimientos individuales que se realizan anualmente.

Estas actividades se realizan con el propósito de brindar reconocimientos individuales en distintas categorías como por se detalla a continuación:

- Abrazo Compartamos
- Campanazos
- Al analista de crédito
- Reconocimiento por años de servicio

Es una de las fuentes que tiene Compartamos Financiera S.A. para involucrar y comprometer a sus trabajadores.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Hipótesis  $H_0$  (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 10 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva moderada entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,559^{**}$  su probabilidad

$p=0,002$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha=0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 10

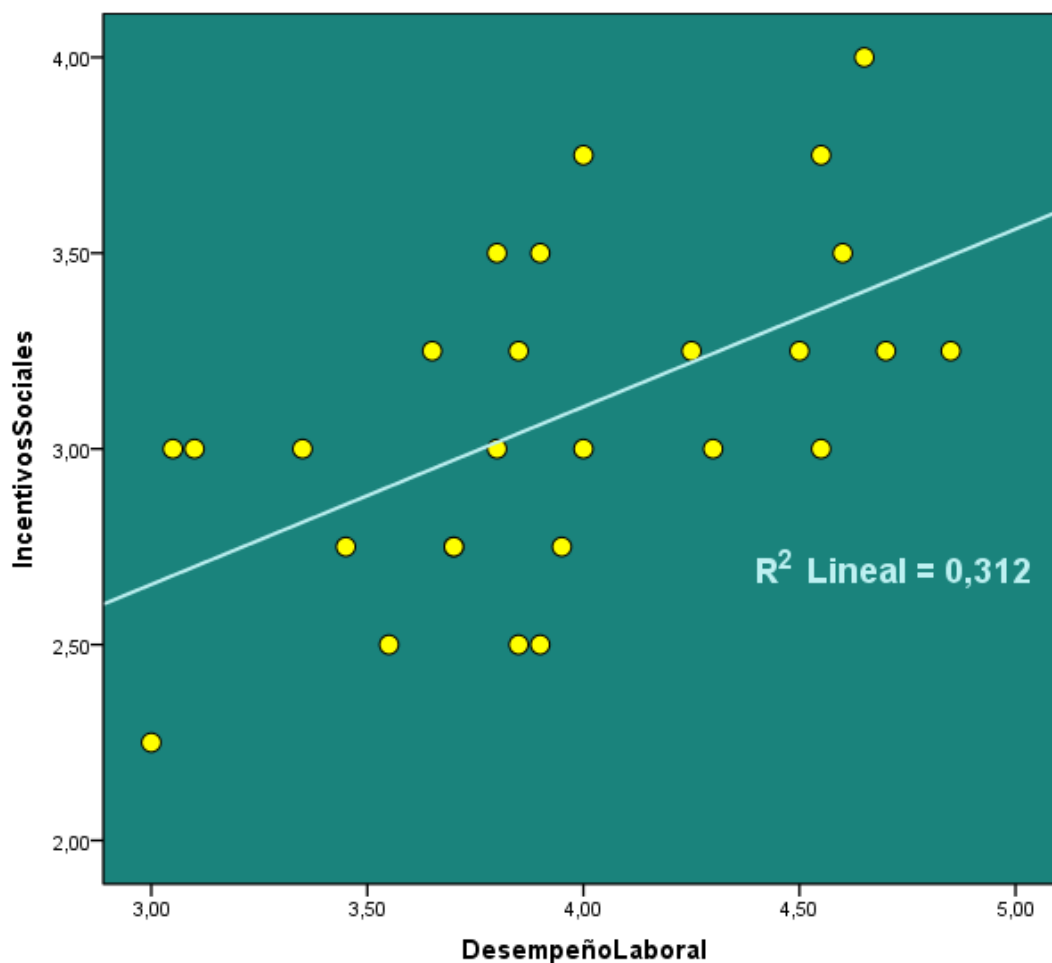
*Correlación entre incentivos sociales y desempeño laboral*

Correlaciones		Incentivos	Desempeño
		Sociales	Laboral
<b>Incentivos Sociales</b>	Correlación de Pearson	1	,559**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,559**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Teniendo en cuenta los datos se puede decir que la política de incentivos sociales por parte de la empresa contribuye de forma moderada en el desempeño laboral y consecuentemente a los resultados de la organización. Por otro lado, desarrollando el coeficiente de determinación  $r^2=0,312$  indicando que el “incentivo social” explica, el 31,20% la variación el “desempeño laboral”.



**Figura 7** Dispersión entre incentivos sociales y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 6 indican que los puntajes que se ubican en el nivel medio, es decir no llegan a ser altos y tampoco bajos, por lo que la tarea es trabajar en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejore el desempeño laboral de los trabajadores.

## INCENTIVOS CUANTITATIVOS

### 4.1.5. Determinación del grado de relación entre incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta específica 5 ¿Cuál es la relación existente entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016? se desarrolla la siguiente Tabla 11.

Tabla 11

*Relación de los incentivos económicos y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Económicos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	8	29,63%	9	33,33%
Alto	16	59,26%	17	62,96%
Medio	3	11,11%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

En el Tabla 11 podemos observar los resultados que nos muestran del 100% de trabajadores de la empresa Compartamos Financiera S.A. que fueron encuestados, respecto a los incentivos económicos; encontramos que, el 11,11% de los colaboradores que manifiestan percibir medianamente los incentivos económicos, mientras que el 59,26% consideran que los incentivos



que perciben se encuentran con un nivel alto y el 29,63%, sienten que los incentivos económicos que perciben es bastante alto.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana.

Los valores antes mostrados permiten deducir que hay trabajadores que consideran como mediana los incentivos económicos que perciben, es por ello que tiene un nivel mediano de desempeño laboral; sin embargo también hay colaboradores que perciben que los incentivos económicos son altas, tienen un alto nivel de desempeño laboral. La política de incentivos económicos en una empresa es necesaria para un alto nivel de desempeño 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 lo económico como uno de los aspectos altamente críticos, ya que no todos están satisfechos con este aspecto, más aún, si los incentivos económicos como la remuneración inciden bastante en el desempeño como se puede observar en el Tabla 11.

Asimismo se realizó un análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., para efectos de realizar un análisis detallado, se toma en cuenta el manual de políticas vigente con la que se cuenta. En relación con los incentivos económicos la empresa ofrece lo siguiente:

- **Remuneraciones.-** Las compensaciones económicas existentes dentro de la empresa Compartamos Financiera S.A., en el área de Créditos son el sueldo fijo, sueldo variable e incentivos. Los cuales se van modificando mensualmente de acuerdo al avance o estancamiento del crecimiento de la cartera de la empresa.

Los salarios de la empresa Compartamos Financiera S.A. está actualmente dentro del promedio del mercado laboral. Siempre está en constante estudio del salario de los analistas de crédito a nivel nacional para poder evitar que sus mejores colaboradores puedan emigrar a otras instituciones por el factor dinero. El pago del salario se realiza los 28 de cada mes, si ese día es feriado, Sábado o Domingo, el pago se efectúa el día útil anterior al 28.

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

#### **Área de crédito individual**

- Practicante de Créditos	S/ 1,050.00
- Principiante de Créditos	S/ 1,400.00
- Analista de Créditos Junior	S/ 1,700.00
- Analista de Crédito Junior I	S/ 2,000.00
- Analista de Crédito Senior	S/ 2,300.00
- Analista de Créditos Experto I	S/ 2,500.00
- Analista de Créditos Experto II	S/ 3,000.00
- Analista de Créditos Experto III	S/ 3,200.00

### Área de crédito grupal

- Analista de Créditos Junior      S/ 850.00
- Analista de Créditos Senior      S/ 1,300.00
- Analista de Créditos Máster      S/ 1,600.00
- Jefe de Créditos Junior      S/ 1,800.00
- Jefe de Créditos Máster      S/ 2,200.00

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

- **Comisiones.-** Las comisiones en Compartamos Financiera 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.

- **Bonos por productividad.-** Éstos bonos están dirigidos a trabajadores que participan en campañas orientadas a mejorar los resultados del negocio. Son de carácter económico y se pagan bajo la modalidad de una gratificación extraordinaria, previa autorización de la División de gestión y recursos humanos.
- **Repartición de utilidades.-** Compartamos Financiera S.A. distribuye el 5% de su renta anual antes que impuestos entre todos sus trabajadores que laboraron durante el ejercicio correspondiente. La participación legal se distribuye se calcula en base a dos viables: 50% por los días laborados, y 50% por las remuneraciones percibidas por todos y cada uno de los trabajadores beneficiarios durante el año. El pago se realiza en el mes de Marzo.
- **Asignación familiar por escolaridad.-** Compartamos Financiera S.A. ofrece voluntariamente este beneficio económico a todos los trabajadores que tienen hijos entre los 4 y 25 años. El pago respectivo se realiza en el mes de febrero. Para acceder a esto, el trabajador debe haber ingresado a la financiera hasta el 31 de enero del año de pago y haber registrado a sus hijos, adjuntando la documentación solicitada. La suma otorgada es de cien (100) nuevos soles por cada hijo del trabajador.
- **Movilidad.-** Compartamos Financiera S.A. se preocupa por cubrir los gastos de transporte en que pudiese incurrir alguno de los trabajadores, otorgando de manera voluntaria una asignación mensual.

**PRUEBA DE HIPÓTESIS**

- Hipótesis H<sub>0</sub> (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis H<sub>a</sub> (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 12 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva muy alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,934^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Tabla 12

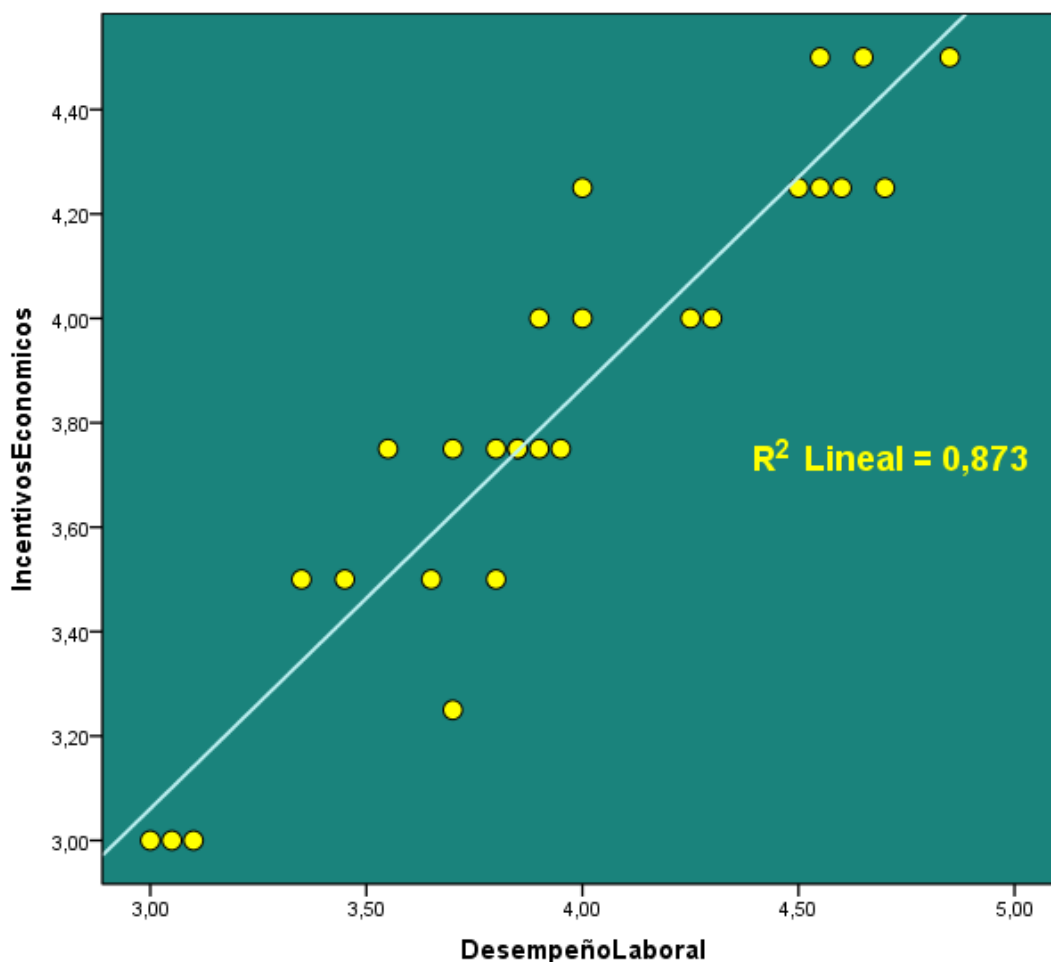
*Correlación entre incentivos económicos y desempeño laboral*

Correlaciones		Incentivos Económicos	Desempeño Laboral
<b>Incentivos Económicos</b>	Correlación de Pearson	1	,934 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,934 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

<sup>\*\*</sup> La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Y por ello al obtener el coeficiente de determinación es  $r^2 = 0,873$  que indica que los “incentivos económicos” constituye el 87,30% de la variación del “desempeño laboral” o de forma viceversa.



**Figura 8** Dispersión entre incentivos económicos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 7 indican que, a mayor incentivo económico, mayor es el desempeño laboral en la empresa.

#### 4.1.6. Determinación del grado de relación entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Respondiendo a la pregunta general ¿Cuál es la relación entre los incentivos percibidos y el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno - 2016? se desarrolla la siguiente Tabla 13.

Tabla 13

*Relación de los incentivos percibidos y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Percibidos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	1	3,70%	9	33,33%
Alto	19	70,37%	17	62,96%
Medio	7	25,93%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se muestra en la Tabla 13 permiten evidenciar que del total de los trabajadores encuestados, el 3,70% revelan que los incentivos que perciben es muy alta, un 70,37% revelan una percepción alta con el tema de los incentivos que Compartamos Financiera S.A. brinda y un 25,93% sienten que los incentivos que perciben a nivel general es medianamente regular.

En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran que los incentivos que perciben en la empresa son altas, éstas son mayores del 50%. En tanto hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los incentivos que se les brinda.

### PRUEBA DE HIPÓTESIS

- Hipótesis  $H_0$  (Nula): No existe una relación directa entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.
- Hipótesis  $H_a$  (Alternativa): Existe una relación directa entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno.

La Tabla 14 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,896^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa del investigador.



Tabla 14

*Correlación entre incentivos totales percibidos y desempeño laboral*

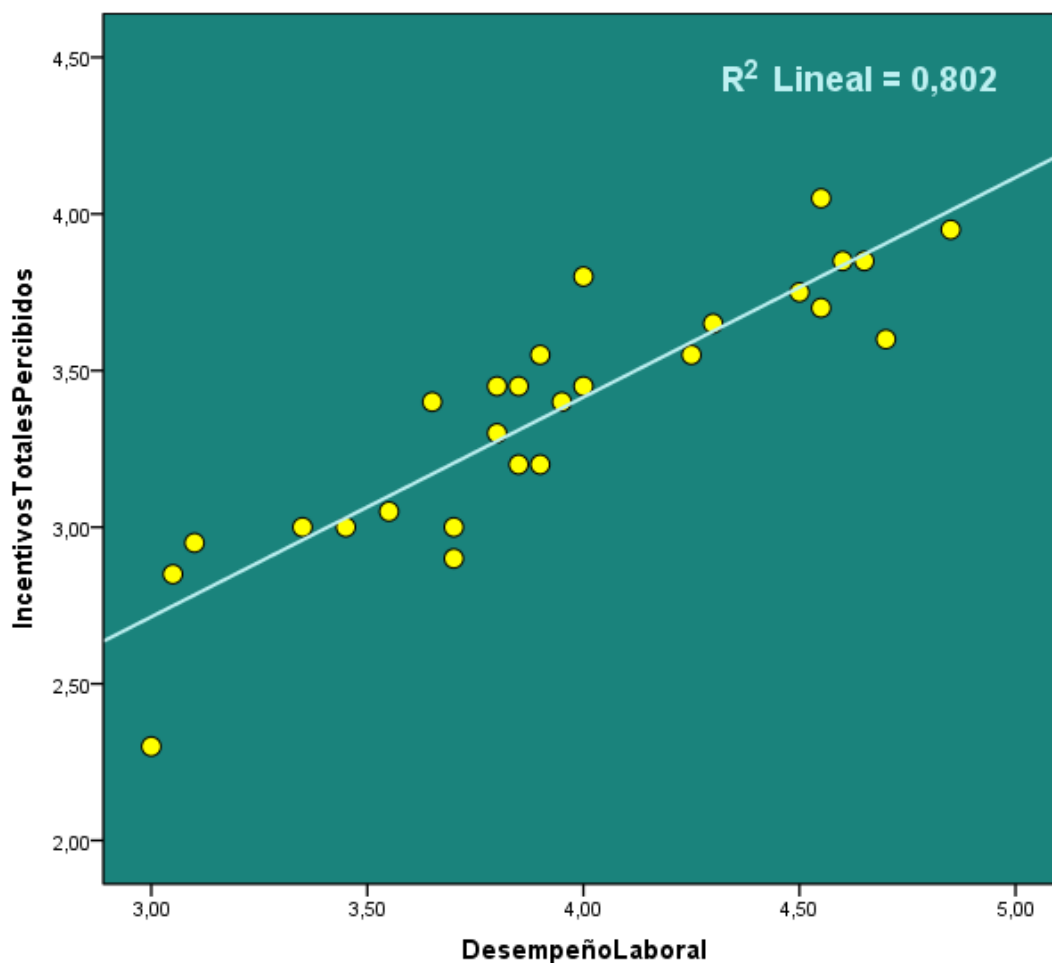
Correlaciones		Incentivos	Desempeño
		Percibidos	Laboral
<b>Incentivos Percibidos</b>	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Y por ello al obtener el coeficiente de determinación es  $r^2= 0,802$  que indica que los “incentivos percibidos” constituye el 80,20% de la variación del “desempeño laboral” o de forma viceversa.

En tanto Creswell, (2005) mencionado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) señala que un coeficiente de determinación  $r^2$  entre 0,66 y 0,85 ofrece una buena predicción de una variable respecto de la otra variable. Dicho ello se puede afirmar que hay una buena predicción de los resultados.



**Figura 9** Dispersión entre incentivos totales percibidos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 8 nos muestran que los puntajes que se ubican en la gráfica de dispersión existe correspondencia entre los incentivos y el desempeño laboral, es decir a mayor incentivo mayor es el nivel de desempeño, existiendo una asociación considerable de forma lineal entre los puntos 3,5 a 4,5; por lo que la tarea es fortalecer aun ms en estos aspectos para incrementarlos significativamente y con ello mejore la rentabilidad de la empresa.

#### **4.1.7. Propuesta de un conjunto de medidas para el programa de incentivos con el fin de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno - 2016.**

El presente capítulo comprende el conjunto de medidas para el programa de incentivos, el cual muestra las mejoras a realizarse, ya que con su puesta en práctica brindan una mejor forma de alcanzar la satisfacción de los trabajadores, así como también ayude a mejorar gradualmente la eficiencia y la eficacia dentro de las empresas dedicadas a este rubro.

Esta propuesta está sustentada en los resultados obtenidos del estudio o investigación de campo en la cual los trabajadores brindaron información importante para conocer los elementos que contribuyen a configurar o estructurar el programa.

Se busca que el empresario con la puesta en práctica de este programa de incentivos y con el recurso que posee tomar las acciones necesarias a fin de aplicar el conjunto de medidas que contribuyan a mejorar los programas de incentivos, con el fin de alcanzar mayor eficiencia y mejores resultados para ambos, cumpliendo los objetivos predeterminados por la empresa.

#### **Programas de incentivos cuantitativos**

Los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos de desempeño. Proporcionan motivación real que produce ganancias importantes tanto para los trabajadores como para la organización.

Bohlander & Snell, (2008)

En relación a los programas de incentivos cuantitativos se deben tomar en cuenta las siguientes medidas:

Implementar el pago de bonos anuales a los mejores trabajadores de cada agencia; ya que estos 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. 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.

Asimismo se debe eliminar los porcentajes techos máximos de comisión, según al cumplimiento de metas, ya que, actualmente, en Compartamos Financiera S.A. 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.

### **Programas de incentivos cualitativos**

Las Investigaciones muestran con claridad que los incentivos que no son en efectivo son más eficaces como motivadores cuando el premio se combina con un programa de reconocimiento significativo. Los incentivos

cualitativos tienen como finalidad incentivar al trabajador por logros alcanzados, metas que la organización impone y que son retribuidos por gestos, premios, menciones que tienen como objetivo aumentar la moral y reconocimiento del esfuerzo emprendido.

En relación a los programas de incentivos cualitativos se deben tomar en cuenta las siguientes medidas:

En cuanto a los incentivos educativos implementar las oportunidades educativas, ya que un tipo de recompensa que muchas veces se pasa por alto consiste en ofrecer a los trabajadores la oportunidad de ampliar su conocimiento tanto en general como del propio negocio; asistir a seminarios profesionales. La asistencia a reuniones de empresa que generalmente queda a reservada para la dirección es una oportunidad educativa que la empresa si pueden permitirse y facilita que los ganadores de las recompensas conozcan a gente normalmente que no ven.

Otro punto es flexibilizar los requisitos para ascender a un puesto superior, uno de los requisitos para todos los puestos de trabajo es haber cumplido normalmente el porcentaje 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 válido su ascenso.

Además de 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.

En los incentivos recreativos implementar el tiempo libre remunerado; dado el estrés que genera la vida moderna, el tiempo libre se considera un gran premio; por lo que se debe conceder junto con las vacaciones. La mayoría de las empresas que dan tiempo libre no lo remuneran, muchos trabajadores estarían encantados de tener un día libre remunerado, además que ésta no pusiera en peligro su status laboral.

También implementar incentivos de viajes, ya que éstas se están popularizando. Uno de los atractivos de este enfoque es su capacidad para ofrecer a los participantes una amplia gama de destinos en forma de Kit promocional.

Otras medidas que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

- Premio al empleado del mes.- Este es un reconocimiento el cual se entrega al empleado por metas obtenidas
- Premio al empleado del año.- Este reconocimiento se entregará al trabajador que se destaque en todo el año por el desarrollo en sus actividades.
- Celebración de cumpleaños.- Se realizará una pequeña celebración a la hora de almuerzo, al final de cada semana o el último día de mes.

## 4.2. Discusión

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas de incentivos y desempeño laboral aplicados, es pertinente analizar las similitudes y diferencias entre las investigaciones y marco teórico.

Los incentivos es un tema esencial que se debería de tomar en cuenta en casi todas las empresas según su rubro, tamaño entre otros aspectos; puesto que según estudios realizados se ha podido identificar que un personal adecuadamente incentivado es aquel que mayor beneficio y producción desarrolla en la empresa.

En este estudio de investigación sobre el programa de incentivos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores se ha analizado en base a dos variables dependiente e independiente. Según los resultados se puede visualizar que los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera S.A., no solo están a la expectativa de una adecuada motivación, sino que también es indispensable para ellos el poder sentirse identificados con la empresa y que a su vez está valore el rendimiento que tiene cada trabajador hacia la empresa.

Para Sherman, Bohlander & Snell, (2001) el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Por otro lado Sherman Jr. & Chruden mencionan que los incentivos cualitativos son necesarios en las empresas, ya que generan que el nivel de desempeño de los trabajadores se incremente y a la vez evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor rentabilidad y estabilidad laboral y esto haga que los trabajadores laboren en un ambiente agradable.

Werther Jr. & Davis, (1995) sostienen que los trabajadores que laboran bajo un sistema de incentivos cuantitativos advierten que su nivel de desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica; por otra parte sostienen que la empresa se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad. Si el sistema incentiva a los trabajadores a incrementar el nivel de desempeño, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

Es por ello, que para el presente estudio de investigación, de la dimensión de incentivos cualitativos podemos apreciar que el desempeño laboral sostiene una relación de dependencia con respecto a este tipo de incentivo, al observarse que hay distribución equivalente de niveles y proporciones entre ambos indicadores. Esto quiere decir que hay que apostar por los incentivos cualitativos para asegurar un mejor nivel de desempeño laboral; coincidiendo de esta forma con la teoría sostenida por Sherman Jr. & Chruden. Además según las investigaciones realizadas se pudo comprobar que a mayores incentivos brindados, se ha incrementado el desempeño.



De la dimensión de incentivos cuantitativos, los resultados muestran que los trabajadores tienen preferencia por este tipo de incentivo; por lo que se debe 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 un incremento en sus ingresos por hacer un esfuerzo mayor; mientras que al mismo tiempo los trabajadores tienen la seguridad de un sueldo base. Por lo tanto se debe realizar el pago de bonos tomando en cuenta los criterios de desempeño establecido.

Con base a lo anterior, los resultados del estudio, evidencian que los incentivos laborales tienen una relación directa con el desempeño laboral, además los resultados guardan relación con lo que sostiene Chirito Maguiña & Raymundo Vargas, (2015) donde dicho estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral, cuyo resultados indicaron que es importante que los trabajadores se sientan realizados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución. Se estableció que sí existe incidencia en el desempeño laboral de la misma. Por lo que esta investigación coincide con la misma, ya que se encontró incidencia de que los colaboradores poseen un alto nivel de desempeño y de motivación y esto ayuda a que su calidad de trabajo sea mayor y se sientan identificados con la organización; por ello también en su investigación determina una incidencia significativa con respecto a éstas variables. Siendo estos resultados acordes en lo que en esta investigación se halla.

Por otro lado, Calvo Jara & Loayza Ubalde, (2015) realizaron una investigación la cual tuvo como objetivo general determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP, cuyos resultados determinaron que existe una relación significativa entre el factores motivacionales y el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP; es como sigue ( $p$ -value  $< 0.05$ ), presentando un valor del coeficiente de correlación de Pearson  $R_s = 0.713$  y con significancia, a nivel de 0,01 (bilateral), entre las variables estudiadas. Comprobando la hipótesis, en cuanto que los factores de motivación existe una influencia directa en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP. Por lo tanto determinó que los factores motivacionales influyen en los resultados de los trabajadores, por lo que coincide con esta investigación ya que poseen altos niveles de desempeño laboral y esto indica que tienen mayor productividad.

Así mismo, Cajma Mamani, (2016) realizó una investigación la cual tuvo como objetivo general determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la CMAC Cusco Agencia Bellavista-Puno. Del análisis de incentivos dinerarios permitió observar que ésta presenta una incidencia negativa en la satisfacción de los colaboradores de la CMAC 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. 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 influyen de manera positiva en su satisfacción laboral; porque consideran que éstos incentivos están de acorde al mercado laboral financiero. En el análisis de incentivos no dinerarios permitió 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; por lo que coincide con ésta investigación.

Para finalizar se puede observar que los resultados evidencian que existe una relación entre las variables de incentivo y desempeño laboral, ya que los trabajadores al ser motivados se sienten más comprometidos y dedicados con los objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas en base a los resultados de la investigación realizada:

- Del análisis de la dimensión de los incentivos cualitativos permite concluir que existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cualitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un gran porcentaje de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran entre un nivel medio - alto. Éstos resultados muestran que los programas de incentivos cualitativos como son: laborales, recreativos, educativos y sociales; tienen un nivel de importancia igual que los incentivos cuantitativos, ya que para los trabajadores es tan importante que la empresa les reconozca la labor en su área de trabajo como la remuneración económica.
- Del análisis de la dimensión de los incentivos cuantitativos permite concluir que existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un 59.26% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a que piensan que la remuneración, comisiones y repartición de utilidades que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivas. Por otro lado existe otro sector considerable del 29.63% que afirma que, los programas de incentivos

de su organización son más que alentadoras para su satisfacción laboral; porque consideran que éstos incentivos están acorde al mercado laboral financiero.

- Existe una relación directa (correlación positiva muy alta) de 0,896 según el coeficiente de Pearson entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,802 lo que indica que existe una relación significativa al 80.20%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Además éstos resultados nos permite concluir que la percepción que tienen los trabajadores respecto a los incentivos es alentador, ya que un 70.37% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto y que inciden fuertemente en su desempeño laboral; siendo los incentivos cuantitativos los de mayor valor e importancia frente a los incentivos cualitativos.
- La propuesta de lineamientos a tomar en cuenta, permitirá mejorar los resultados para la empresa, así como la satisfacción de los trabajadores operativos, lo cual también se traducirá en el incremento del nivel de desempeño y sumar utilidades para la empresa, siendo éstos uno de los objetivos institucionales.

## RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en la investigación respecto a los incentivos y el desempeño laboral y de acuerdo a los resultados de cada uno de los ítems se dan las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a los programas de incentivos cualitativos 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 incentivos recreativos y sociales poner énfasis, renovándolos y perfeccionándolos ya que así el trabajador se sentirá más comprometido con la empresa y de esta manera contribuirá a incrementar su desempeño laboral. Los incentivos laborales como los ascensos, promociones y línea de carrera se recomiendan a los jefes de esta empresa mejorar las políticas en cuanto al tiempo de experiencia para el ascenso a un cargo superior y flexibilizar los requisitos que se tiene. En cuanto a las capacitaciones se recomienda incrementar éstas y mejorar los ambientes laborales para un mejor desempeño del personal operativo, y así obtener altos índices de un buen desempeño laboral para la empresa y para el beneficio del trabajador.
- En cuanto a los incentivos cuantitativos se recomienda que se mejoren o se creen nuevos incentivos como por ejemplo: bonos anuales, bonos mensuales; debido a que existe un sector minoritario grande que señala que estos incentivos que perciben es medianamente. También

se sugiere flexibilizar la meta para lograr incentivos económicos, ésta no debe ser muy elevada, puesto que puede lograr que el personal operativo tenga sensación que no podrá alcanzarla y la eliminación de los techos máximos para comisionar, y así poder obtener un buen desempeño.

- Se recomienda conservar los incentivos que practican en esta empresa, y que sigan implementando nuevos programas de incentivos cuantitativos y cualitativos, ya que poseen altos niveles de satisfacción y desempeño en cuanto a sus labores cotidianas. Y a la vez establecer mecanismos de difusión y promoción de las actividades de incentivos para generar mayor interés en torno al personal operativo, y de esta manera hacerse acreedores a los mismos.
- Para futuras investigaciones se sugiere realizar estudios complementarios al presente, en otras empresas microfinancieras, y que promueva la realización de éstos a nivel nacional, a efectos de contar con mayor información que permita adoptar políticas de acción para mejorar los incentivos en el entendimiento que esto a su vez traerá como consecuencia una mejora en el desempeño laboral de sus trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Aroapaza Balcona, G. (2012). *La motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el desempeño del personal de la empresa Nuez Amazónica periodo 2010*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México D.F., México: Continental.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Cajma Mamani, H. (2016). *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 pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Calvo Jara, V., & Loayza Ubalde, Y. (2015). *Influencia de los factores motivacionales en el desempeño del talento humano del Banco de Crédito del Perú BCP, Cusco caso: Oficina principal – Área de procesos y plataforma 2013-2014*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional San Antonio de Abad, Cusco, Perú.
- Carmona, D. (2014). *Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras Venezolanas de Turismo (VENETUR S.A.)*. (Tesis pregrado). Colegio Universitario Hotel Escuela de Los Andes Venezolanos, Mérida, Venezuela.



- Castro Garrido, S. (2009). *Influencia del incentivo laboral en el éxito de la gestión empresarial*. Buenos Aires - Argentina.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México D.F., México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición ed.). Bogotá-Colombia: McGraw.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México D.F., México: McGrill-Hill.
- Chirito Maguiña, E. K., & Raymundo Vargas, S. (2015). *La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sanchez Carrión, Huacho, Perú.
- Compartamos Financiera S.A. (2016). *Memoria anual*. Recuperado de: <https://www.compartamos.com.pe>
- Cuenca Yzaguirre, J. A. (2014). *Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Feldman, R. (2001). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., & Bass, A. R. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México D.F., México: Trillas.
- García García, B., & Patjane Nakid, K. (2005). *Percepción e importancia de los incentivos de los trabajadores de nivel operativo de hoteles ubicados en el centro de la ciudad de Puebla*. (Tesis pregrado). Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

- García Olivares, A. (2009). *Implementación de un sistema de compensación como medio de motivación para alcanzar mayores niveles de ventas en el personal de la empresa Distribuidora Universal SAC*. Trujillo.
- Ghiselli, J. (1998). *Administración de Personal*. (J. Real Gutierrez, Trad.)
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Miami, Estados Unidos: Pearson Educación.
- Guevara Guevara, E. (2015). *El clima organizacional de los trabajadores administrativos del Ministerio Público distrito fiscal Puno y su incidencia en el desempeño laboral periodo 2013-2014*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Martínez, C. (2002). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México D.F., México: Trillas.
- Neves de Almeida, F. (1999). *Psicología para gerentes*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Pauchard Hafemann, H. (1993). *Interacción personal y relaciones humanas*. Temuco, Chile: Ufro.
- Robbins, S.P. (1994). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispoamericana.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12a. ed.). Estados Unidos: Thomson Learning.

- Sherman, J., & Chruden, H. (1999). *Administración de Personal* (12a. ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Sherman, J., & Chudren, H. (2005). *Administración de Personal* (27ava. ed.). México D.F., México: CECSA.
- Vara , A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima, Perú.
- Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F., México: McGrill-Hill.
- Werther, J. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (6ta ed.). Bogotá, Colombia: McGrawHill.
- Werther, J., & Davis, K. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (4ª ed.). Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de Recursos - Gestión del Capital Humano* (Sétima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

# ANEXOS

**ANEXO Nº 01**

**ENCUESTA Nº 01**

Nombre:.....Código:.....

Edad:.....Sexo:.....Estado Civil:.....Nivel Educativo:.....

**Instrucciones:** Sírvase marcar con una X sobre la columna que más corresponda a la situación que usted percibe, siente o se da en el centro de trabajo. La presente encuesta es totalmente anónima y tiene carácter exclusivo de investigación científica por lo que rogamos si absoluta sinceridad.

**Valoración:**

01: Totalmente en Desacuerdo

03: Indiferente

05: Totalmente de Acuerdo

02: En Desacuerdo

04: De Acuerdo

<b>INCENTIVOS PERCIBIDOS POR EL TRABAJADOR</b>	<b>PUNTAJE</b>				
<b>Incentivos Laborales</b>					
Nos da oportunidad de hacer línea de carrera en la Financiera	01	02	03	04	05
Nos permite aportar nuevas ideas en el puesto de trabajo	01	02	03	04	05
Nos reconoce el desempeño laboral eficiente	01	02	03	04	05
Mi trabajo es adecuadamente valorado por la empresa	01	02	03	04	05
<b>Incentivos Económicos</b>					
Se remunera adecuadamente el esfuerzo realizado	01	02	03	04	05
Se me retribuye el esfuerzo dedicado a logro de objetivos	01	02	03	04	05
Los pagos están relacionados directamente con su rendimiento laboral	01	02	03	04	05
Hay personas que trabajan menos que usted y gana más en su centro laboral	01	02	03	04	05
<b>Incentivos Recreativos</b>					
Se realizan actividades de campo como paseos, reuniones, visitas a museos u otros	01	02	03	04	05
Ofrecen viajes al extranjero a los mejores trabajadores	01	02	03	04	05

Al personal de le otorga un día libre o medio día libre por un buen trabajo realizado	01	02	03	04	05
La financiera celebra días festivos con los colaboradores	01	02	03	04	05
<b>Incentivos Educativos</b>					
Si se desempeña muy bien, recibe mayor capacitación	01	02	03	04	05
Tiene apoyo para seguir estudiando más especializaciones profesionales	01	02	03	04	05
Hay tolerancia en los horarios a los trabajadores que estudian	01	02	03	04	05
Hay apoyo económico para quienes estudian algo relacionado con el trabajo	01	02	03	04	05
<b>Incentivos Sociales</b>					
Por su esfuerzo realizado es aceptado a ser partícipe de eventos sociales con otras empresas	01	02	03	04	05
Participa de reuniones especiales con funcionarios por su desempeño	01	02	03	04	05
Hay actividades sociales exclusivas para los mejores trabajadores	01	02	03	04	05
Vale la pena ser mejor trabajador porque lo valoran socialmente	01	02	03	04	05

**FUENTE:** Cuenca Yzaguirre (2014)

**ANEXO Nº 02**

**ENCUESTA Nº 02**

Nombre:.....Código:.....

Edad:.....Sexo:.....Estado Civil:.....Nivel Educativo:.....

**Instrucciones:** Sírvase marcar con una X sobre la columna que más corresponda a la situación que usted percibe, siente o se da en el centro de trabajo. La presente encuesta es totalmente anónima y tiene carácter exclusivo de investigación científica por lo que rogamos si absoluta sinceridad.

**Valoración:**

- 01: Totalmente en Desacuerdo      03: Indiferente      05: Totalmente de Acuerdo  
 02: En Desacuerdo      04: De Acuerdo

<b>DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES</b>	<b>PUNTAJE</b>				
<b>Colocación de Seguros</b>					
Mejoraron la cantidad de seguros colocados	01	02	03	04	05
Ha mejorado el desempeño del personal en relación al incentivo percibido	01	02	03	04	05
Aumentó la colocación de seguros	01	02	03	04	05
Recibe una capacitación adecuada antes de tener contacto con el cliente	01	02	03	04	05
<b>Colocación de Créditos</b>					
Se ha incrementado la cartera de clientes en el último periodo	01	02	03	04	05
Los trabajadores reciben algún beneficio al colocar un mayor porcentaje de créditos	01	02	03	04	05
Usted cree que los trabajadores se sienten comprometidos en la colocación de créditos	01	02	03	04	05
Los trabajadores poseen los elementos necesarios para la colocación de créditos	01	02	03	04	05
<b>Cumplimiento de Metas</b>					

Se siente satisfecho con el resultado de las ventas de los productos financieros	01	02	03	04	05
Los trabajadores cumplen con las metas establecidas en cada periodo	01	02	03	04	05
Cree que los trabajadores han mejorado su rendimiento	01	02	03	04	05
Cree que los trabajadores obtendrían mejores resultados al aplicar técnicas de incentivos	01	02	03	04	05
<b>Disminución de cartera morosa</b>					
Los trabajadores realizan un seguimiento para disminuir la cartera morosa	01	02	03	04	05
Sus trabajadores han captado nuevos clientes responsables	01	02	03	04	05
El trabajador recibe incentivos por disminuir su cartera morosa	01	02	03	04	05
Los trabajadores están capacitados para disminuir la cartera morosa	01	02	03	04	05
<b>Índices de eficiencia de cada visita</b>					
Se ha incrementado el número de clientes por visita realizada	01	02	03	04	05
El trabajador realiza más visitas que le mes pasado para lograr metas	01	02	03	04	05
Los trabajadores cuentan con capacidad persuasiva para colocar los productos	01	02	03	04	05
En cada visita realizada el personal obtiene mejores resultados	01	02	03	04	05

FUENTE: Cuenca Yzaguirre (2014)



ANEXO N° 03

PROCESAMIENTO DE DATOS

N°	SEXO	LABORALES					RECREATIVOS					EDUCATIVOS					SOCIALES					ECONÓMICOS						
		1	2	3	4	PRM	5	6	7	8	PRM	9	10	11	12	PRM	13	14	15	16	PRM	17	18	19	20	PRM		
A1	M	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4		
A2	F	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5		
A3	M	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	4	
A4	M	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	4	3	4	2	3	4	4	3	5	5	5	3	5	
A5	M	3	3	4	3	3	4	2	4	5	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4		
A6	F	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	3	3	3	4	3	3	4	5	5	3	4	
A7	F	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	
A8	M	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	5	3	5	3	4		
A9	M	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4		
A10	F	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4		
A11	M	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	4	3	5	2	4	
A12	F	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	5	3	5	3	4
A13	F	5	4	5	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4
A14	M	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	
A15	M	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	
A16	M	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	3	4	3	4	
A17	M	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	2	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	
A18	F	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	1	3	4	3	4	3	4	2	3	
A19	F	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	
A20	M	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
A21	F	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3	4	4	5	3	4	
A22	M	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	5	3	4	3	4	
A23	M	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
A24	F	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	3	4	3	2	3	
A25	M	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	
A26	F	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	5	5	3	4	
A27	F	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	

4.05 - 5.00	Muy alto	5	0	4	0	5	2	0	0	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	7	5	13	0	8
3.05 - 4.00	Alto	12	11	16	16	18	13	0	14	16	18	11	6	9	0	11	4	1	13	9	12	17	10	11	5	16
2.05 - 3.00	Medio	9	14	7	10	4	11	17	12	6	7	12	17	16	8	15	15	17	12	15	15	3	12	3	18	3
1.05 - 2.00	Bajo	1	2	0	1	0	1	8	1	1	1	3	4	2	17	1	8	7	2	1	0	0	0	0	4	0
0.00 - 1.00	Muy bajo	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Promedio ponderado de incentivos totales

Muy Alto	1
Alto	19
Medio	7
Bajo	0
Muy Bajo	0
	27

Fuente: Resultados de cuestionario incentivos aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

ANEXO N° 04

PROCESAMIENTO DE DATOS

M	U	E	S	T	R	A	COLOCACIÓN DE SEGUROS					COLOCACIÓN DE CRÉDITOS					CUMPLIMIENTO DE METAS					DISMINUCIÓN DE CARTERA					EFICIENCIA DE CADA VISITA				
							1	2	3	4	PRM	5	6	7	8	PRM	9	10	11	12	PRM	13	14	15	16	PRM	17	18	19	20	PRM
A1	M	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4				
A2	F	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5				
A3	M	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4				
A4	M	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5				
A5	M	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
A6	F	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5				
A7	F	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
A8	M	3	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4				
A9	M	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4				
A10	F	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3				
A11	M	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4				
A12	F	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
A13	F	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5				
A14	M	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4				
A15	M	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4				
A16	M	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4				
A17	M	2	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	4	4				
A18	F	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4				
A19	F	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5				
A20	M	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4				
A21	F	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4				
A22	M	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4				
A23	M	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4				
A24	F	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3				
A25	M	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3				
A26	F	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5				
A27	F	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5				

4.05 - 5.00	Muy alto	3	10	9	5	9	7	13	8	1	10	8	11	9	0	11	6	4	8	1	10	5	7	5	5	12
3.05 - 4.00	Alto	9	13	14	15	16	16	12	12	11	16	14	13	14	10	15	13	14	16	13	14	14	16	16	16	13
2.05 - 3.00	Medio	13	4	4	7	2	4	2	6	15	1	5	3	4	16	1	8	9	2	10	3	7	4	5	6	2
1.05 - 2.00	Bajo	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	3	0	1	0	1	0	0
0.00 - 1.00	Muy bajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Promedio ponderado de desempeño general

Muy Alto	9
Alto	17
Medio	1
Bajo	0
Muy Bajo	0
<b>Total</b>	<b>27</b>

Fuente: Resultados de desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

## ANEXO Nº 05

**MANUAL DE POLÍTICA DE INCENTIVOS DE COMPARTAMOS  
FINANCIERA S.A.**

POLÍTICA					
Política de Incentivos					
CÓDIGO	SM02-P04-S02-PO-GP-11			PÁG.	1
VIGENCIA	06/06/2016	VERSIÓN	2.3	DE	5

**1. OBJETIVO**

El objetivo de la presente política es establecer los lineamientos que regirán los incentivos otorgadas a los trabajadores de COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.

**2. ALCANCE**

La presente política será de conocimiento de todo el personal de COMPARTAMOS FINANCIERA S.A.

**3. LINEAMIENTOS**

- 3.1 La Gerencia Central de Negocios y la Gerencia Central de Recursos Humanos, en coordinación con la Gerencia Central elaboraran el cuadro de bonificaciones para todo el personal, para la aprobación del Directorio.
- 3.2 Los incentivos premian resultados individuales y grupales según su campo de acción como un estímulo y reconocimiento al esfuerzo de cada trabajador, grupo de trabajo y agencia por los logros obtenidos. Cada trabajador de la agencia que haya alcanzado su meta obtendrá una bonificación por productividad.
- 3.3 Las bonificaciones de productividad de los Analistas de Crédito Individual será según lo establecido MP-GP-18 Cálculo de la Bonificación del Área de Crédito Individual.
- 3.4 Las bonificaciones de productividad del Jefe de Créditos está compuesta por el cumplimiento de Liderazgo y Renovaciones será según lo establecido en el MP-GP-18 Cálculo de la Bonificación del Área de Crédito Individual.
- 3.5 Todas los incentivos por cumplimiento de metas y productividad serán aprobadas por las Áreas de Negocios y la Gerencia Central de Recursos Humanos y las bonificaciones extraordinarias serán aprobadas por el Directorio.

POLÍTICA					
Política de Incentivos					
CÓDIGO	SM02-P04-S02-PO-GP-11			PÁG.	2
VIGENCIA	06/06/2016	VERSIÓN	2.3	DE	5

4. COMPENSACIÓN INTEGRAL

**Salario Base + Beneficio Tangible + Beneficio**

4.1. BENEFICIOS TANGIBLES

La empresa cuenta con beneficios tangibles que para una mejor distribución lo presentamos en el siguiente cuadro:

<b>Beneficios de ley:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 días de vacaciones.</li> <li>• Asignación familiar.</li> <li>• Descansos de ley.</li> <li>• Compensaciones por tiempo de servicios: un sueldo al año (CTS).</li> <li>• Utilidades de ley.</li> <li>• Gratificaciones por fiestas patrias y navidad.</li> <li>• Tu sueldo base más estos beneficios equivalen aproximadamente a 15 sueldos al año.</li> </ul>
<b>Beneficios ocasionales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono anual por desempeño, por áreas administrativas.</li> <li>• Bono mensual por productividad- Negocios y Operaciones.</li> <li>• Movilidad, según el puesto en que trabaja.</li> <li>• Asignación familiar por escolaridad, 100 nuevos soles por cada hijo del colaborador.</li> <li>• Vales de alimentos, Gerentes Territoriales, Administradores y Jefa de Operaciones.</li> <li>• Seguro de vida a ley, desde el primer día de trabajo.</li> <li>• Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo SCTR- Colaboradores que realizan labor de campo.</li> <li>• Canasta navideña.</li> </ul>
<b>Balance trabajo familia:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 04 días de licencia por paternidad</li> <li>• 05 días de licencia por matrimonio.</li> <li>• 03 a 05 días de licencia por fallecimiento de un familiar.</li> <li>• Medio día libre, por día de la madre.</li> <li>• 01 un día de licencia por año (trámites administrativos).</li> <li>• Medio día libre por cumpleaños.</li> <li>• 01 día de licencia por graduación.</li> </ul>
<b>Convenios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio para seguros particulares.</li> <li>• Entidad Prestadora de Salud (EPS)</li> </ul>

POLÍTICA					
Política de Incentivos					
CÓDIGO	SM02-P04-S02-PO-GP-11			PÁG.	3
VIGENCIA	06/06/2016	VERSIÓN	2.3	DE	5

**4.1.1. BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

Las bonificaciones tienen la siguiente estructura:

**Analista de Crédito**

$$BP = C1 + C2$$

Componente 1: Comisión por productividad

Componente 2: Comisión por crecimiento

**4.1.2. METODOLOGÍA PARA EL OTORGAMIENTO DE BONIFICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

En este numeral se detalla los componentes del cálculo de comisiones

$$C1 = V1 + V2 +$$

V1 = Saldo de Cartera

V2 = Créditos Vigentes

V3 = Índice de Mora

V4 = Créditos Nuevos

Es importante tener en cuenta la categoría de los analistas, establecidos según tabla de parámetros alcanzados en función a Saldo de Cartera y Número de Clientes.

Categoría	Tamaño de Cartera	Límite de Evaluación	
		Créditos Nuevos	Créditos Renovados
Practicante**	Hasta S/ 150,000 Y 80 clientes	S/ 5,000	S/ 8,000
Principiante**	S/ 150,001 a S/ 450,000 y 150 clientes	S/ 10,000	S/ 15,000
Junior	S/ 450,001 a S/ 900,000 y 180 clientes	-	-
Junior 1	S/ 900,001 a S/ 1,500,000 y 200 clientes	-	-
Sénior	S/ 1,500,001 a S/ 2,100,000 y 220 clientes	-	-
Experto 1	S/ 2,100,001 a S/ 3,000,000 y 250 clientes	-	-
Experto 2	S/ 3,000,001 a S/ 4,000,000 y 250 clientes	-	-
Experto 3	Más de S/ 3,000,001 y 250 clientes	-	-

(\*) Para límites de Evaluación se tomará en cuenta el saldo deudor vigente.

(\*\*) Podrán evaluar montos mayores con acompañamiento de su Jefe de Crédito Individual.

POLÍTICA					
Política de Incentivos					
CÓDIGO	SM02-P04-S02-PO-GP-11			PÁG.	4
VIGENCIA	06/06/2016	VERSIÓN	2.3	DE	5

**SALDO DE CARTERA**

$$\frac{SC \text{ Analista}}{SC \text{ Óptimo}} \times \text{Peso \% variable según categoría} \times CR$$

**NÚMERO DE CLIENTES**

$$\frac{NC \text{ Analista}}{NC \text{ Óptimo}} \times \text{Peso \% variable según categoría} \times CR$$

**ÍNDICE DE MORA**

$$\frac{M\% \text{ Máxima Analista} - M\%}{M\% \text{ Máxima Óptima} - M\%} \times \text{Peso \% variable según categoría} \times CR$$

**SC:** Saldo de Cartera    **CR:** Comisión Referencial    **M%:**

4.1.3. CRITERIOS MÍNIMOS PARA EL OTORGAMIENTO DE LA BONIFICACIÓN

- a. El analista será acreedor del bono siempre que haya cubierto los siguientes parámetros:
- b. Tener variación positiva al mes.
- c. Haber mantenido o incrementado el número de créditos vigentes (respecto al mes anterior) según el siguiente cuadro.

CATEGORÍA DEL ANALISTA	Nº DE CLIENTES
Practicante	10
Principiante	10
Junior	8
Junior 1	6
Sénior	4
Experto 1	2
Experto 2	2
Experto 3	2

- d. Si el índice de Mora del analista es mayor al Índice máximo asignado a la categoría, el analista no comisiona.
- e. En caso de que no tenga mayor saldo o número de clientes, pero su mora está por debajo de los intervalos establecidos, el analista comisiona sólo por los créditos nuevos.

POLÍTICA					
Política de Incentivos					
CÓDIGO	SM02-P04-S02-PO-GP-11			PÁG.	5
VIGENCIA	06/06/2016	VERSIÓN	2.3	DE	5

**4.2. BENEFICIOS INTANGIBLES**

La financiera Compartamos siendo congruentes con su filosofía, otorga todos aquellos medios para desarrollar como mejores personas a todos sus colaboradores.

Actividades FISEP (Físico, Intelectual, Social-Familiar, Espiritual y Profesional)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campeonatos deportivos (03 al año).</li> <li>▪ Chequeos médicos (cada 2 años).</li> <li>▪ Chocolatada navideña.</li> <li>▪ Campaña de friaje.</li> <li>▪ Campaña de Medio Ambiente.</li> <li>▪ Espacios de desarrollo espiritual (misa y retiros)</li> <li>▪ Reflexiones del día.</li> <li>▪ Homenaje al Señor de los Milagros.</li> <li>▪ Concurso de Nacimientos.</li> <li>▪ Escuela de Serviazgo (servicio y liderazgo).</li> <li>▪ Actividades para promover la Seguridad en los colaboradores.</li> <li>▪ Capacitación continua.</li> </ul>
Actividades de integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión de integración mensual (RI).</li> <li>▪ Fiestas (aniversario y Navidad).</li> <li>▪ Lanzamiento de campaña (02 al año).</li> </ul>
Promoción familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Día de la familia.</li> <li>▪ Regalos (día de la madre y día del padre).</li> <li>▪ Regalos a los hijos de colaboradores en navidad.</li> <li>▪ Actividades de sensibilización familiar.</li> <li>▪ Bono escolar.</li> </ul>
Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formación humana.</li> <li>▪ Encuentros.</li> <li>▪ Educación financiera para los colaboradores.</li> <li>▪ Módulo de Serviazgo (servicio y liderazgo).</li> </ul>
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abrazo Compartamos</li> <li>▪ Campanazos.</li> <li>▪ Campañas internas de negocios.</li> <li>▪ Reconocimiento por años de servicio.</li> </ul>

**5. DISPOSICIONES FINALES**

- I. Dejar sin efecto todas las normas internas que se opongan a la presente manual.
- II. Los casos no contemplados en el presente manual serán resueltos por Gerencia Central.
- III. Para el pago remunerativo total mensual (fijo + bonificación) se tendrá que tener en cuenta como referencia los topes máximos establecidos en la Política de Bonificaciones; esto con el objeto de que el pago mensual del trabajador no exceda los límites permitidos.
- IV. Si un analista hace uso de su periodo vacacional, percibirá el bono generado por dicha cartera, siempre que la haya administrado más de quince (15) días del mismo mes.
- V. En caso de renunciaciones o ceses, el analista percibirá solo el bono quincenal, siempre que haya administrado su cartera durante los quince (15) primeros días del mes en curso.
- VI. La Gerencia Central aprobará las metas para la obtención de bonos según corresponda.

**ANEXO N° 06  
MATRIZ DE CONSISTENCIA**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno 2016?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016"</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Los incentivos empleadas por la empresa Compartamos Financiera S.A. tiene una relación directa con el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores operativos.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Incentivos</p>	<p><b>INCENTIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos laborales</li> <li>Incentivos recreativos</li> <li>Incentivos educativos</li> <li>Incentivos Sociales</li> <li>Incentivos Económicos</li> </ul>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?</li> <li>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?</li> <li>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?</li> <li>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?</li> <li>¿Cuál es la relación existente entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno 2016?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el grado de relación entre los incentivos laborales y el desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</li> <li>Determinar el grado de relación entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</li> <li>Determinar el grado de relación entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</li> <li>Determinar el grado de relación entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</li> <li>Determinar el grado de relación entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>H1: Existe una relación directa entre los incentivos laborales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</p> <p>H2: Existe una relación directa entre los incentivos recreativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</p> <p>H3: Existe una relación directa entre los incentivos educativos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</p> <p>H4: Existe una relación directa entre los incentivos sociales y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</p> <p>H5: Existe una relación directa entre los incentivos económicos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa "Compartamos Financiera S.A."</p>	<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p><b>DESEMPEÑO LABORAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Colocación de seguros</li> <li>Colocación de créditos</li> <li>Cumplimiento de metas</li> <li>Cartera morosa</li> <li>Eficiencia por visita</li> </ul>



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



**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

**INCENTIVOS LABORALES Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA S.A. - AGENCIA  
PUNO 2016**

**AUTOR:**

**Bach. Dewar Magdiel, LAURA VEGA  
M.Sc. Paula Andrea, AROHUANCA PERCCA**

**REVISADO POR:**



---

**Dr. MANUEL ANCHAPURI QUISPE  
Coordinador de Investigación**



---

**M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA  
Director**

**PUNO-PERÚ**

**2017**

**INCENTIVOS LABORALES Y NIVEL DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES  
OPERATIVOS DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA S.A. - AGENCIA  
PUNO 2016**

**LABOR INCENTIVES AND LEVEL OF PERFORMANCE OF OPERATING  
WORKERS OF THE COMPANY COMPARTAMOS FINANCIERA S.A. - AGENCY  
PUNO 2016**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas  
ESCUELA PROFESIONAL DEL ADMINISTRACIÓN**

**Dewar Magdiel Laura Vega**

Correo electrónico: dewarvega@gmail.com

**RESUMEN**

**Objetivo:** Determinar la relación existente entre los incentivos laborales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa “Compartamos Financiera S.A. – Agencia Puno 2016”; para tal efecto, es necesario partir de la hipótesis; los incentivos empleadas por la empresa Compartamos Financiera S.A. tiene una relación directa con el nivel de desempeño laboral de sus trabajadores operativos.

**Método:** La investigación corresponde al método deductivo, de tipo descriptiva – analítica, el enfoque de investigación que se aplicó fue del método correlacional, y el diseño de investigación es no experimental, las técnicas e instrumentos que se usó para la recolección de datos fue la encuesta que permitió recoger la información a través de un cuestionario, la población estuvo conformada por 56 trabajadores de la empresa “Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno”, se ha establecido un muestreo intencional por conveniencia por lo cual se consideró trabajar con una muestra de 27 trabajadores. **Resultados:** Los resultados reflejan que existe un alto porcentaje de trabajadores que se encuentran satisfechos con los programas de incentivos cuantitativos y cualitativos ofrecidos por la empresa, por lo que de recomienda conservar los mismos y establecer mecanismos de difusión y promoción de las actividades de incentivos para generar mayor interés de los incentivos que se practica. **Conclusiones:** Los incentivos cualitativos y cuantitativos tienen una relación directa con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de esta empresa, asimismo se determinó que los trabajadores dan mayor valor a los programas de incentivos cuantitativos en relación con los cualitativos.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, incentivos, motivación

## ABSTRACT

**Objective:** To determine the relationship between the perceived labor incentives and the level of labor performance of the company's operative workers "Compartamos Financiera S.A. - Puno 2016 Agency "; for this purpose, it is necessary to start from the hypothesis; the incentives used by Compartamos Financiera S.A. has a direct relationship with the level of labor performance of its operative workers. **Method:** The research corresponds to the deductive method, of descriptive - analytical type, the research approach that was applied was of the correlational method, and the research design is non - experimental, the techniques and instruments that was used for the data collection was the a survey that allowed the collection of information through a questionnaire, the population was made up of 56 employees of the company "Compartamos Financiera SA - Puno Agency, "an intentional sampling has been established for convenience, which is why it was considered to work with a sample of 27 workers. **Results:** The results show that there is a high percentage of workers who are satisfied with the quantitative and qualitative incentive programs offered by the company. therefore, it recommends that they be preserved and that mechanisms for dissemination and promotion of incentive generate greater interest of the incentives that is practiced. **Conclusions:** That qualitative and quantitative incentives have a direct relationship with the level of labor performance of the company's operating workers, and it was also determined that workers give greater value to the quantitative incentive programs in relation to with qualitative ones.

**Keywords:** Job performance, incentives, motivation

## 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. El incentivo es la forma en la que se consigue que una persona se vea alentada a lograr metas siendo recompensada por llevarlas a cabo, es decir, es aquello que los trabajadores reciben a cambio de su labor, William, Werthe, & Keith, (1988). Las empresas deben ofrecer los dos tipos de incentivos que existen: cuantitativos y cualitativos, ya que ambos ayudan al desarrollo del trabajador para obtener, mantener y elevar el nivel de desempeño, Sherman & Chruden, (1999).

Así mismo el objetivo principal de los incentivos y de las empresas es el de obtener un nivel alto de motivación en los trabajadores para tener como resultado el mejorar los niveles de desempeño dentro de la empresa. Alonso, (2004). De igual manera se menciona en numerosas investigaciones que los incentivos se utilizan para motivar el desempeño por parte de los trabajadores y al mismo tiempo aumentar la satisfacción y desempeño laboral. Fleishman & Bass, (1976).

Es importante señalar que la motivación es aquello que estimula a la persona a realizar una acción como resultado de la existencia de una necesidad la cual se busca satisfacer; tomando como ejemplo el reconocimiento laboral que es aquella necesidad que se busca satisfacer por diferentes medios dependiendo de cada persona. Neves de Almeida, (1999).

Es por ello que en la actualidad el principal reto que enfrentan las organizaciones es el mejoramiento continuo del personal que lo compone, la administración de los recursos humanos debe tener un manejo eficiente e innovador, en la actualidad es muy común oír decir en las empresas: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor".

## **LOS INCENTIVOS**

Estímulo que se ofrece a una persona o grupo con el fin de elevar la producción. El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor, Sherman, Bohlander, & Snell, (2001).

### **Tipos de Incentivos**

Los incentivos se clasifican según autores como: Sherman & Chruden, (1999), Werther & Davis, (1995) entre otros como: incentivos cuantitativos y cualitativos.

#### **1. Incentivos Cuantitativos**

La razón por la que se ofrecen los incentivos cuantitativos es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.

a. **Incentivos Económicos:** Es todo pago que realiza la empresa a sus trabajadores pueden ser aumentos de sueldo, bonos, primas anuales, bonificaciones, comisiones, complementos de sueldo.

#### **2. Incentivos Cualitativos**

Son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo extra que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, es algo no monetario, Werther & Davis, (1995). A continuación se mencionan las más conocidas:

- a. **Incentivos Laborales:** Es todo incentivo relacionado solo al aspecto laboral y su mejor desempeño como: línea de carrera, ascensos y promociones.
- b. **Incentivos Recreativos:** La empresa brinda condiciones de descanso, diversión y recreación al trabajador y en muchos casos a su familia.
- c. **Incentivos Educativos:** La empresa brinda la oportunidad al trabajador de capacitarse para ser más eficiente en las funciones que desempeña.
- d. **Incentivos Sociales:** La empresa otorga al trabajador reconocimientos públicos, almuerzos con los jefes, e intercambios con otras empresas.

## DESEMPEÑO LABORAL

Bittel, (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y recompensas que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

### Evaluación de Desempeño

Esta investigación asume las dimensiones propuestas por Martínez, (2002), por considerar que estas son adecuadas a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación. A partir de estas dimensiones, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas al cumplimiento de metas, si se están haciendo las cosas bien y otros. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

- a. **Cumplimiento de los objetivos.-** Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas en dicho período.
- b. **Eficiencia.-** Se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, continuidad o cobertura de los recursos o medios empleados por la persona para lograr un resultado particular.

## ANTECEDENTES

Carmona, (2014) En Venezuela en su tesis "Incentivos motivacionales para el desempeño laboral de los trabajadores y trabajadoras Venezolanas de Turismo (VENETUR S.A.)", el objetivo de la investigación fue analizar la incidencia que tienen

los incentivos motivacionales en el desempeño laboral, se comprobó que los incentivos motivacionales influyen en los resultados de la empresa. Por lo que llegó a las siguientes conclusiones:

- Uno de los factores principales que interviene en la motivación del trabajador son los incentivos, es por ello que la empresa debe buscar estrategias para que los empleados se sientan satisfechos con los beneficios motivacionales que se les otorga y éstos continúen comprometidos con la empresa en la consecución de los objetivos de ésta.
- En lo que respecta a los incentivos motivacionales, se les debe otorgar tanto incentivos económicos como los incentivos no económicos, debido a que los dos son de suma importancia para los trabajadores.
- Actualmente las empresas no deben enfocarse sólo en retribución económica debido a que ésta ha dejado de ser la razón principal de la motivación en los empleados porque a la hora de escoger un motivador se tienen en consideración otros elementos como lo son las capacitaciones, la seguridad y estabilidad laboral, los reconocimientos y las posibilidades de promociones.

Cuenca Yzaguirre, (2014) En su tesis “Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza”, llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados en general nos arrojan un desnivel en lo proporcional entre los incentivos totales y el desempeño en general, pero en conclusión en base a los resultados totales la financiera está satisfecha, ya que obtuvo un desempeño en general beneficioso para la empresa.
- Los incentivos recreativos y sociales, son los menos preferidos por el personal operativo.
- La entidad “Financiera Confianza” tiene políticas de incentivos hacia su personal operativo basado en la superación de sus metas, poniendo énfasis en el incentivo económico y laboral.

Chirito Maguiña & Raymundo Vargas, (2015) En su tesis "La motivación y su incidencia en el desempeño laboral del Banco Interbank, tiendas en Huacho, periodo 2014", llega a las siguientes conclusiones:

- Los factores motivacionales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral del Banco Interbank.

- En el Banco Interbank, se capacita al personal para que desempeñe su labor de manera eficiente y que cuente con la experiencia necesaria para realizar su trabajo y cumplir con las metas establecidas.
- Los trabajadores se sienten que la seguridad en los puestos del Banco Interbank, se encuentra en un nivel intermedio ya que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando en la institución y aún no se relacionan con todo el personal.
- En esta institución bancaria, se incentiva de una manera pausada la oportunidad que se le brindan a los trabajadores para que crezcan profesionalmente.

Cajma Mamani, (2016) En su tesis “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”. Llegó a las siguientes conclusiones:

- Los incentivos dinerarios 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.
- Los incentivos no dinerarios presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral, ya que un 75% de los colaboradores están satisfechos con este tipo de incentivos no dinerarios que ofrece su organización.
- 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 incentivos no dinerarios.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Los materiales, métodos, diseños e instrumentos que hicieron posible la investigación se exponen a continuación en este apartado:

### **TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Los tipos o alcances que se usó en la presente investigación son: DESCRIPTIVO, ya que tuvo como objetivo describir y analizar sistemáticamente “Lo que existe” con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación. Se describe lo observado por experiencia y ANALÍTICO por que consiste en la división de un todo, descomponiendo las vivencias en una organización en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y sus defectos; es hacer la separación de sus componentes y observar periódicamente cada una de ellas.

El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL dado que los datos son tomados en un momento, tal y como suceden los hechos, y CORRELACIONAL.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población del trabajo de investigación, está representada por los 56 trabajadores activos de la empresa “Compartamos Financiera S.A. - Agencia Puno”. Se ha establecido un muestreo intencional por conveniencia, debido a que la unidad de investigación otorga las facilidades necesarias, para la ejecución de la misma. Se consideró trabajar con una muestra de 27 trabajadores, para lo cual se tomó los siguientes criterios de selección:

- Que tenga más de 6 meses de relación laboral con la entidad financiera.
- Que pertenezca al área de otorgamiento de créditos (analistas).
- Que no estén sujetos a sanción disciplinaria por parte de la entidad financiera.

### **TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos ha sido a través de la ENCUESTA, que es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra. El instrumento es un cuestionario tipo encuesta que nos permitió conocer sobre la percepción de los trabajadores acerca de los incentivos y el nivel de desempeño. El cuestionario es estructurado, porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre-definidas. Luego la información recopilada fue analizada en base a técnicas estadísticas. Además se usó el COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON, para la correlación entre los incentivos y el desempeño laboral, que permitió medir el grado de correlación entre dos variables métricas.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente apartado se presenta los resultados de la investigación, a fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos (los incentivos laborales y su relación con el nivel de desempeño laboral), las tablas que se presentan están tabulados de acuerdo a los resultados obtenidos según el cuestionario realizado, el cual estuvo dirigido a los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno 2016.



### Determinación del grado de relación entre incentivos cualitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Tabla 1

Relación de los incentivos cualitativos y desempeño laboral (datos agrupados)

Escala	Incentivos Cualitativos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	0	0,00%	9	33,33%
Alto	18	66,67%	17	62,96%
Medio	9	33,33%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados de la Tabla 1 se observa que el 66,67% consideran que los incentivos que perciben son altos. En relación con el desempeño laboral se muestra que el 62,96% tiene un nivel de desempeño alto. Los valores anteriormente mostrados permiten deducir que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con los incentivos cualitativos que perciben, por lo tanto estos tienen un desempeño laboral de alto-muy alto. Del análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., la empresa ofrece lo siguiente:

- **Incentivos Laborales:** Ofrece oportunidades de poder hacer línea de carrea, promociones y ascensos, que permite desenvolverse a los trabajadores profesionalmente, ya que se puede llegar a puestos de alto nivel jerárquico.
- **Incentivos Recreativos:** Organiza actividades de integración como son: Día de la familia, Reuniones de integración mensual (RI), Campeonatos deportivos financieros y Otras actividades. Estas actividades son organizadas por la empresa, a fin de fortalecer las relaciones interpersonales.
- **Incentivos Educativos:** Proporciona a sus trabajadores capacitaciones continuas (constituyen parte de sus actividades FISEP) en diferentes temas o áreas relacionados al sector financiero, a fin de perfeccionar habilidades y desarrollar actitudes positivas para mejorar su desempeño laboral.
- **Incentivos Sociales:** Se otorga al trabajador reconocimientos individuales, abrazo compartamos, al analista de crédito, etc.

La Tabla 2 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa

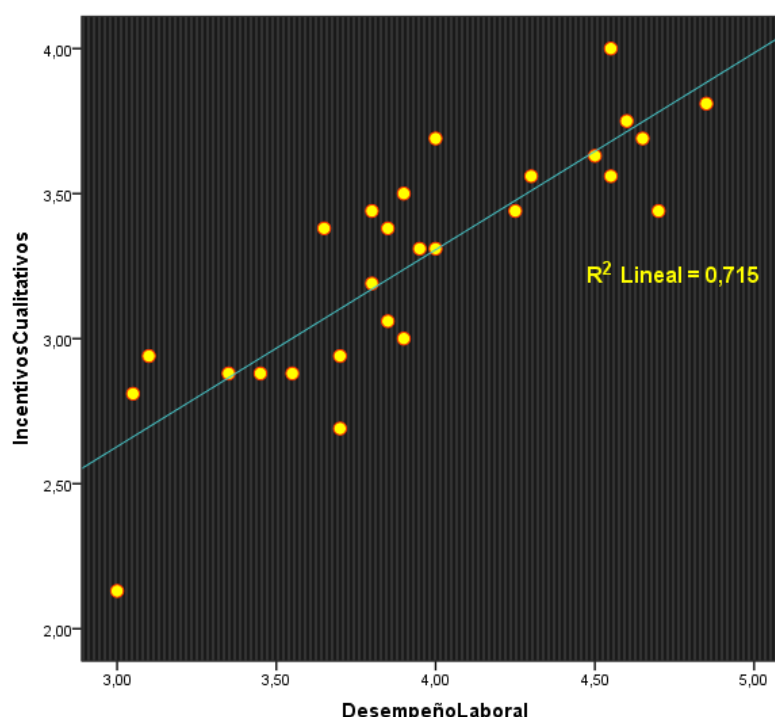
con un  $r = 0,896^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva).

Tabla 2  
Correlación entre incentivos cualitativos y desempeño laboral

Correlaciones		Incentivos Cualitativos	Desempeño Laboral
Incentivos Cualitativos	Correlación de Pearson	1	,846**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,846**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se observa que los incentivos cualitativos contribuyen de forma significativa en el desempeño laboral y consecuentemente a los resultados de la organización. Así indicado el coeficiente de determinación  $r^2 = 0,715$  es decir que el “incentivo cualitativo” explica, el 71,50% la variación sobre “desempeño laboral”.



**Figura 1** Dispersión entre incentivos cualitativos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 1 indican que a mayor incentivo cualitativo, mayor es el nivel de desempeño en la organización.

### Determinación del grado de relación entre incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.

Tabla 3

Relación de los incentivos cuantitativos y desempeño laboral (datos agrupados)

Escala	Incentivos Cuantitativos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	8	29,63%	9	33,33%
Alto	16	59,26%	17	62,96%
Medio	3	11,11%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

En el Tabla 3 encontramos que el 59,26% consideran que los incentivos cuantitativos que perciben se encuentran con un nivel alto y el 29,63%, sienten que los incentivos cuantitativos que perciben es bastante alto. En relación con el desempeño laboral se muestra que el 62,96% tiene un nivel de desempeño alto.

Los valores antes mostrados permiten deducir que hay trabajadores que consideran como alta los incentivos económicos que perciben, es por ello que tiene un nivel alto de desempeño laboral. Del análisis y revisión de las Políticas de Incentivos con las que cuenta la empresa Compartamos Financiera S.A., la empresa ofrece lo siguiente:

- **Remuneraciones.-** Las compensaciones económicas en el área de créditos son el sueldo fijo, sueldo variable e incentivos. Los cuales se van modificando mensualmente de acuerdo al crecimiento de la cartera de la empresa.
- **Comisiones.-** Las comisiones en Compartamos Financiera 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.
- **Bonos por productividad.-** Están dirigidos a trabajadores que participan en campañas orientadas a mejorar los resultados del negocio. Son de carácter económico y se pagan bajo la modalidad de una gratificación extraordinaria.
- **Repartición de utilidades.-** Compartamos Financiera S.A. distribuye el 5% de su renta anual antes que impuestos entre todos sus trabajadores.

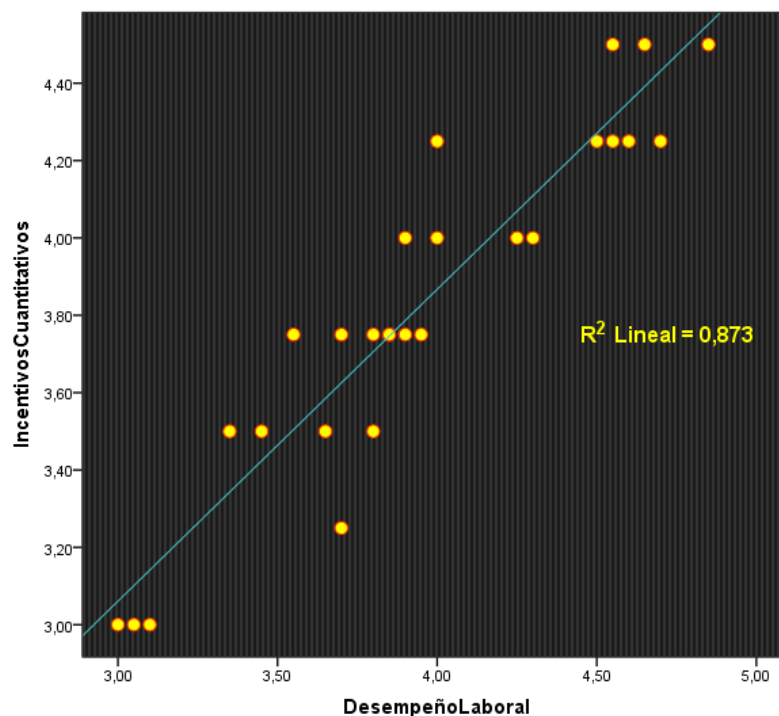
La Tabla 4 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva muy alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,934^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva).

Tabla 4  
Correlación entre incentivos cuantitativos y desempeño laboral

Correlaciones		Incentivos Cuantitativos	Desempeño Laboral
<b>Incentivos Cuantitativos</b>	Correlación de Pearson	1	,934**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,934**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Y por ello al obtener el coeficiente de determinación es  $r^2 = 0,873$  que indica que los “incentivos cuantitativos” constituye el 87.30% de la variación del “desempeño laboral” o de forma viceversa.



**Figura 2** Dispersión entre incentivos cuantitativos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 2 indican que, a mayor incentivo económico, mayor es el desempeño laboral en la empresa.

**Determinación del grado de relación entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno – 2016.**

Tabla 5

*Relación de los incentivos totales percibidos y desempeño laboral (datos agrupados)*

Escala	Incentivos Totales Percibidos		Desempeño Laboral	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy alto	1	3,70%	9	33,33%
Alto	19	70,37%	17	62,96%
Medio	7	25,93%	1	3,70%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%
Muy bajo	0	0,00%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se muestra en la Tabla 5 permiten evidenciar que del total de los trabajadores encuestados, el 3,70% revelan que los incentivos que perciben es muy alta, un 70,37% revelan una percepción alta con el tema de los incentivos que Compartamos Financiera S.A. brinda y un 25,93% sienten que los incentivos que perciben a nivel general es medianamente regular. En relación con el desempeño laboral se muestra que el 33,33% de los trabajadores tienen un muy alto nivel de desempeño, un 62,96% tiene un nivel de desempeño alto y un 3,70% tiene un nivel de desempeño mediana.

Permitiendo concluir que en la organización hay un gran número de trabajadores que se muestran que los incentivos que perciben en la empresa son altas, éstas son mayores del 50%. En tanto hay también un gran número de trabajadores que no se muestran satisfechos con los incentivos que se les brinda.

La Tabla 6 muestra el coeficiente de correlación Pearson, donde resulta que existe correlación positiva alta entre estas dos variables y estadísticamente es muy significativa con un  $r = 0,896^{**}$  su probabilidad  $p = 0,000$ , que es menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,01$  la prueba estadística es directa (significativa positiva).

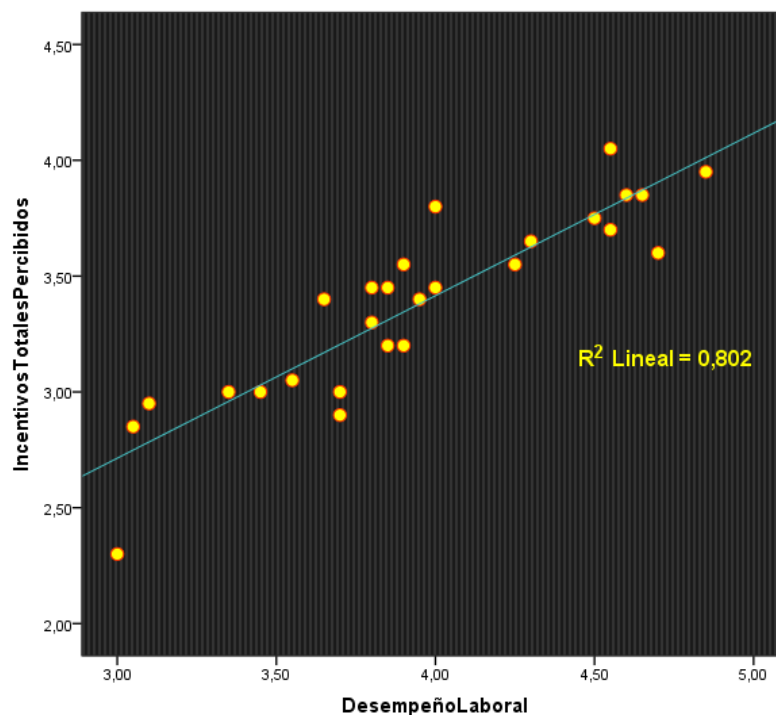
Tabla 6  
Correlación entre incentivos totales percibidos y desempeño laboral

	Correlaciones	Incentivos Totales Percibidos	Desempeño Laboral
<b>Incentivos Totales Percibidos</b>	Correlación de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	27	27
<b>Desempeño Laboral</b>	Correlación de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	27	27

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Y por ello al obtener el coeficiente de determinación es  $r^2 = 0,802$  que indica que los “incentivos percibidos” constituye el 80,20% de la variación del “desempeño laboral” o de forma viceversa.



**Figura 3** Dispersión entre incentivos totales percibidos y desempeño laboral

**Fuente:** Resultados de cuestionario incentivos y desempeño laboral aplicado al personal de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Estadístico SPSS

Los resultados que se observa en la Figura 3 nos muestran que los puntajes que se ubican en la nube de dispersión existe correspondencia entre los incentivos y el desempeño laboral, es decir a mayor incentivo mayor es el nivel de desempeño.

## DISCUSIÓN

Los incentivos es un tema esencial que se debería de tomar en cuenta en casi todas las empresas según su rubro, tamaño entre otros aspectos; puesto que según estudios realizados se ha podido identificar que un personal adecuadamente incentivado es aquel que mayor beneficio y producción desarrolla en la empresa.

En este estudio de investigación sobre el programa de incentivos y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores se ha analizado en base a dos variables dependiente e independiente. Según los resultados se puede visualizar que los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera S.A., no solo están a la expectativa de una adecuada motivación, sino que también es indispensable para ellos el poder sentirse identificados con la empresa y que a su vez está valore el rendimiento.

Para Sherman, Bohlander & Snell, (2001) el objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

Por otro lado Sherman Jr. & Chruden mencionan que los incentivos cualitativos son necesarios en las empresas, ya que generan que el nivel de desempeño de los trabajadores se incremente y a la vez evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor rentabilidad y estabilidad laboral y esto haga que los trabajadores laboren en un ambiente agradable.

Werther Jr. & Davis, (1995) sostienen que los trabajadores que laboran bajo un sistema de incentivos cuantitativos advierten que su nivel de desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica; por otra parte sostienen que la empresa se beneficia porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad. Si el sistema incentiva a los trabajadores a incrementar el nivel de desempeño, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

Es por ello, que para el presente estudio de investigación, de la dimensión de incentivos cualitativos podemos apreciar que el desempeño laboral sostiene una relación de dependencia con respecto a este tipo de incentivo, al observarse que hay distribución equivalente de niveles y proporciones entre ambos indicadores. Esto quiere decir que hay que apostar por los incentivos cualitativos para asegurar un mejor nivel de desempeño laboral; coincidiendo de esta forma con la teoría sostenida por Sherman Jr.

& Chruden. Según las investigaciones realizadas se pudo comprobar que a mayores incentivos, se ha incrementado el desempeño, lo cual se aprecia en la Figura 1.

De la dimensión de incentivos cuantitativos, los resultados muestran que los trabajadores tienen preferencia por este tipo de incentivo; por lo que se debe 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 un incremento en sus ingresos por hacer un esfuerzo mayor; mientras que al mismo tiempo los trabajadores tienen la seguridad de un sueldo base. Por lo tanto se debe realizar el pago de bonos tomando en cuenta los criterios de desempeño establecido.

Con base a investigaciones anteriormente realizadas, se evidencia que los incentivos laborales inciden significativamente de manera positiva en el desempeño laboral, por lo que los resultados son concordantes con la tesis de Chirito Maguiña & Raymundo Vargas, (2015) donde dicho estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral, cuyos resultados indicaron que es importante que los trabajadores se sientan incentivados, crezcan profesionalmente y tengan reconocimientos por parte de la institución. Se estableció que sí existe incidencia en el desempeño laboral de la misma. Por lo que esta investigación coincide con la misma, ya que se encontró incidencia de que los colaboradores poseen un alto nivel de desempeño y de motivación.

Así mismo, Cajma Mamani, (2016) realizó una investigación la cual tuvo como objetivo determinar la incidencia de los programas de incentivos en la satisfacción laboral de los colaboradores de la CMAC Cusco Agencia Bellavista-Puno. Del análisis de incentivos dinerarios observó que un 54% de los colaboradores sienten que éste tipo de incentivos inciden negativamente en su satisfacción laboral; esto debido a que consideran que la remuneración, comisiones que perciben, en la empresa, son poco alentadores y poco atractivas. En el análisis de los incentivos no dinerarios concluyó que presenta una incidencia positiva en la satisfacción laboral, ya que un 75% de los colaboradores sienten que están satisfechos con éste tipo de incentivos que ofrece su organización. Estos resultados muestran que los programas de incentivos no dinerarios como son: reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación, esparcimiento y equipamiento inciden positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque la percepción que se tiene sobre estos indicadores son favorables; siendo éstos resultados acordes en lo que en ésta investigación se halla.

En relación a la tesis de Cuenca Yzaguirre, (2014) "Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza" quien



concluye que los incentivos laborales tienen una relación directa con el desempeño laboral de los trabajadores, por lo que esta investigación coincide con la misma.

## CONCLUSIONES

Luego de haber expuesto y analizado los resultados como fruto de la presente investigación realizado, se ha arribado a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cualitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un gran porcentaje de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran entre un nivel medio - alto. Los incentivos cualitativos como son: laborales, recreativos, educativos y sociales; tienen un nivel de importancia igual que los incentivos cuantitativos, ya que para los trabajadores es tan importante que la empresa les reconozca la labor en su área de trabajo como la remuneración económica.
- Existe una relación directa (correlación positiva alta) según el coeficiente de Pearson, entre los incentivos cuantitativos y el nivel de desempeño laboral de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, ya que un 59,26% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a que piensan que la remuneración, comisiones, etc. que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivas.
- Existe una relación directa (correlación positiva muy alta) de 0,896 según el coeficiente de Pearson entre los incentivos totales percibidos y el nivel de desempeño laboral en los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A. Agencia Puno, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,802 lo que indica que existe una relación significativa al 80,20%, por lo cual se verifica y queda válida la hipótesis de investigación. Además éstos resultados nos permite concluir que la percepción que tienen los trabajadores respecto a los incentivos es alentador, ya que un 70,37% de los mismos consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto y que inciden fuertemente en su desempeño laboral; siendo los incentivos cuantitativos los de mayor valor e importancia frente a los incentivos cualitativos.
- La propuesta de lineamientos a tomar en cuenta, permitirá mejorar los resultados para la empresa, así como la satisfacción de los trabajadores operativos, lo cual también se traducirá en el incremento del nivel de desempeño y sumar utilidades para la empresa, siendo éstos uno de los objetivos institucionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. México D.F., México: Continental.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Cajma Mamani, H. (2016). *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 pregrado). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México D.F., México: McGrill-Hill.
- Cuenca Yzaguirre, J. A. (2014). *Impacto de los incentivos laborales en el desempeño laboral del personal operativo de la Financiera Confianza*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Feldman, R. (2001). *Psicología con aplicaciones en países de habla hispana* (Cuarta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A., & Bass, A. R. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México D.F., México: Trillas.
- Ghiselli, J. (1998). *Administración de Personal*. (J. Real Gutierrez, Trad.)
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, C. (2002). *Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. México D.F., México: Trillas.
- Neves de Almeida, F. (1999). *Psicología para gerentes*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (12a. ed.). Estados Unidos: Thomson Learning.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de Recursos - Gestión del Capital Humano* (Sétima ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.