

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LOS INCENTIVOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO DEL PERSONAL ANALISTA DE CRÉDITO
GRUPAL, DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA,
OFICINA DE TRUJILLO CENTRO 2016”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA: Br. Mónica Daphne Silva Tumba

ASESOR: Mg. Rafael Zaldívar D'Angelo

TRUJILLO – PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios.

A mis padres,
Que desde el cielo me bendicen.

A mi hermana Heydi,
Por ser mi apoyo y mi compañía.

A mi abuela Raquel.

A mi incondicional amigo,
Michel Aguilar M.

A mis verdaderos amigos.

AGRADECIMIENTO

A Dios.

A mis padres, al cielo.

A mi estimado profesor, el
Mg. Rafael Zaldívar D'Angelo,

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas vigentes de Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, me es grato dirigirme a ustedes para poner a vuestra consideración y criterio la presente tesis intitulada ***“LOS INCENTIVOS LABORALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ANALISTA DE CRÉDITO GRUPAL, DE LA EMPRESA COMPARTAMOS FINANCIERA, OFICINA DE TRUJILLO CENTRO 2016”***, con el objetivo a que, previo dictamen y sustentación, sea la base para obtener el Título de Licenciada en Administración.

Es oportuna la situación para agradecer a los docentes de nuestra Universidad Privada Antenor Orrego, por sus enseñanzas compartidas, así como a aquellas personas e Instituciones que han contribuido directa o indirectamente con el trabajo de investigación.

Atentamente

.....

BR. MÓNICA DAPHME SILVA TUMBA
Bachiller en Ciencias Económicas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de determinar la influencia que tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal Analistas de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, y a la vez determinar la relación existente entre las variables. El motivo que me llevó a desarrollar esta investigación fue determinar cómo influyen los incentivos, tanto económicos como no económicos, en el rendimiento del personal mencionado, ya que en los últimos años el crédito grupal ha incrementado su demanda, sin embargo, los analistas deben continuar con la promoción del mismo para mantener los índices de clientes. En el presente informe se consideró como problema ¿De qué manera los incentivos laborales influyen en el desempeño laboral de los analistas de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, oficina de Trujillo Centro, 2016?, y se estableció como hipótesis que los incentivos laborales influyen positivamente en el desempeño del personal Analista de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, oficina de Trujillo centro. También se desarrollaron los antecedentes y realidad problemática tomando como referencia información de la empresa y de sus colaboradores. Para la investigación se utilizó el diseño explicativo, así como los siguientes métodos: método inductivo y el estadístico; y por último se aplicó la siguiente técnica de investigación: encuesta, las cuales fueron dos y se aplicaron a una muestra de 22 analistas de crédito grupal de la empresa, antes y después de enviar las sugerencias al administrador. Una vez culminado el proceso de investigación y analizados las dos variables, se concluyó que existe una relación directa entre los incentivos laborales y el desempeño laboral. A un mejor programa de incentivos laborales, este se verá reflejado en un mejor desempeño de los analistas de crédito grupal de la empresa Compartamos financiera.

Palabras claves: Incentivos laborales, desempeño del personal

ABSTRACT

The present research work was carried out to determine the influence that the labor incentives have on the performance of the staff. Compartamos Financial group credit analysts and at the same time determine the relationship between the variables. The reason for this research was to determine how the incentives, both economic and non-economic, influence the performance of the personnel mentioned, since in recent years the group credit has increased its demand, however, analysts must continue with the promotion of the same to maintain the indexes of customers, In this report was considered as a problem ¿How labor incentives influence the work performance of group credit analysts of the company Compartamos Financiera, office Trujillo Center, 2016?, and it was established as a hypothesis that the work incentives positively influence in the performance of the staff Group credit analyst of the Compartamos Financiera, Trujillo center office.

Also the background and problematic reality has been developed taking as reference information of the company and of its collaborators. For the investigation we used the explanatory design, as well as the following methods: inductive and statistical method; and finally, the following research technique was applied: survey, what were two and which were applied to a sample of 22 group credit analysts of the company, before and after sending the suggestions to the administrator.

After completing the research process and analyzing the two variables, it was concluded that there is a direct relationship between labor incentives and work performance. A better labor incentive program, will be reflected in a higher performance of the group credit analysts of the company Compartamos financial.

Key words: Labor incentives, staff performance

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	<i>ii</i>
AGRADECIMIENTO.....	<i>iii</i>
PRESENTACIÓN	<i>iv</i>
RESUMEN	<i>v</i>
ABSTRACT	<i>vi</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>vii</i>
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	<i>1</i>
1.1. Formulación del problema	<i>2</i>
1.1.1. Realidad problemática	<i>2</i>
1.1.2 Enunciado del problema	<i>3</i>
1.1.3. Antecedentes.....	<i>3</i>
1.1.4. Justificación	<i>5</i>
1.2. Hipótesis	<i>5</i>
1.3. Objetivos.....	<i>6</i>
1.3.1.Objetivo general.....	<i>6</i>
1.3.2.Objetivos específicos	<i>6</i>
1.4. Marco teórico.....	<i>6</i>
1.5. Marco conceptual	<i>18</i>
CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	<i>26</i>
2.1. Material.....	<i>27</i>
2.1.1.Población	<i>27</i>
2.1.2.Muestra.....	<i>27</i>
2.1.3.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	<i>27</i>
2.2. Métodos.....	<i>27</i>
2.3. Procedimientos	<i>28</i>
2.4. Operacionalización de las variables	<i>29</i>

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	30
3.1. Resultados de la encuesta I.....	31
3.2. Resultados de la encuesta II.....	46
3.3. Discusión de Resultados.....	50
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	62

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las entidades financieras ofrecen productos y servicios a sus clientes con el fin de incrementar sus utilidades, pero no todas se enfocan en la satisfacción que tienen sus colaboradores con los incentivos, recibidos por alcanzar las metas propuestas.

El área de Recursos Humanos debe garantizar la satisfacción de los empleados, promoviendo una buena labor por medio de incentivos laborales, para ayudar a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Compartamos Financiera S.A. ofrece créditos, particularmente a emprendedores de bajos recursos. Tiene como propósito erradicar la exclusión financiera y lograr un mejor ambiente de trabajo, donde sus colaboradores se sientan a gusto.

El principal producto es el Crédito Súper Mujer, el cual es un crédito solidario otorgado como monto individual. En 2013 se comenzó con el plan de expansión de la financiera a nivel nacional. (Compartamos Financiera, 2013).

Los analistas de crédito grupal de la oficina Trujillo Centro, tienen como objetivo lograr las metas propuestas mensualmente, ya que de lo contrario no obtendrán las compensaciones e incentivos ofrecidos por la empresa.

No sabemos en cuánto influyen dichas compensaciones en el desempeño de cada uno de los analistas; tampoco conocemos qué tan satisfechos pueden estar con las mismas.

En esta investigación se analizó la situación del sistema de incentivos laborales aplicados por la empresa y el grado de

influencia de esta variable, y cómo está repercutiendo en el desempeño laboral de los analistas que ofrecen los servicios financieros a los clientes.

1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera los incentivos laborales influyen en el desempeño laboral de los analistas de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, oficina de Trujillo Centro, 2016?

1.1.3. ANTECEDENTES

F. Alvitez Suarez y M. Ramírez Caveró (2013) en su tesis “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo” llegaron a la siguiente conclusión: Se ha determinado que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo a la retribución económica.

J. Leiva Guarniz (2013) en su tesis “El modelo físico, intelectual, socia-familiar, espiritual y profesional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Compartamos Financiera en el periodo 2013, Trujillo” llegó a la conclusión: El modelo FISEP tiene una influencia favorable en el desempeño laboral de los colaboradores de Compartamos Financiera.

H. Saavedra Ezaine (2013) en su tesis “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Complejo Turístico Baños del Inca – Cajamarca” llegó a la siguiente conclusión: Los factores que influyen negativamente en la motivación de los colaboradores es la remuneración que ofrece la

empresa ya que los colaboradores encuestados manifestaron que los sistemas de recompensas no son justos para el desempeño laboral que les exige el cargo, lo que significa que las funciones que realizan son complejas, desafiantes y variadas las cuales también exigen un mayor trabajo en su grado de complejidad.

C. Gómez Limaymanta, O. Incio Pasache y G. O'Donnell Velásquez. (2011) En su tesis "Niveles de satisfacción laboral en Banca Comercial", llegaron a la conclusión: En relación a la edad del empleado, también existen diferencias considerables en el nivel de satisfacción laboral de los rangos de edad. A mayor rango de edad, mayor es el nivel de satisfacción laboral, existe una relación directa en esta variable demográfica. No existe una diferencia significativa si los rangos de edad son analizados desde sub-grupos de sexo y factores. Siempre el rango de edad 40-49 años tiene mayor nivel de satisfacción laboral, seguido por el rango de edad 30- 39 años, y debajo de ellos, el rango de edad 20-29 años.

J. Guillermo Rivas (2005) en su tesis "Los incentivos laborales y el desempeño del personal de los Call Center de Grupos Financiero de Nueva Guatemala de Asunción" llegó a la siguiente conclusión: Los agentes de los grupos financieros consideran que los incentivos influyen en el desempeño laboral, pero sobresalen los días de descanso con goce de sueldo como el incentivo que más influye en el desempeño.

D. Ruballos Alarcón, A. Vásquez Palacios y H. Vásquez Palacios (2011). En su tesis "Sistemas de recompensas en el Salvador" llegaron a la siguiente conclusión: Para el personal de Amate Travel las recompensas tanto monetarias como no monetarias son de igual importancia, ya que cada una suple necesidades diferentes que, en conjunto, logran una satisfacción más amplia en ellos. Por ello, debe existir un equilibrio entre ambos tipos de

recompensas, para no descuidar ninguno de los dos tipos antes mencionados.

1.1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

El desarrollo de la presente investigación se justifica debido a que la empresa Compartamos Financiera necesita conocer la situación actual de su programa de incentivos laborales y cómo está incidiendo en el desempeño laboral de sus colaboradores.

1.4.2 Justificación práctica

Esta investigación pretende aprovechar las fortalezas y oportunidades que tenga la empresa, y en relación con sus debilidades poder establecer estrategias para mejorar el programa de incentivos laborales para un mejor rendimiento de sus colaboradores.

1.4.3 Justificación social

El establecimiento de incentivos laborales y la forma en cómo genera retos a cumplir y responsabilidades por el logro de metas de los trabajadores en su ambiente laboral es una mega tendencia; pues la mejor inversión que pueda realizar una empresa es en el capital humano. Analizar estos factores y determinar el mejor programa de recompensas y reconocimientos contribuirá a fomentar un ambiente laboral competitivo, donde prevalezca el óptimo desarrollo laboral.

1.2. HIPÓTESIS

Los incentivos laborales influyen positivamente en el desempeño del personal Analista de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, oficina de Trujillo centro 2016.

- **Variable Independiente**

Incentivos laborales

- **Variable Dependiente**

Desempeño del personal

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia que tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal Analista de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, Trujillo, 2016

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprobar la aceptación de los incentivos económicos que proporciona la empresa a los empleados de Compartamos Financiera.
- Comprobar la aceptación de los incentivos no económicos que proporciona la empresa a los empleados de Compartamos Financiera.
- Determinar el compromiso de los colaboradores con su trabajo dentro de la empresa.

1.4. MARCO TEÓRICO

1.4.1. Los incentivos laborales

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad, al ahorro en materias primas.

Es el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que

premia un resultado superior al exigible.

Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo, que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Clasificación de los incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: “financieros” y “no financieros” no obstante sería más conveniente clasificarlos como “competitivos” y “cooperativos”.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las

personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común.

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona. Es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción, pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

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

A continuación, se explican los del primer tipo.

- Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

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

Apoyo Social: Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y

atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de cuatro tipos:

- Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- Recreativos. Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Supletorios. Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.
- Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

La motivación en el trabajo

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

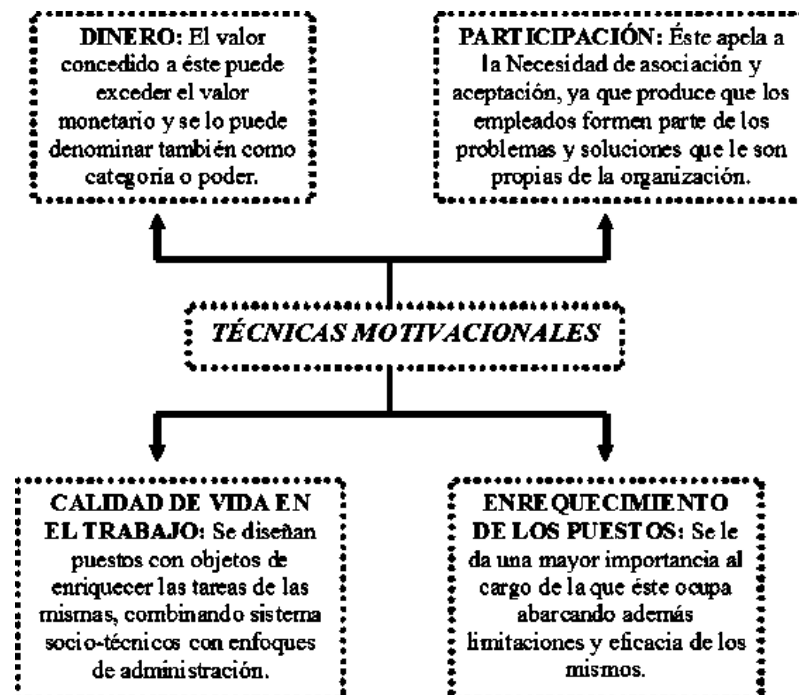
“Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta

alcanzar la meta u objetivo deseado”.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese “algo” es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo (Ynfante, 2008).

Técnicas de Motivación

El siguiente cuadro explica la técnica utilizada en la motivación.



Ynfante T. (2008) “Los incentivos y la motivación laboral”

Teorías motivacionales

Teoría de los dos factores de la motivación. Esta es la teoría desarrollada por Herzberg Frederick a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y

por el otro a los motivantes o satisfactores.

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

F. Herzberg (2001) “Teoría motivacionales”

1.4.2. Desempeño laboral

La “Evaluación del Desempeño”, “Evaluación del Rendimiento” o “Evaluación de la Actuación” es la actividad clave de la gestión de los recursos humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.

Los requisitos vinculados a la evaluación del desempeño:

- La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo legislado en la materia.
- La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.

La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

El proceso de evaluación debe estar documentado en un procedimiento que asegure su planificación, ejecución y control, donde se definan indicadores y estándares relacionados con los puestos de trabajo y competencias laborales y deben ser dados a conocer a los miembros de la organización.

Nuevos enfoques de la evaluación de desempeño:

- Los indicadores deben ser sistemáticos (planeación estratégica)
- Los indicadores se deben escoger en conjunto.
- Tipos de indicadores: Financieros, ligados al cliente, internos y de innovación.
- Integrador de todos los procesos de RH
- Se basa en un proceso no estructurado (negociación)
- La evaluación de desempeño debe incluir nuevos aspectos: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social.
- Debe hacer énfasis en los resultados.

Estándares del desempeño.

Estos estándares deben relacionarse con el puesto (a través del análisis, descripción y especificación del puesto), para que puedan ser establecidos. Hay tres puntos básicos a tener en cuenta:

1. Pertinencia: los estándares deben relacionarse con los objetivos del puesto.
2. Libertad de contaminación: no deben compararse desempeños en trabajos similares en condiciones distintas.
3. Confiabilidad: estabilidad o congruencia de un estándar en la medida en que las personas mantienen un cierto nivel de desempeño con el tiempo.

Motivos por los que pueden fracasar los programas de evaluación del desempeño:

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Estándares no relacionados con el puesto.
- Parcialidad de los evaluadores.
- Complejidad y extensión de los formularios.
- Uso del programa con propósitos en conflictos u opuestos.
- Los gerentes pueden pensar en “**demasiado esfuerzo para lograr escaso beneficio**”.
- Los gerentes no quieren enfrentarse con sus subordinados.
- Los gerentes no están capacitados para hacer entrevistas de evaluación.
- La evaluación del desempeño es fuente de fricción entre empleados y jefes.
- Falta de participación activa de los empleados, porque creen que es injusto o no lleva a nada.
- Los gerentes elevan las calificaciones a propósito para favorecer a los empleados con aumentos de sueldo, o las bajan para deshacerse de empleados problemáticos.

A modo de resumen se considera que la evaluación y mejora del desempeño tiene una gran importancia, ya que mediante esta vía el personal se motiva y se enfrasca en la consagración de su labor, para lograr un mejoramiento de su acción fundamental, se siente más responsable y con mucha más voluntad para guiar su proa hacia el futuro y más comprometido con su desempeño.

Indicadores de desempeño de las organizaciones

Actualmente, la temática del desempeño se mide a través de indicadores que permiten conocer el rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez (1996), por considerar que estos son adecuados a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación.

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra el aprendizaje, pues cuando se realiza un 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:

Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, de igual forma, se valorará el cumplimiento en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.

Calidad del Trabajo. Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

Conocimiento y Dominio del Trabajo. Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla.

Disciplina Laboral. Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

Iniciativa y Creatividad. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.

Cooperación y trabajo en equipo. Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente agradable.

Superación personal. Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener cada vez mejores resultados y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación.

Metodologías de evaluación del desempeño, formas y objetivos.

Entre los principales métodos de uso internacional para la evaluación del desempeño se encuentran:

- Método de análisis global del desempeño:

Se le da calificación al evaluado de excelente, muy bien, bien, regular, deficiente. Tiene el inconveniente de no evaluar por separado cada indicador, por lo que puede obviarse algún aspecto importante y es propenso a que la evaluación se realice por comparación entre subordinados.

- Método analítico de valoración por factores:

El jefe decide en qué grado el evaluado cumple los requisitos

que implica cada indicador. Para ello utiliza una escala de puntuación, la que puede ser de 1 a 5. Para lograr mayor efectividad el evaluador pide criterios sobre el evaluado a otras personas. Tiene la desventaja, igual que el anterior, de ser tendente a la comparación entre los subordinados.

- Método de incidentes críticos:

El evaluador sistemáticamente observa y registra todos aquellos comportamientos (incidentes) del subordinado que impliquen actitudes y hechos positivos o negativos que influyen sobre la consecución de los objetivos deseados. Al conformar la evaluación se debe hacer corresponder los incidentes registrados con los indicadores definidos.

- Método de evaluación por comparación o de clasificación por rango:

El jefe establece una cierta jerarquía en la que cada subordinado ocupa una posición, según su criterio. Método sencillo pero muy subjetivo, de pobre información y valoración.

- Método interactivo:

Se realiza a partir de un análisis conjunto entre el subordinado y el jefe sobre la actuación del evaluado y las causas que han provocado un alto o bajo rendimiento. Tiene la ventaja que permite actuar directamente sobre las causas, proporciona mayor retroalimentación al evaluado y fomenta un clima de comunicación y dialogo.

- Método de Autoevaluación:

Debe tomarse como base para todo proceso de evaluación de desempeño. Se solicita al subordinado que se evalúe a sí mismo y sus valoraciones son utilizadas para conformar la

evaluación definitiva. Por la tendencia de toda persona de presentarse a sí misma de forma positiva debe utilizarse sólo como complementario a otro método.

- Método de evaluación por objetivos:

Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en los plazos trazados, así como las circunstancias que influyeron. Debe utilizarse como complemento de otros métodos. Es preciso y menos subjetivo.

Los objetivos fundamentales del proceso de evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena utilización.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma con que se dirija.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte los objetivos de la organización y de otra los individuales.
- Propiciar una elevada motivación del evaluado, con una implicación real en la solución de problemas.
- Dar a los empleados oportunidad para hablar sobre su desempeño con el jefe.
- Dar al supervisor una forma de identificar fortalezas y debilidades de un empleado, permitiéndole además recomendarle un programa de mejora.
- Tomar decisiones sobre estrategias de promoción.
- Proporcionar una base de recomendaciones salariales.
- También se usa para decisiones sobre ascensos, transferencias o descensos (Ynfante, 2008).

1.5. MARCO CONCEPTUAL

1.5.1. Incentivos laborales

Los sistemas de incentivos son aquellos que se otorgan dependiendo del desempeño de una persona, no del tiempo que han permanecido dentro de la empresa. Tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual. Permiten que los costos de mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor. 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, Bohander & Snell, 2001).

El incentivo para R. Dubín (1977), profesor de administración y sociología, es lo que la persona que trabaja recibe de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo. La paga viene en alguna forma tangible. En consecuencia, el incentivo debe ser parte del ambiente de trabajo. La gente trabaja porque espera algo por ello. Para Dubín, en su libro "Las Relaciones Humanas en la Administración", existen una serie de respuestas o reacciones que se generan a partir de los incentivos, y que pueden dar un mapeo de la satisfacción o insatisfacción respecto a su aplicación, además los divide según el estímulo que este cause, desde el punto de vista subjetivo.

Su origen.- El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar un mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Los incentivos también pueden considerarse desde el punto de vista de su impacto sobre el trabajador. Aquí estamos interesados en la respuesta subjetiva al estímulo cualquiera que sea la forma en que este pudiera presentarse.

Desde este punto de vista subjetivo, podemos distinguir tres tipos de incentivos:

- **Los incentivos basados en satisfacciones actuales**

Los incentivos basados en las satisfacciones actuales de una persona, son aquellas características de su trabajo que le agradan y que desea que continúen, estos constituyen todas las características del trabajo que la complacen.

- **Los incentivos basados en inconformidades**

Los incentivos basados en inconformidades actuales están enfocados sobre aquellas características de su trabajo que le agradan, pero desean más de ellas.

Nuevamente aquí, todos los aspectos del trabajo pueden originar inconformidades, cuya disipación depende de obtener más de lo que ahora se tiene.

- **Los incentivos basados en el equivalente funcional**

La tercera respuesta subjetiva a los incentivos, está basada en la habilidad de la organización para proporcionar a sus miembros equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. El equivalente funcional más general es la sustitución de acciones personales por programas de la

organización para incrementar la seguridad. La segunda clase de incentivos basados en el equivalente funcional consiste en proporcionar sustitutos para las actividades particulares. Estos sustitutos pueden o no ser utilizados por los miembros de la organización.

Objetivos de los incentivos

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

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

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

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Ventajas de los incentivos

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en

metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.

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

1.5.2. Influencia

Hace referencia al efecto o consecuencia que puede tener una cosa sobre otra, es decir, se emplea para denotar la repercusión de algo en la función de una persona u objeto que pueda manipularse.

Es el poder o la autoridad de alguien sobre otro sujeto. Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio, para obtener una ventaja o para ordenar algo. En otras palabras, la influencia es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás (Venemedia, 2013).

1.5.3. Desempeño laboral

Es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palaci, 2005)

Robbins (2004) indica que el desempeño laboral complementa al

determinar, cómo uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

I. Chiavenato (2004), plantea: El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

Morales Cartaya (2009), recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona.

Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007) definen la evaluación del desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

1.5.4. Financiera

H. Burgos (2000), lo conforman las instituciones que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en facilitar las colocaciones de primeras emisiones de valores, operar con valores mobiliarios y brindar asesoría de carácter financiero.

1.1.1. Financiera Compartamos

Es la institución financiera pionera en otorgar créditos grupales. Llevan 14 años de experiencia ayudando a fortalecer los negocios de microempresarias brindando apoyo e impulsado a sus clientes para que tengan mayores oportunidades de desarrollo tanto para ellas como para sus familias. Tienen como misión erradicar la exclusión financiera, a través de la inclusión financiera de la base de la pirámide en América, que aspiran 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 autorealizarse, para ser mejor, y con educación financiera utilizar los servicios financieros en su beneficio (Compartamos Financiera, 2013).

1.1.2. Analista de crédito

El analista de crédito es la persona responsable que se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Todo crédito que realice debe pasar por una etapa de evaluación previa para medir el riesgo.
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.
- Es necesario e importante contar con buen criterio y sentido común.

- En el proceso de evaluación de un crédito para una empresa se debe contemplar una evaluación profunda tanto de sus aspectos cuantitativos como cualitativos.
- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente tanto como cliente de la misma institución como de las demás instituciones
- La decisión crediticia se la debe tomar en base a antecedentes históricos o presentes.
- Es necesario considerar en los análisis de crédito diferentes consideraciones que se pueden dar con el fin de anticipar los problemas.
- Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario tomar una decisión por lo que se recomienda escoger 4 o 5 variables de las tantas que se dieron para su elaboración
- Obtención de la información de crédito.- Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a una empresa, normalmente el departamento de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito. Trabajando con base en la solicitud de crédito, la empresa obtiene entonces información adicional del crédito de otras fuentes.
- Estados Financieros.- suministrar estados financieros de los últimos años, la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento. Aunque en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

1.1.3. Analista de crédito grupal

Es el responsable de captar clientes en campo y tiene por funciones:

- Promocionar el Producto Crédito Súper Mujer en campo y sectores populares.
- Capacitar y consolidar los grupos de Crédito Súper Mujer.
- Dar seguimiento a los grupos de crédito.
- Resguardar los documentos de seguimiento de grupos y de recuperación y cobranza.
- Motivar a sus grupos para su crecimiento.
- Impartir a todos los grupos el taller de educación financiera.

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. MATERIAL

2.1.1. Población

En la investigación realizada a la empresa Compartamos Financiera se consideró a los 22 analistas de Crédito grupal de la agencia Trujillo-Centro.

2.1.2. Muestra

Se consideró una muestra de tipo censal al total de 22 analistas de crédito grupal encargados de la venta de los servicios financieros de la agencia Trujillo-Centro, 2016.

2.1.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

➤ Técnica:

- **Encuestas**

Se llevaron a cabo dos encuestas, aplicadas en los analistas de Crédito grupal de la agencia Trujillo-Centro.

2.2. MÉTODOS

- **Inductivo.**

Este método nos permitió llegar de los estudios particulares a los generales. Se realizó un estudio de la empresa particularizando los datos obtenidos para luego reunir todo y poder generalizar la situación de la empresa.

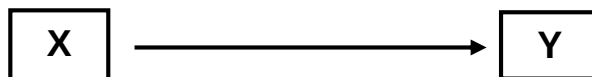
- **Método estadístico.**

Para determinar el comportamiento de las variables de estudio de la investigación, se utilizaron operaciones estadísticas para la tabulación de los datos, así como gráficos, determinando el grado de relación de las variables.

2.3. PROCEDIMIENTOS:

A. Diseño de contrastación

Diseño descriptivo con dos variables



Donde:

→	X	Incentivo laboral
→	Y	Desempeño laboral

B. Procesamiento y análisis de datos.

- Para el procesamiento de datos de la presente investigación se empleó un programa de cómputo: Microsoft Excel.
- Las tabulaciones se presentaron en tablas y se emplearon algunos gráficos de barras verticales para medir la frecuencia y proporcionalidad en cuanto a las respuestas.

Para el análisis de los datos obtenidos también se empleó:

- **Tablas de frecuencias:** Es una distribución en forma de tabla de los datos estadísticos, asignando a cada dato su frecuencia correspondiente.
- **Gráficos:** Son representaciones visuales que emplean símbolos, barras, pastel, polígonos y vectores, de los datos contenidos en tablas de frecuencias.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS / ENUNCIADOS	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Incentivos laborales	Motivación percibida	Motivación de incentivos	• Los incentivos laborales mejoran su desempeño laboral. • Satisfacción con los incentivos laborales. • Su desempeño laboral es reconocido por su jefe directo. • El buen desenvolvimiento del personal debe ser reconocido y premiado con incentivos económicos. • Las metas establecidas para el grupo de analistas de crédito son difíciles de alcanzar. • Satisfacción con la mejora de los incentivos económicos. • Satisfacción con la mejora de los incentivos no económicos.	Cuestionario I y Cuestionario II
		Gratificación y logro de los incentivos	• Las metas individuales establecidas para cada integrante del equipo de analistas de créditos, son alcanzables. • Los miembros del equipo tienen el compromiso por alcanzar una meta colectiva.	
Desempeño laboral	Rendimiento	Compromiso y reto asumido	• Se siente satisfecho con el trabajo que está desempeñando. • Cumple usted con su cuota mensual. • Los incentivos económicos deberían ser más altos. • Se siente más comprometido en su trabajo. • El clima organizacional ha mejorado.	Cuestionario I y Cuestionario II
		Evaluación de desempeño	• Se le exige tener una productividad mayor a sus posibilidades • Las políticas de capacitación de la empresa mejoran sus habilidades para el cumplimiento de sus metas. • Está usted satisfecho con los incentivos económicos como: bonos por nuevos grupos, bono de movilidad, bonos por renovación de grupo, etc.	

Elaboración: La autora

CAPÍTULO III

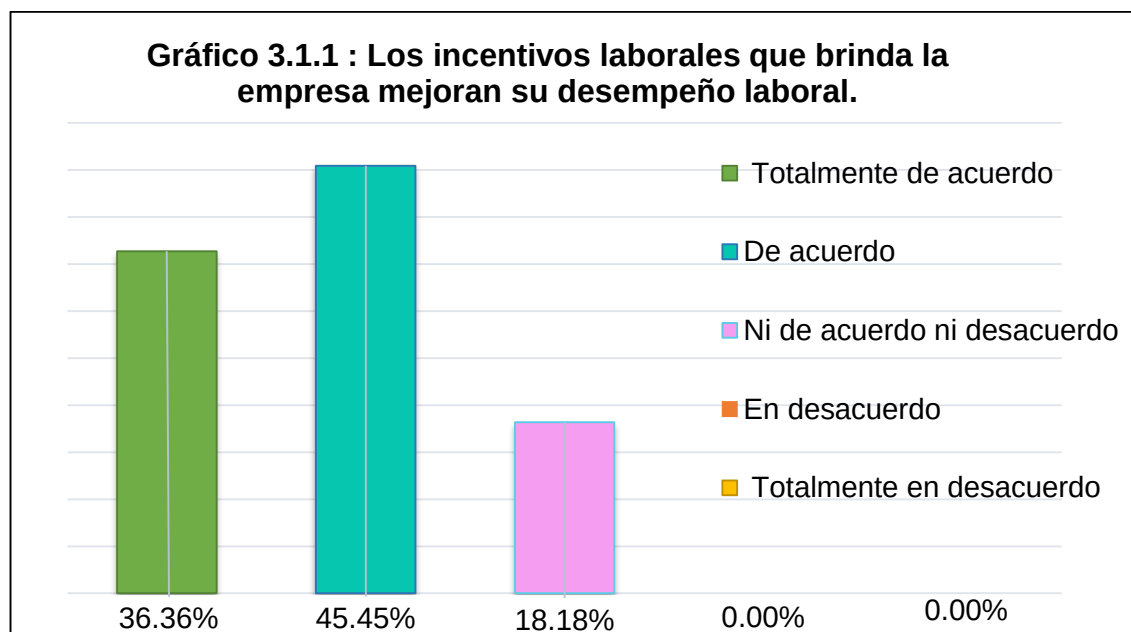
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Resultados de la primera encuesta aplicada a los analistas de crédito grupal de Compartamos Financiera:

Tabla 3.1.1: Los incentivos laborales que brinda la empresa mejoran su desempeño laboral.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	8	36,36%
De acuerdo	10	45,45%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	18,18%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



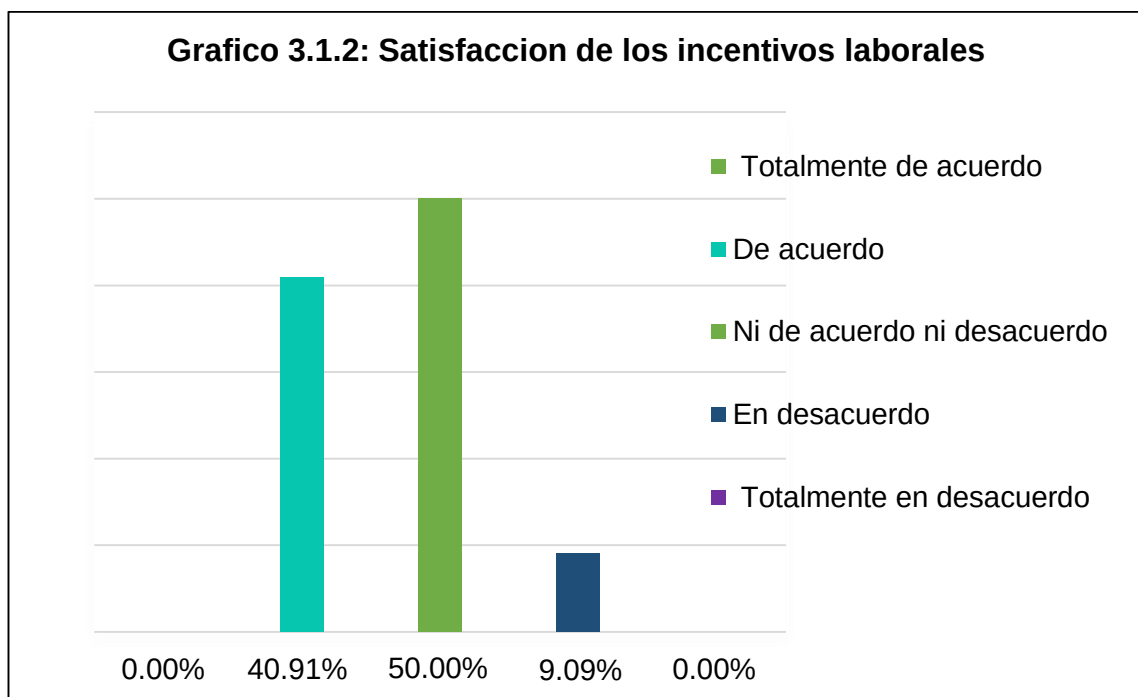
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

De acuerdo al gráfico, un acumulado del 81.8%(18) de la muestra afirman que la mejora de su desempeño depende de los incentivos, es decir, a un mejor sistema de incentivos, la labor de los empleados podría mejorar notablemente. Sólo un 18,2%(4) es neutral, es decir, creen que los incentivos laborales no necesariamente tienen relación con su desempeño.

Tabla 3.1.2: Satisfacción con los incentivos laborales.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	9	40,91%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	11	50,00%
En desacuerdo	2	9,09%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100%



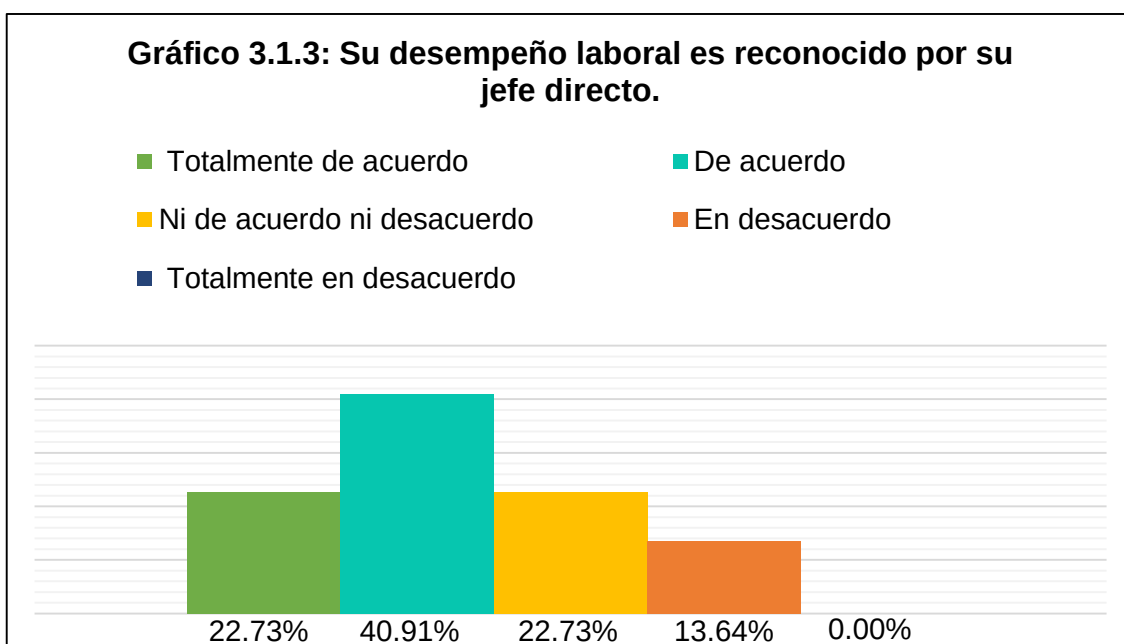
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

El 50%(11) de la muestra respondió de manera neutral, probablemente sea porque no siempre están satisfechos con los incentivos recibidos; el 40.9%(9) está de acuerdo, esto indica que dichos colaboradores se sienten contentos con las compensaciones recibidas; y el restante 9,1%(2) se muestra en desacuerdo, es decir, requieren una mejora en el sistema de incentivos.

Tabla 3.1.3: Su desempeño laboral es reconocido por su jefe directo.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	5	22,73%
De acuerdo	9	40,91%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	22,73%
En desacuerdo	3	13,64%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



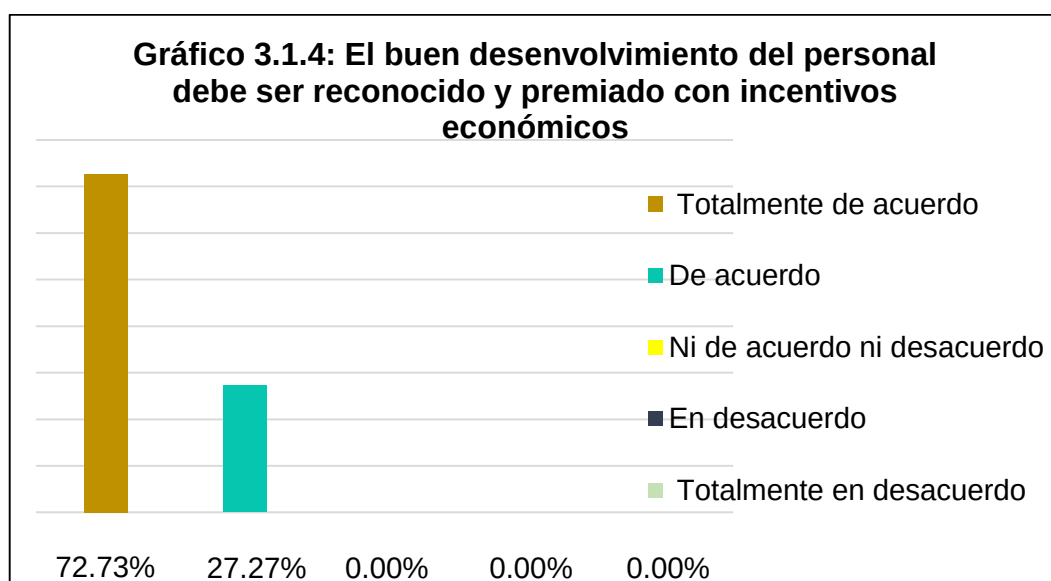
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un acumulado del 63,6%(14) de los encuestados asegura que su jefe directo reconoce su buen desempeño, esto es una motivación para ellos, ya que así se esforzarán en mantener o en mejorar sus resultados. Un 22,7%(5) fueron neutrales; y el 13,6%(3) restante afirma que no son reconocidos, por lo tanto, no se sienten motivados y pueden perder el compromiso en su trabajo.

Tabla 3.1.4: El buen desenvolvimiento del personal debe ser reconocido y premiado con incentivos económicos.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	16	72,73%
De acuerdo	6	27,27%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



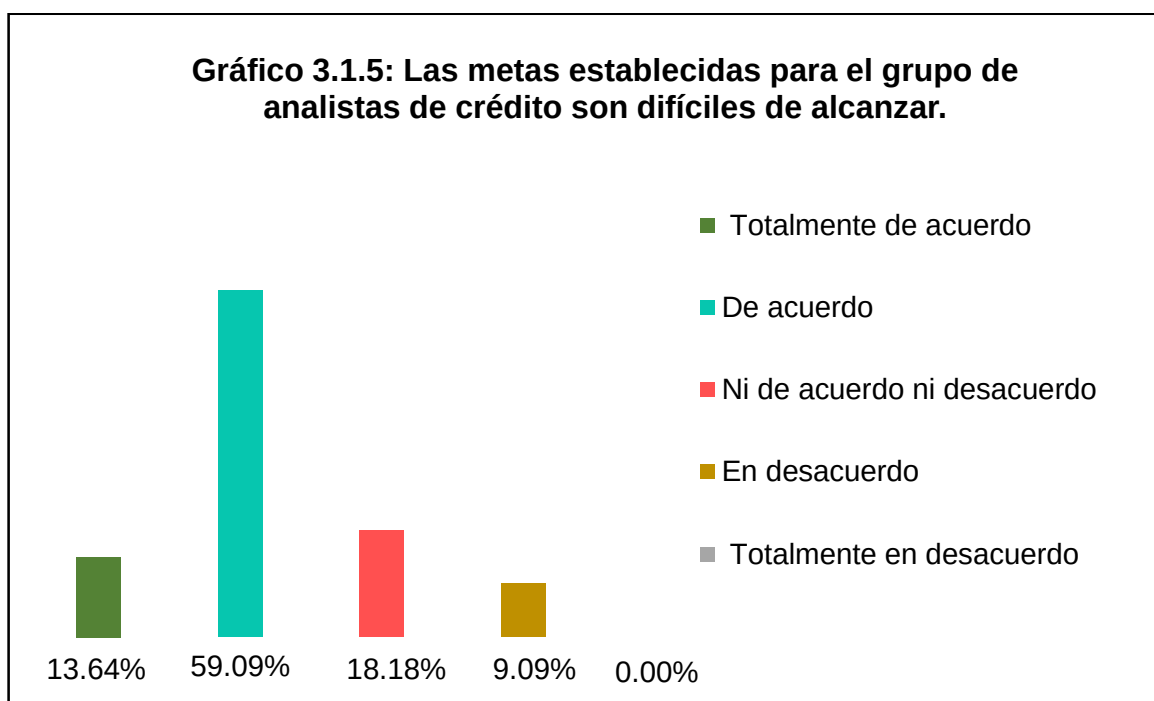
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Según la muestra, un acumulado del 100% de los encuestados desean ser reconocidos con incentivos económicos, por lo tanto, los jefes directos y el área de recursos humanos deben enfocarse en premiarlos y compensarlos con dichos incentivos.

Tabla 3.1.5: Las metas establecidas para el grupo de analistas de crédito son difíciles de alcanzar.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	3	13,64%
De acuerdo	13	59,09%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	18,18%
En desacuerdo	2	9,09%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



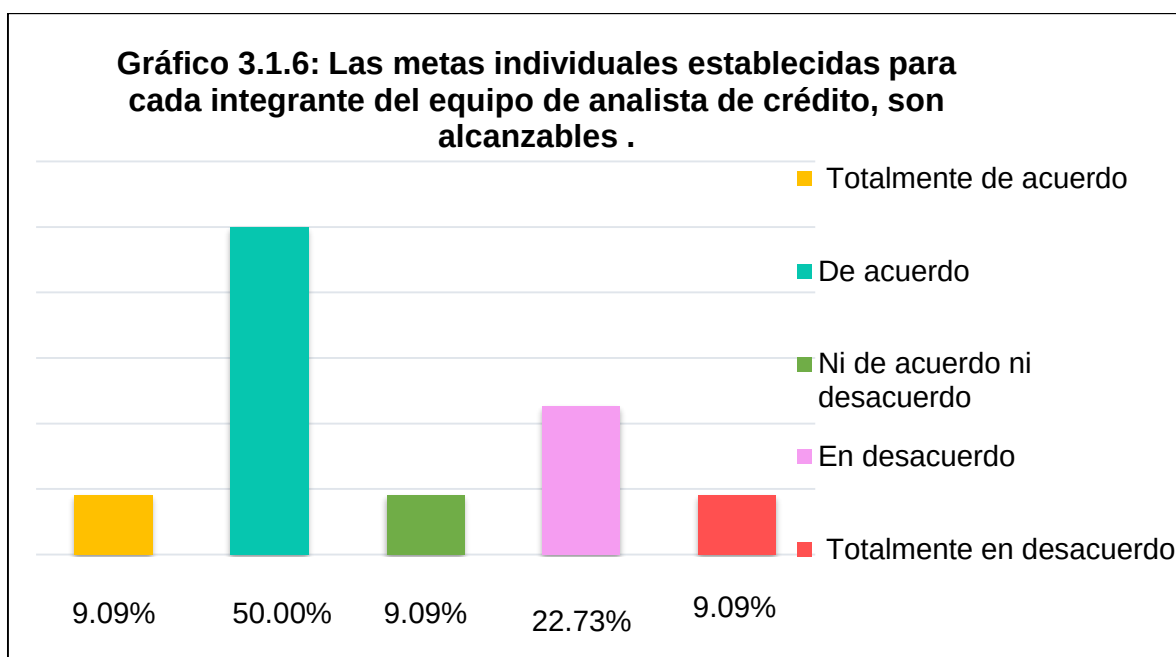
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un total acumulado de 72.7%(16) de la muestra consideran que las metas grupales son difíciles de alcanzar, por lo que sería adecuada una reestructuración de las mismas; el 18,2%(4) respondieron de manera neutral; mientras que solo el 9.1%(2) restante considera que las metas grupales se alcanzan fácilmente.

Tabla 3.1.6: Las metas individuales establecidas para cada integrante del equipo de analistas de crédito, son alcanzables.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	2	9.09%
De acuerdo	11	50.00%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	9.09%
En desacuerdo	5	22.73%
Totalmente en desacuerdo	2	9.09%
Total	22	100.00%



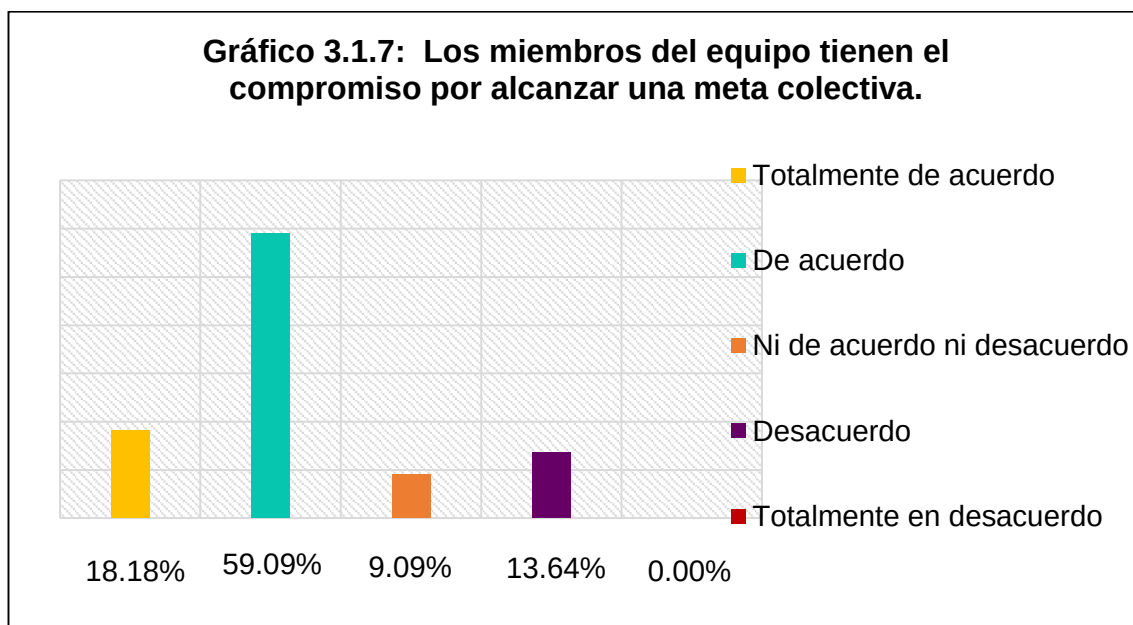
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un acumulado del 59.1%(13) afirman que las metas individuales son alcanzables, entonces, éstas podrían incrementarse; mientras que un acumulado del 31.8%(7) afirma que son difíciles de alcanzar, esto quiere decir que les cuesta llegar a sus objetivos individuales cada mes; y un 9,1%(2) fueron neutrales en sus respuestas.

Tabla 3.1.7: Los miembros del equipo tienen el compromiso por alcanzar una meta colectiva.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	4	18,18%
De acuerdo	13	59,09%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	2	9,09%
Desacuerdo	3	13,64%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



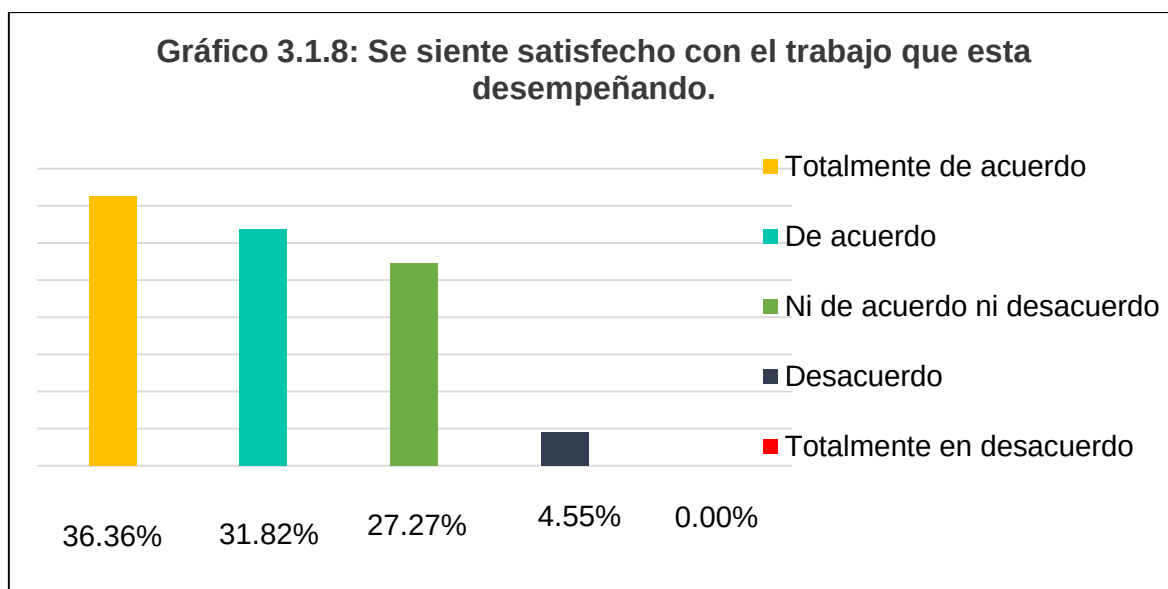
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Según el gráfico, la mayoría de la muestra, el 77,3%(17), asegura que los miembros de su equipo sí tienen un compromiso por alcanzar una meta colectiva; un 13,6%(3) afirman lo contrario; y por último, el 9,1%(2) probablemente consideren que los miembros del equipo no siempre tienen el compromiso por alcanzar una meta colectiva.

Tabla 3.1.8: Se siente satisfecho con el trabajo que está desempeñando.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	8	36,36%
De acuerdo	7	31,82%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	27,27%
Desacuerdo	1	4,55%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



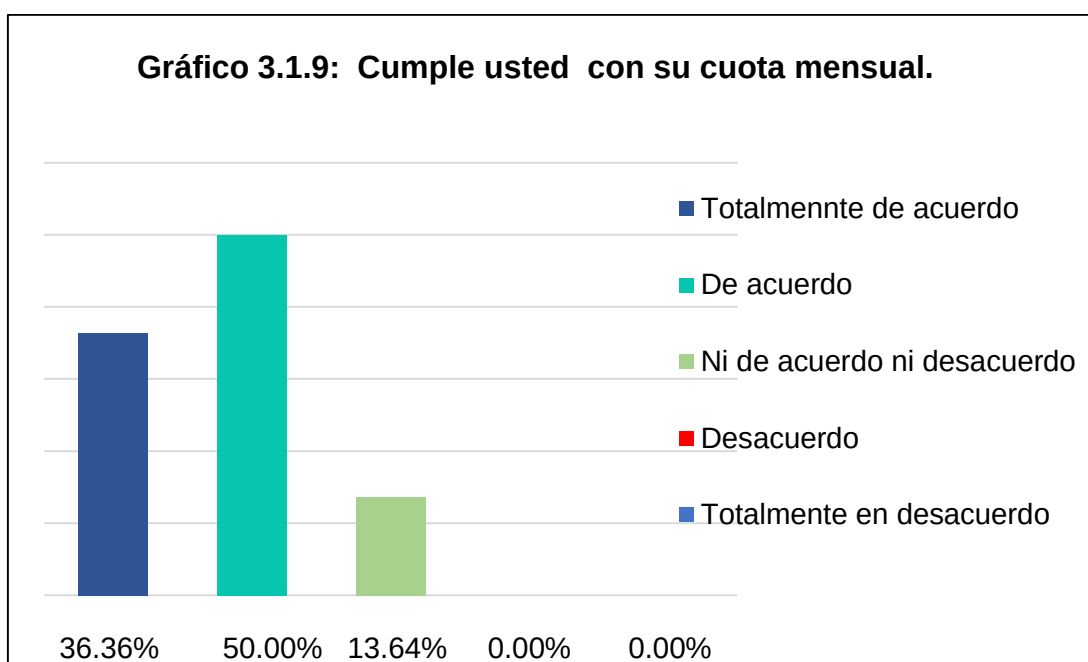
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Podemos inferir que hay una mayoría del 68,2%(15) de la muestra que está satisfecho con su trabajo, es decir, se sienten comprometidos y motivados en el día a día; el 27,3%(6) fueron neutrales, lo cual implica probablemente que en algunas ocasiones se sienten descontentos; y solo el 4,6%(1) indica no estar satisfecho con la labor que desempeña.

Tabla 3.1.9: Cumple usted con su cuota mensual.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	8	36,36%
De acuerdo	11	50,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	13,64%
Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



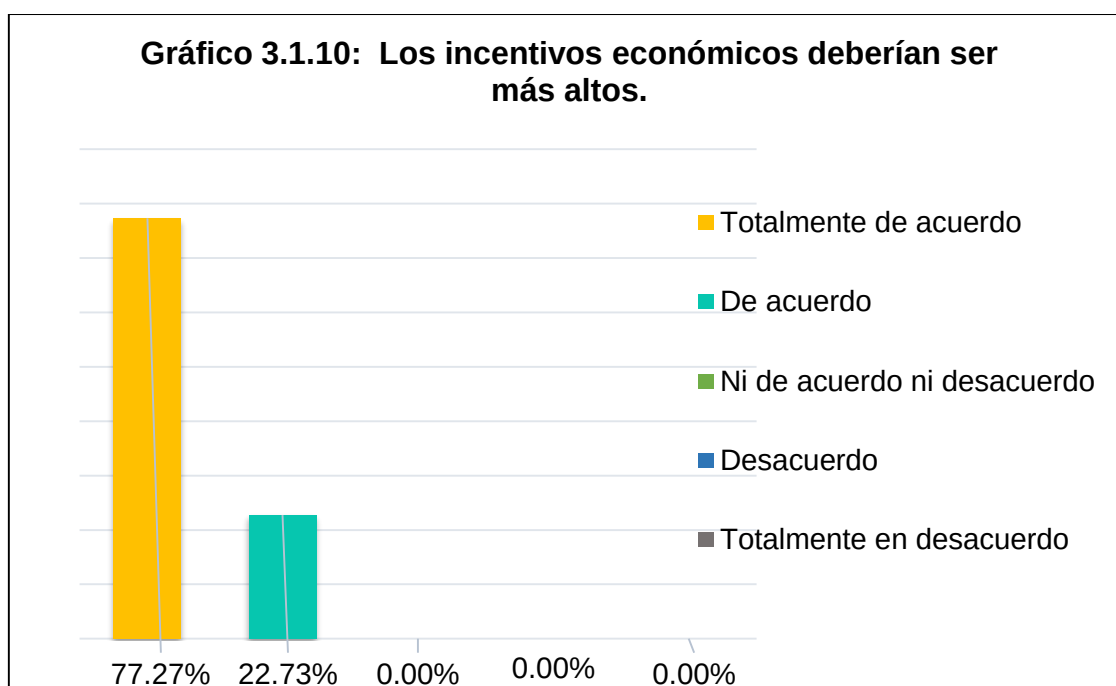
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

De acuerdo a la mayoría, un acumulado del 86,4%(19) de la muestra afirma cumplir con su cuota mensual, esto implica un esfuerzo diario así como la promoción constante del crédito Súper Mujer; y el 13,6%(3) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, en algunos periodos no cumplen con su cuota mensual.

Tabla 3.1.10: Los incentivos económicos deberían ser más altos.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	17	77,27%
De acuerdo	5	22,73%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	0	0,00%
Desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



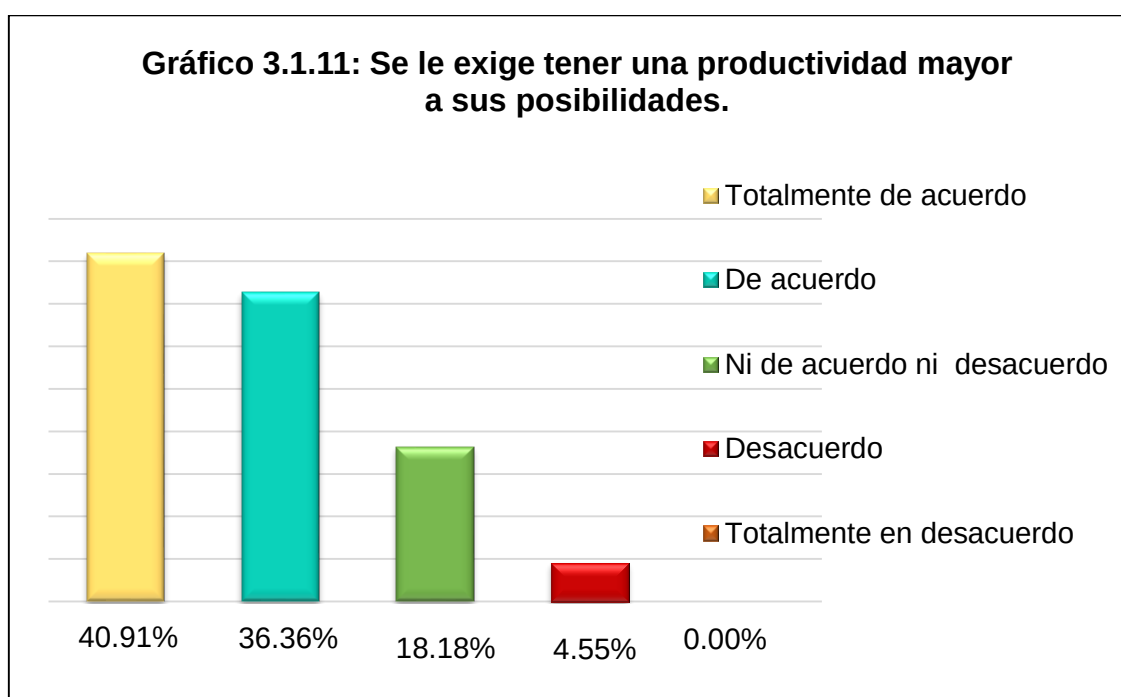
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un acumulado del 100%(22) de los encuestados asegura que los incentivos económicos deberían mejorar, por lo tanto, el área de recursos humanos y la alta gerencia deberían ponerse de acuerdo para aumentar dichas compensaciones acorde a las metas establecidas.

Tabla 3.1.11 Se les exige tener una productividad mayor a sus posibilidades.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	9	40,91%
De acuerdo	8	36,36%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	18,18%
Desacuerdo	1	4,55%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



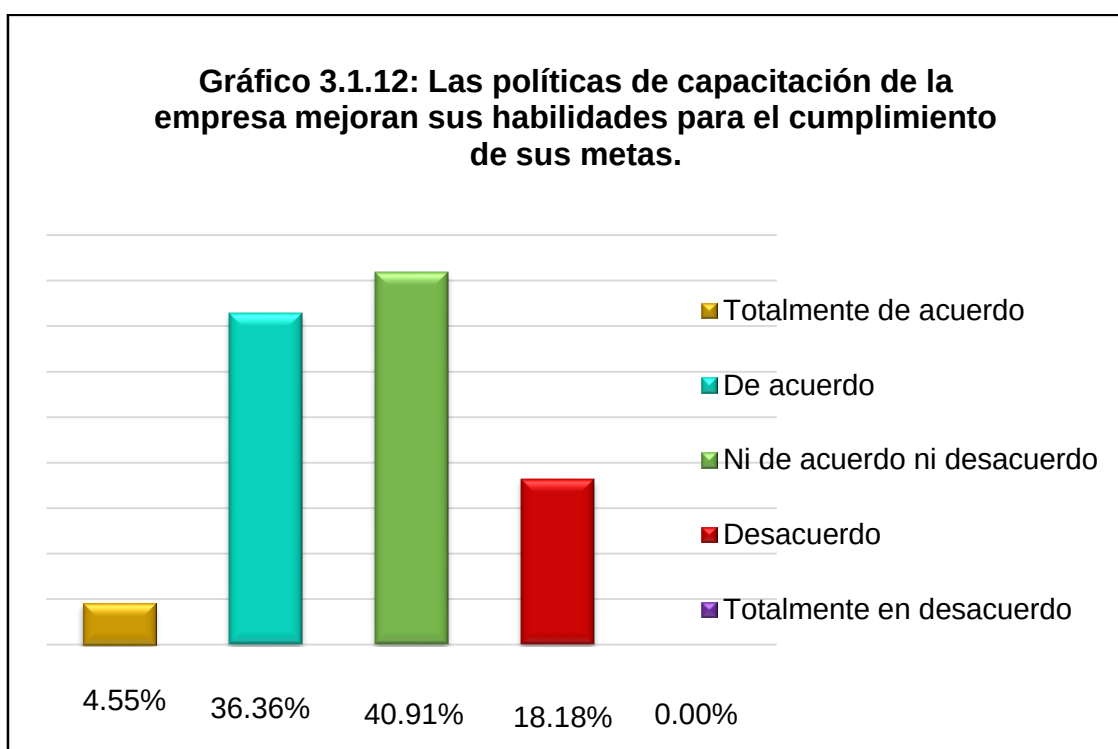
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

La mayoría, 77.3%(17), de los encuestados afirman que la empresa les exige más de lo que pueden producir, por lo cual se deben crear y programar actividades que motiven y animen el buen desempeño; el 18,2%(4) respondió de manera neutral; y solo el 4,6%(1) cree que la productividad exigida por la financiera sí es fácil de lograr.

Tabla 3.1.12: Las políticas de capacitación de la empresa mejoran sus habilidades para el cumplimiento de sus metas.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	1	4,55%
De acuerdo	8	36,36%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	9	40,91%
Desacuerdo	4	18,18%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
Total	22	100,00%



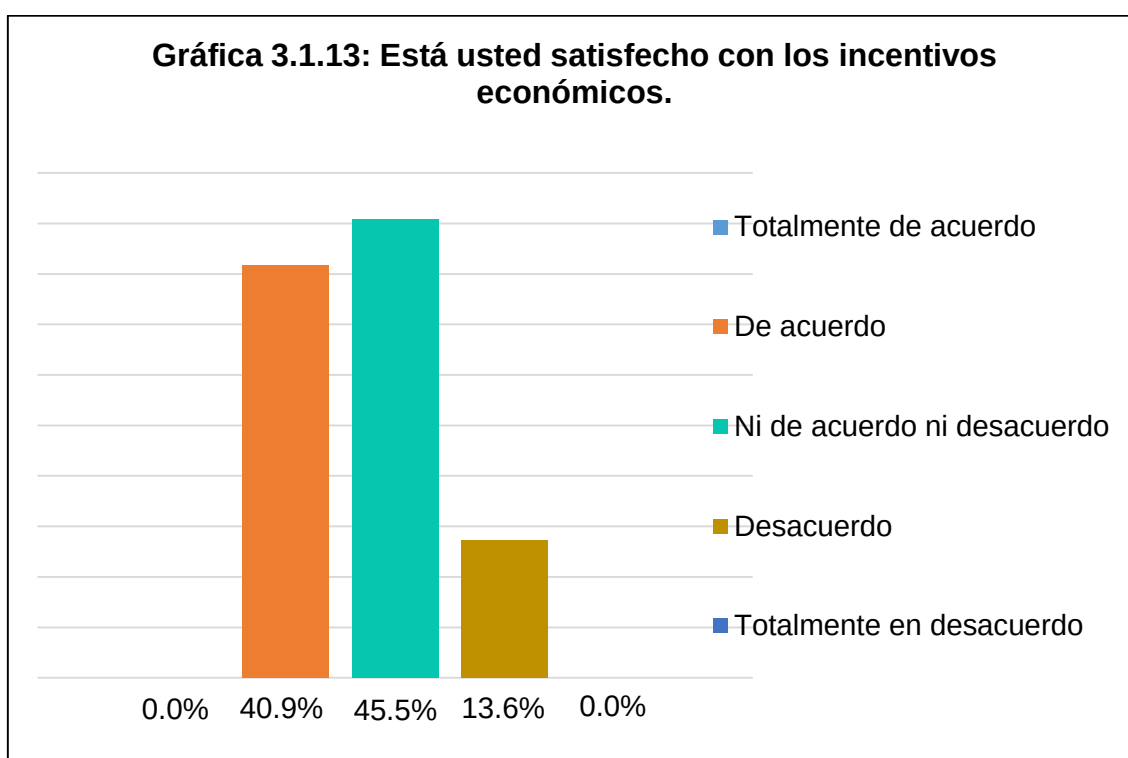
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Según la muestra, un acumulado del 40,9%(9) afirman que las capacitaciones recibidas han mejorado su desempeño, por lo tanto, la empresa debe seguir realizándolas continuamente; sin embargo, la misma cantidad de encuestados(9) respondieron de manera neutral, lo cual implica que para ellos dichas capacitaciones no conllevaron a totalmente a algún cambio positivo o negativo en su desempeño. Y un 18.2%(4) afirma que los entrenamientos brindados no ayudaron a mejorar sus labores.

Tabla 3.1.13: Está usted satisfecho con los incentivos económicos como: bonos por nuevos grupos, bono de movilidad, bonos por renovación de grupo, etc.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	9	40,9%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	10	45,5%
Desacuerdo	3	13,6%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Total	22	100%



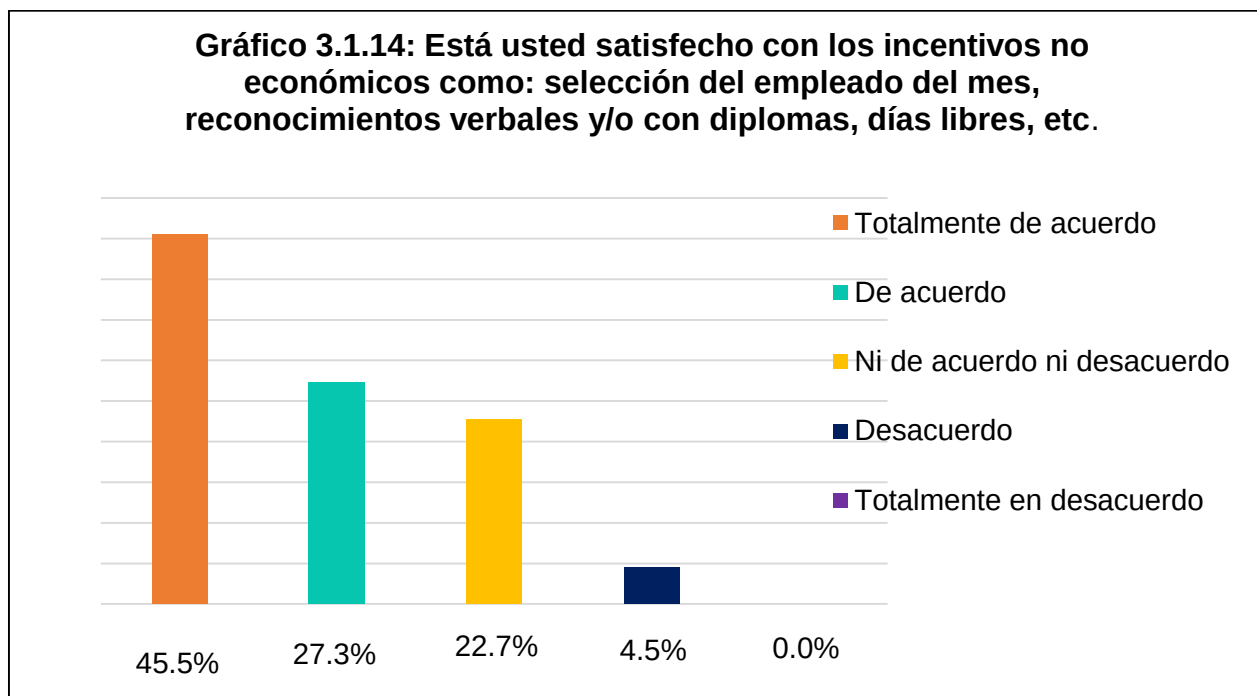
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

El 40.9%(9) está satisfecho con los incentivos económicos, esto los motiva a seguir esforzándose por cumplir los objetivos; sin embargo, un 45.5%(10) respondieron de manera neutral, es decir, no siempre están conformes con dichos incentivos recibidos y consideran que deben mejorar; por último, el 13,6%(3) restante no está satisfecho.

Tabla 3.1.14: Está usted satisfecho con los incentivos no económicos como: selección del empleado del mes, reconocimientos verbales y/o con diplomas, días libres, etc.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	10	45,5%
De acuerdo	6	27,3%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	5	22,7%
Desacuerdo	1	4,5%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Total	22	100%



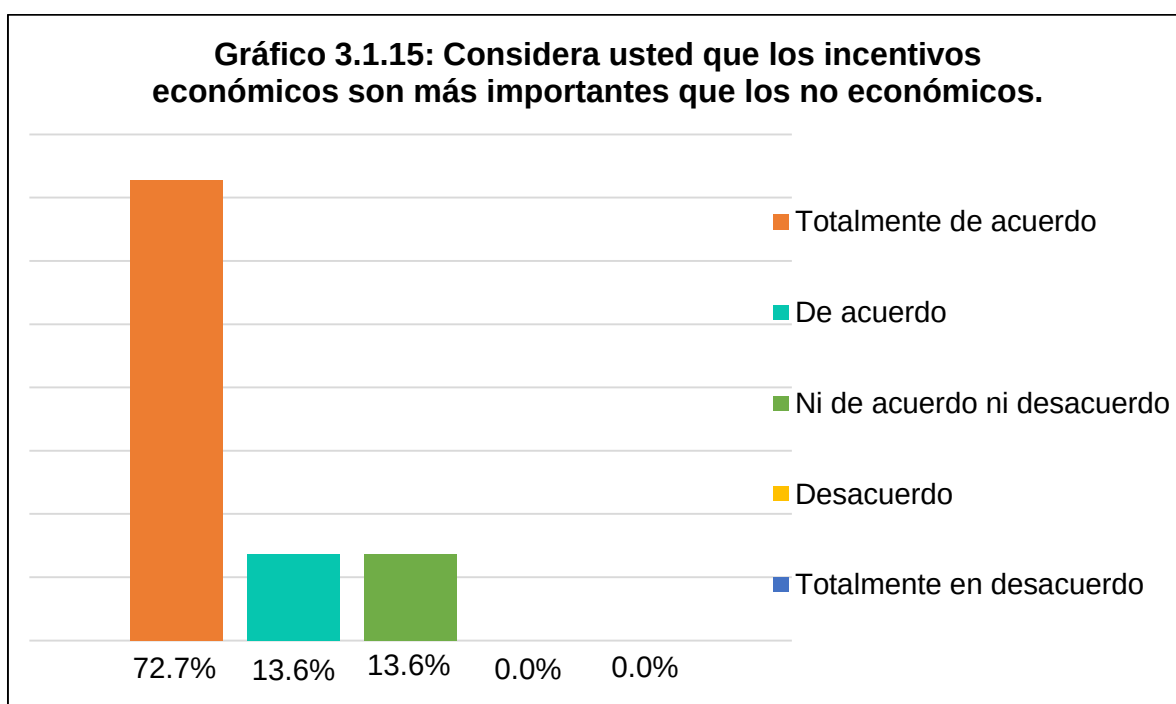
Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Según la muestra, en acumulado, un 72,8%(16) está satisfecho con los incentivos no económicos, por lo tanto, se debe continuar brindando dichas bonificaciones; el 22,7%(5) respondió neutralmente, es decir, no siempre están satisfechos con dichos incentivos; mientras que el 4,5%(1) de los encuestados está en desacuerdo.

Tabla 3.1.15: Considera usted que los incentivos económicos son más importantes que los no económicos.

ALTERNATIVA	f	%
Totalmente de acuerdo	16	72,7%
De acuerdo	3	13,6%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3	13,6%
Desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
Total	22	100%



Fuente: Encuesta I
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un acumulado del 86.3%(19) de la muestra prefieren los incentivos económicos más que los no económicos, por lo tanto, la financiera debe enfocarse en brindar a sus colaboradores bonificaciones cada vez mayores; y el otro 13,6%(3) no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir, probablemente consideren que ambos incentivos son importantes.

3.2. Resultados de la segunda encuesta aplicada a los analistas de crédito grupal de Compartamos Financiera, luego de presentar los resultados y recomendaciones al administrador de crédito grupal:

3.2.1. Se siente satisfecho con la mejora de los incentivos económicos.

ALTERNATIVA	f	%
Sí	19	86.4%
No	3	13.6%
Total	22	100.0%



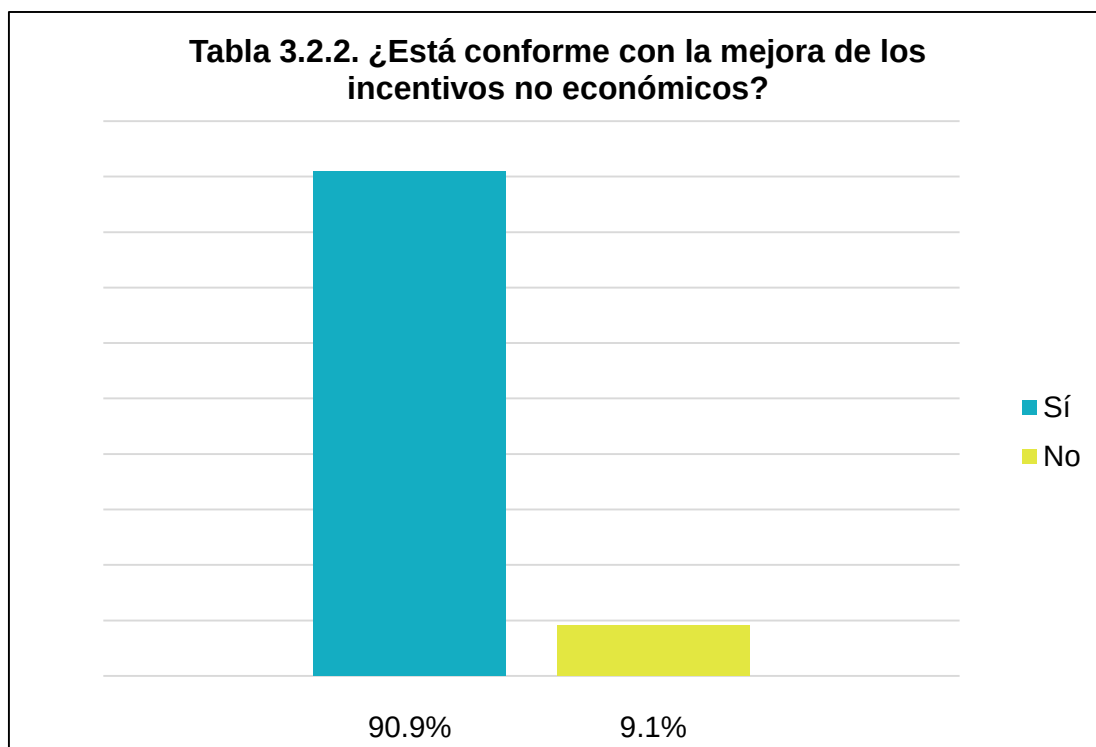
Fuente: Encuesta II
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un 86.3%(19) de la muestra está satisfecho con la mejora de los incentivos económicos, es decir, se aplicaron las recomendaciones hechas para que los analistas de crédito grupal reciban mejores incentivos. Ellos están más contentos con dicha mejora. Solo un 13.6%(3) están insatisfechos.

3.2.2. Está conforme con la mejora de los incentivos no económicos.

ALTERNATIVA	f	%
Sí	20	90.9%
No	2	9.1%
Total	22	100.0%



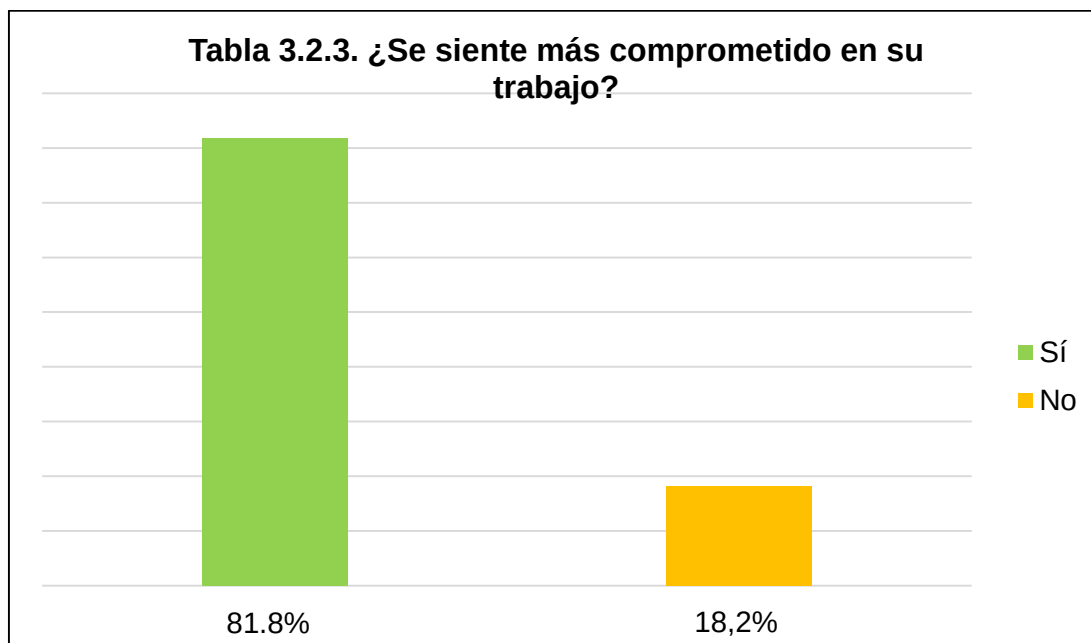
Fuente: Encuesta II
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un 90.9%(20) de la muestra está satisfecho con la mejora de los incentivos no económicos, es decir, la empresa ha decidido motivar al personal brindándoles días recreacionales, capacitaciones, reconocimientos, entre otros, y los colaboradores notaron el cambio. Solo un 9.1%(2) está insatisfecho.

3.2.3. Se siente más comprometido en su trabajo.

ALTERNATIVA	f	%
Sí	18	81.8%
No	4	18.2%
Total	22	100.0%



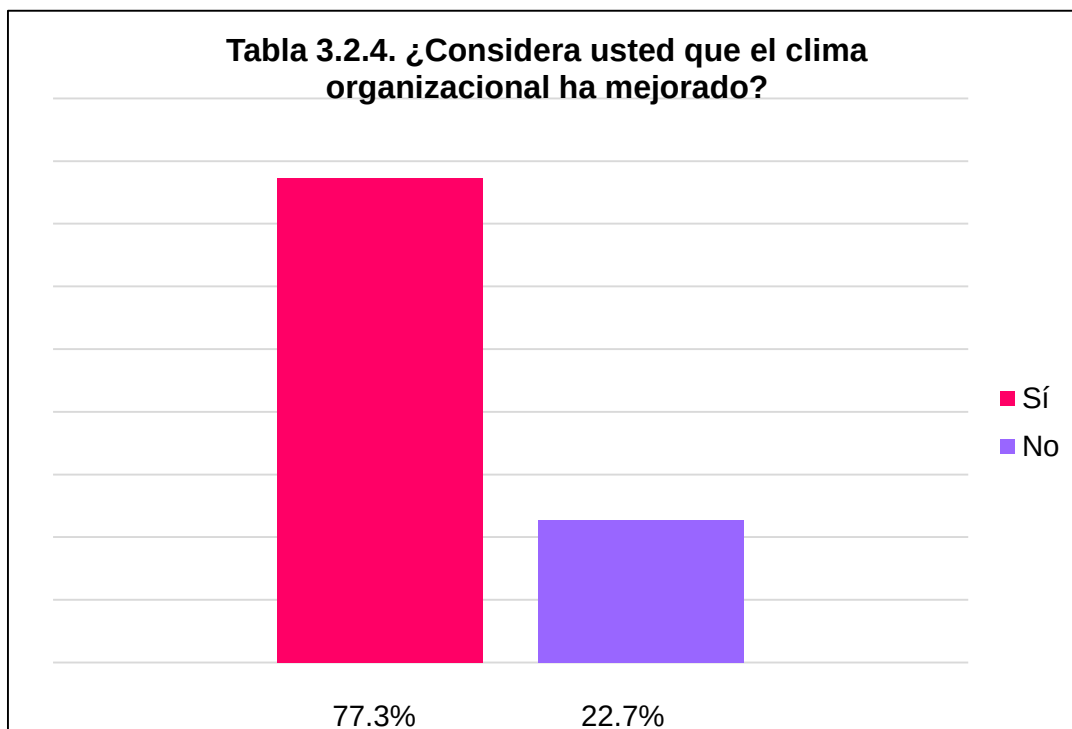
Fuente: Encuesta II
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un 81.8%(18) de la muestra se siente más comprometido con su trabajo, lo cual implica el logro de las metas mensuales y trabajadores motivados y contentos con lo que hacen. Solo un 18.2%(4) de la muestra no se sienten comprometidos con sus labores, los cuales requieren otro tipo de motivación.

Tabla 3.2.4. Considera usted que el clima organizacional ha mejorado.

ALTERNATIVA	f	%
Sí	17	77.3%
No	5	22.7%
Total	22	100.0%



Fuente: Encuesta II
Elaboración: La autora

Interpretación:

Un 77.3%(17) de la muestra considera que el clima organizacional ha mejorado, esto implica trabajadores más satisfechos y un mejor trabajo en equipo, lo cual facilita el logro de los objetivos y como consecuencia se tienen trabajadores más comprometidos. Un 22.7%(5) cree que el clima organizacional no ha mejorado, por lo tanto, se tendrán que llevar a cabo actividades que hagan sentir más contentos en su ambiente laboral a todos los analistas de crédito grupal.

3.3. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Revisando los resultados obtenidos de la encuesta, proporcionadas por los colaboradores de la financiera Compartamos, se pueden hacer diferentes observaciones.

Con respecto al objetivo general: **Determinar la influencia que tienen los incentivos laborales en el desempeño del personal Analista de crédito grupal de la empresa Compartamos Financiera, Trujillo, 2016;** podemos afirmar que los incentivos laborales influyen significativamente en el desempeño de los analistas de crédito grupal de la financiera Compartamos, oficina Trujillo centro 2016.

En la tabla 3.1.1, un acumulado del 81.8% está de acuerdo con los incentivos laborales que brinda la empresa ya que mejoran su desempeño laboral. En la tabla 3.1.2, el 40.9%(9) están satisfechos con las compensaciones recibidas. Pero, en la tabla 3.1.11 un 77.3% afirma que la empresa les exige una productividad mayor a sus probabilidades. Lo anterior se respalda con lo mencionado por Alvitez & Ramirez (2013) que concluyen: Se ha determinado que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica. Al respecto se nota un mejor desempeño cuando existen incentivos laborales por el logro de metas. Por lo que se debería continuar y mejorar el programa de incentivos.

Con respecto al primer objetivo específico: **Comprobar la aceptación de los incentivos económicos que proporciona la empresa a los empleados de Compartamos Financiera.**

En la tabla 3.1.4, un acumulado del 100% de los encuestados desean ser reconocidos con incentivos económicos. En la tabla 3.1.10, un 77,3%

está totalmente de acuerdo en que los incentivos económicos deberían ser más atractivos. En la tabla 3.1.13, el 72,7% está totalmente de acuerdo en preferir los incentivos económicos más que los no económicos. En la tabla 3.1.15, un acumulado del 86.3% prefieren los incentivos económicos más que los no económicos. Y por último, en la tabla 3.2.1 un 86.3% de la muestra está satisfecho con la mejora de los incentivos económicos, hecho por la empresa luego de enviarle los resultados de la primera encuesta al administrador de crédito grupal.

Todo esto coincide con lo que Ynfante (2008) menciona, que el sistema de incentivos financieros que relacionan directamente los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

Por lo tanto, la financiera debe tomar en cuenta las opiniones de sus colaboradores para mejorar el programa de incentivos económicos y adecuar las metas mensuales de los mismos.

Con respecto al segundo objetivo específico: **Comprobar la aceptación de los incentivos no económicos que proporciona la empresa a los empleados de Compartamos Financiera.**

En la tabla 3.1.14, un acumulado el 72,8% está conformes con los incentivos no económicos que les brinda la empresa. En la tabla 3.2.2 un 90.9% de la muestra está satisfecho con la mejora de los incentivos no económicos, como días recreacionales, capacitaciones y reconocimientos.

Esto es respaldado por Rivas (2005), quien concluye que las financieras consideran que los incentivos influyen en el desempeño laboral, pero sobresalen los días de descanso con goce de sueldo como el incentivo que más influye en el desempeño, es decir, refiere que los incentivos no económicos también son importantes para los colaboradores.

Ynfante T. (2008) concluye que uno de los factores motivacionales es la calidad de vida en el trabajo.

Por lo tanto, la financiera debe enfocarse también en brindar este tipo de incentivos, ya que llevarán a los analistas de crédito grupal a sentirse más satisfechos y contentos con su trabajo.

Con respecto al tercer objetivo específico: **Determinar el compromiso de los colaboradores con su trabajo dentro de la empresa.**

En la tabla 3.1.3, un acumulado del 63.6% de la muestra asegura que su jefe directo sí reconoce su buen desempeño. En la tabla 3.1.7 un acumulado del 77,3% asegura que los miembros de su equipo sí tienen un compromiso por alcanzar una meta colectiva. En la tabla 3.1.8 un acumulado del 68.2% está satisfecho con su trabajo. Y por último, en la tabla 3.1.9, un acumulado del 86,4% afirma cumplir con su cuota mensual. En la tabla 3.2.3 un 81.8% se siente más comprometido con su trabajo, lo cual implica el logro de las metas mensuales y trabajadores motivados y contentos. En la tabla 3.2.4 un 77.3% considera que el clima organizacional ha mejorado, esto implica trabajadores más satisfechos con lo que hacen, lo cual mejora y facilita el logro de los objetivos y equipos de trabajo más sólidos y comprometidos.

Este tercer objetivo se reafirma con Herzberg (2001), quien menciona que algunos de los factores motivacionales son el reconocimiento, el progreso profesional y la realización. Esto llevará a los colaboradores a sentirse comprometidos con la empresa y con su trabajo.

Con todo lo expuesto queda demostrado que la hipótesis es valedera y sí se cumple.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Sí existe una relación directa entre los incentivos laborales y el desempeño del personal. Con las mejoras en los incentivos laborales, expresados en ambos tipos, se ven reflejados en un alto desempeño laboral e incremento del rango de porcentaje que cumple con la cuota mensual.
2. Los incentivos económicos que brinda la empresa tienen una buena aceptación por parte de los analistas de crédito grupal. Además, la mayoría de ellos prefieren este tipo de incentivos. Sin embargo, los colaboradores afirman que deberían mejorar.
3. Para mejorar el desempeño laboral no solo son necesarios los incentivos económicos, sino complementarlos con los no económicos. Los colaboradores están contentos y satisfechos con este tipo de incentivos.
4. Existe compromiso por parte de los analistas de crédito grupal por lograr las metas mensuales, sin embargo, el compromiso aún no es en su totalidad.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Los factores determinantes en el desempeño laboral de los colaboradores deben ser analizados y considerados para la elaboración del programa de incentivos laborales.
2. Fortalecer y poner mayor énfasis en los incentivos económicos, como factor motivante y de mayor relevancia en el desempeño de los colaboradores. Es necesario que el área de Recursos Humanos evalúe otras propuestas para mejorar este tipo de incentivos, para lo cual se podrían realizar reuniones o aplicar encuestas anónimas para conocer el nivel de satisfacción de cada uno de los analistas de crédito grupal con los incentivos económicos recibidos.
3. Como política para fomentar la mística laboral y mejorar los niveles de producción, se deben desarrollar reuniones de integración entre los colaboradores, ya sean deportivas, de reconocimientos, recreacionales entre otras. Reconocer sus logros, de manera verbal o escrita, ya que esto propicia la felicidad en el trabajo y ayuda a crear un buen clima laboral. Brindar un día libre cuando el colaborador haya llegado a su meta.
4. Ofrecer nuevos retos y desafíos para que los colaboradores logren desarrollarse profesionalmente y a la vez logren mejorar la realización de sus funciones, esto fomenta la identificación institucional, y por lo tanto se sentirán más comprometidos con la financiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Dubin R. (1977). *Relaciones humanas en la administración*. México: Prentice Hall

Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma ed. México: Prentice Hall.

Sherman, Bohander & Snell. (2001). *Administración de recursos humanos*. 12va ed. México: Thomson

Linkografía:

- Burgos H. (2000) *Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de:
<http://www.monografias.com/trabajos82/elsistemafinanciero/elsistemafinanciero2.shtml>
- Compartamos Financiera (2013) *Portal institucional*. Recuperado de:
<https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/Inicio>
- Compartamos Financiera (2013) *Quienes somos*. Recuperado de:
<https://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/QuienesSomos/PropositoVisionMistica>
- F. Herzberg (2001). *Teorías motivacionales*. Recuperado de:
www.monografias.com/trabajos82/teoriasmotivacionalesorganizacion/teorias-motivacionales-organizacion2.shtml
- Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 (2007) *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Medina G. (1996) *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Morales C. (2009) *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Venemedia (2013). *Concepto y definiciones*. Recuperado de:
<http://conceptodefinicion.de/influencia>
- Ynfante T. (2008). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Tesis:

Alvitez S. y Ramirez C. (2013) *Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo Almer, Trujillo*. Tesis de licenciatura. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

Gómez L, Incio P. y O'Donnell V. (2011) *Niveles de satisfacción laboral en Banca Comercial*. Tesis de Magíster. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Guillermo R. (2005). *Los incentivos laborales y el desempeño del personal de los Call Center de Grupos Financiero de Nueva Guatemala de Asunción*. Tesis de licenciatura. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Leiva G. (2013) *El modelo físico, intelectual, socia-familiar, espiritual y profesional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Compartamos Financiera en el periodo 2013, Trujillo*. Tesis de licenciatura. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

Ruballos A, Vásquez P. y Vásquez P. (2011). *Sistemas de recompensas en el Salvador*. Tesis de licenciatura. El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.

Saavedra E. (2013) *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal del Complejo Turístico Baños del Inca – Cajamarca*. Tesis de licenciatura. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

ANEXO N° 01**CUESTIONARIO I**

Se le pide completar esta pequeña encuesta con el objetivo de conocer el grado de conformidad acerca de los incentivos laborales que emplea la empresa Compartamos Financiera y de su desempeño laboral.

Para ello se le pide responder a todas las preguntas y afirmaciones que le propongamos con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación. Sus repuestas serán confidenciales.

I. INDICACIONES: Marque con una "x" la respuesta que crea conveniente

1. ¿Los incentivos laborales que brinda la empresa mejoran su desempeño laboral?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Está satisfecho con los incentivos laborales que le brinda la empresa?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Su desempeño laboral es reconocido por su jefe inmediato?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Considera que el buen desenvolvimiento del personal debe ser reconocido y premiado con incentivos económicos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Las metas establecidas para el grupo de analistas de crédito son difíciles de alcanzar?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Las metas individuales establecidas para cada integrante del equipo de analistas de crédito, son alcanzables?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Está de acuerdo con el compromiso de los miembros de su equipo, por alcanzar una meta colectiva?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿Se siente usted satisfecho con el trabajo que está desempeñando?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Cumple usted con su meta mensual?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Los incentivos económicos deberían ser más altos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿Se les exige tener una productividad mayor a sus posibilidades?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿Las políticas de capacitación de la empresa mejoran sus habilidades para el cumplimiento de sus metas?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

13. ¿Está usted satisfecho con los incentivos económicos como bonos por nuevos grupos, bono de movilidad, bonos por renovación de grupo, etc.?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

14. ¿Está usted satisfecho con los incentivos no económicos como: selección del empleado del mes, reconocimientos verbales y/o con diplomas, días libres, etc.?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que los incentivos económicos son más importantes que los no económicos?
 - a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo

ANEXO N° 02**CUESTIONARIO II**

Se le pide completar esta pequeña encuesta con el objetivo de conocer el grado de conformidad acerca de la implementación de las recomendaciones dadas a conocer al administrador de Crédito grupal.

Para ello se le pide responder a todas las preguntas y afirmaciones que le propongamos con sinceridad y absoluta libertad.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación. Sus repuestas serán confidenciales.

II. INDICACIONES: Marque con una “x” la respuesta que crea conveniente

3. ¿Se siente satisfecho con la mejora de los incentivos económicos?

- f) Sí
- g) No

4. ¿Está conforme con la mejora de los incentivos no económicos?

- f) Sí
- g) No

16. ¿Se siente más comprometido en su trabajo?

- f) Sí
- g) No

17. ¿Considera usted que el clima organizacional ha mejorado?

- f) Sí
- g) No

ANEXO 03:**ANALISTAS DE CRÉDITO GRUPAL COMPLETANDO LAS ENCUESTAS**