

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**“PROPUESTA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS, PARA UNA POLÍTICA DE
RETENCIÓN PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC”**

REALIZADO POR:

REBECA AGUILAR INCERA

ESTEBAN LIZANO ZÚÑIGA

CHRISTOPHER RUGAMA CARMONA

JEFFREY SALAZAR MONTERO

PROFESORA:

CARLOS CÓRDOBA GONZÁLEZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA

IV BIMESTRE 2016

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE APÉNDICES.....	III
ÍNDICE DE CUADROS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VI
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL.....	3
1. EMPRESA ABC.....	3
a. Antecedentes	3
b. Misión	5
c. Visión.....	5
d. Valores.....	5
B. JUSTIFICACIÓN.....	6
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
D. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1. Objetivo General.....	8
2. Objetivos Específicos.....	8
E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	9
1. Alcance	9
2. Limitaciones.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
A. ADMINISTRACIÓN	10
B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	11
C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	21
D. CLIMA ORGANIZACIONAL	22
E. MOTIVACIÓN.....	28
F. SISTEMA DE COMPENSACIONES SALARIALES.....	32
G. INCENTIVOS SALARIALES	34

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	43
A. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
B. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	43
C. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	44
D. SUJETOS DE ESTUDIO.....	44
E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	45
CAPÍTULO IV. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INCENTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE EMPRESA ABC.....	47
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	74
A. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	74
B. PROPOSITO DE LA PROPUESTA.....	74
C. DIRIGIDO A.....	74
D. PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	75
CAPÍTULO Vi. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
A. CONCLUSIONES.....	77
B. RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80

ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE Nº 1 CUESTIONARIO	82
APÉNDICE Nº 2 CUADROS ESTADÍSTICOS	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 DIFERENCIACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	52
Cuadro N° 2 HECHOS VALORADOS EN LA EMPRESA Y EN LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	54
Cuadro N° 3 FACTORES QUE INDICEN LA SATISFACCIÓN CON EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	59
Cuadro N° 4 FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN CON EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	62
Cuadro N° 5 INCENTIVOS CON QUE LOS CUALES LES GUSTARÍA CONTAR A LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	72
Cuadro N° 6 MEJORAS PARA LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO QUE FORTALEZCAN LA VITALIDAD Y SOLIDEZ DEL DEPARTAMENTO SEGÚN LOS EJECUTIVOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE EMPRESA ABC.....	73
Cuadro N° 7 DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	86
Cuadro N° 8 DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD CUMPLIDA DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	86
Cuadro N° 9 DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	87
Cuadro N° 10 TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA ABC POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO	87
Cuadro N° 11 TIEMPO DESEMPEÑADO EL PUESTO DE EJECUTIVO DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	88
Cuadro N° 12 INTENCIÓN DE CAMBIO DE EMPRESA POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	88
Cuadro N° 13 POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PUESTO DE TRABAJO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	89
Cuadro N° 14 REMUNERACIÓN SUFICIENTE PARA SUS NECESIDADES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	89
Cuadro N° 15 REMUNERACIÓN EQUITATIVA A LAS FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	90

Cuadro N° 16 SATISFACCIÓN EN EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	90
Cuadro N° 17 REMUNERACIÓN PAGADA POR HORAS EXTRAS DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	91
Cuadro N° 18 COMPENSACIÓN POR TRABAJAR EN DÍAS LIBRE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	91
Cuadro N° 19 RECIBE BENEFICIOS COMO EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	92
Cuadro N° 20 PROGRAMACIÓN DE LAS VACACIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	92
Cuadro N° 21 CUENTA CON UN FONDO DE AHORRO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	93
Cuadro N° 22 CUENTA CON SEGURO DE VIDA COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	93
Cuadro N° 23 GOZA DE SEGURO DE GASTOS MÉDICOS COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	94
Cuadro N° 24 CUENTA CON PLAN DE JUBILACIÓN COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	94
Cuadro N° 25 PARTICIPACIÓN DE CAPACITACIONES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	95
Cuadro N° 26 PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	95
Cuadro N° 27 PUEDE LA EMPRESA INNOVAR EN INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	47
Gráfico N° 2 DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD CUMPLIDA DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	48
Gráfico N° 3 DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	49
Gráfico N° 4 TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA ABC POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO	50
Gráfico N° 5 TIEMPO DESEMPEÑANDO EL PUESTO DE EJECUTIVO DE NEGOCIO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	51
Gráfico N° 6 INTENCIÓN DE CAMBIO DE EMPRESA POR PARTE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	53
Gráfico N° 7 POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PUESTO DE TRABAJO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	55
Gráfico N° 8 REMUNERACIÓN SUFICIENTE PARA SUS NECESIDADES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	56
Gráfico N° 9 REMUNERACIÓN EQUITATIVA A LAS FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	57
Gráfico N° 10 SATISFACCIÓN EN EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	58
Gráfico N° 11 REMUNERACIÓN PAGADA POR HORAS EXTRAS DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	60
Gráfico N° 12 COMPENSACIÓN POR TRABAJAR EN DÍAS LIBRE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	61
Gráfico N° 13 RECIBE BENEFICIOS COMO EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC.....	63
Gráfico N° 14 PROGRAMACIÓN DE LAS VACACIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	64
Gráfico N° 15 CUENTA CON UN FONDO DE AHORRO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC	65

Gráfico N° 16 CUENTA CON SEGURO DE VIDA COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC66

Gráfico N° 17 GOZA DE SEGURO DE GASTOS MÉDICOS COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC67

Gráfico N° 18 CUENTA CON PLAN DE JUBILACIÓN COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC68

Gráfico N° 19 PARTICIPACIÓN DE CAPACITACIONES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC69

Gráfico N° 20 PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC70

Gráfico N° 21 PUEDE LA EMPRESA INNOVAR EN INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC71

INTRODUCCIÓN

Para las empresas actualmente es un reto mantener al personal de ventas motivado, por ello el tema en estudio se vuelve de vital importancia, ya que mantener al personal capacitado y experto ayuda a la eficiencia de los procesos y por lo tanto al logro de metas empresariales, cumpliendo el objetivo de renovar la estrategia de la empresa.

En cuanto al impacto de las prácticas de Gestión Humana, se debe tener claro el aporte de este trabajo a la estrategia y al cumplimiento de objetivos de parte de la alta gerencia, la cual deberá tener las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores, bajo la premisa de que la Gestión Humana es responsabilidad de toda la organización, en especial de la alta dirección y de mandos medios, con énfasis en la gerencia general, que define políticas y en los gerentes o directores de línea, quienes tienen a cargo la mayor cantidad de gente (Calderón Hernández, 2006) así mismo es de destacar que las organizaciones son personas son grupos, por lo cual las practicas que se evaluarán serán la esencia de la empresa y su intensidad dependerá de las políticas impuestas por ellos y como le sacan provecho a su activo más importante, el factor humano.

Para lo cual se analizaran los aportes realizados por Aguilera en el 2002, Robins 2008 entre otros sobre el comportamiento organizacional alrededor de la búsqueda continua del ser humano por satisfacer las necesidades intrínsecas y lograr su autorrealización en los grupos donde se desempeña, genera una visión clara sobre el impacto de dichos comportamientos en las organizaciones y en el deseo por permanecer o no dentro de la organización dando la claridad necesaria para entender el concepto de retención y como los factores individuales y organizacionales determinan el deseo por permanecer o no dentro de la

organización, lo que obliga a diseñar estrategias que le permitan a la empresa conocer sus talentos y como sacar el mayor provecho posible.

Con el estudio de los incentivos salariales, se busca identificar los factores que pueden facilitar un aumento en la productividad a los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

Esta investigación, está estructurada, por seis capítulos. El primero lleva por nombre generalidades de la investigación. En él, se presenta aspectos generales correspondientes de la Empresa ABC. De la misma manera, se incluye la justificación del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos y los alcances y limitaciones de la investigación.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico. La Metodología utilizada en la investigación, se encuentra en el capítulo tercero.

El cuarto capítulo expone los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

Posteriormente, en el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendación del análisis de los incentivos salariales.

El capítulo sexto se presenta la propuesta del plan de incentivos no monetarios a los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

Se concluye con la bibliografía y los apéndices utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se presenta el marco de referencia correspondiente a la Empresa ABC. Se detallarán los aspectos referentes a los antecedentes de empresa, así como sus principales funciones y objetivos.

De igual manera, se presenta el problema a resolver en la empresa, además, de su respectiva justificación y objetivos tanto generales como específicos. Se incluyen también, las limitantes y los alcances.

A. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

1. EMPRESA ABC

a. Antecedentes

Los inicios de la Empresa ABC se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco ABC en Nicaragua. Sin embargo, fue hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito a través de las empresas Empresa ABC

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica con la adquisición de lo que hoy se conoce como Empresa ABC. Fue en la década de 1990 que se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta en la actualidad.

En el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más, tarde se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual YZ Consumer Finance (subsidiaria de YZ Capital Corporation) adquirió el 49.99% del capital de Empresa ABC, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de Empresa ABC Internacional.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición de la Empresa XYZ de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como ABC Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía YZ Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, convirtiéndose así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a nivel mundial, YZ decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo ABCI de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de BB, el Banco de CC, el Banco VV, el Banco BP y el fondo de pensiones FP, suscribió un contrato de compraventa de acciones con YZ Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones de la Empresa ABC. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad la Empresa ABC se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que Empresa ABC siga siendo en la actualidad una organización caracterizada por el mejoramiento continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

b. Misión

“Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos”.

c. Visión

“Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región”.

d. Valores

❖ Integridad:

• Prudente • Honesto • Coherente • Leal • Confiable • Sincero • Ético • Honorable

❖ Respeto:

• Sabe escuchar • Justo • Sabe compartir • Colaborador • Solidario • Accesible • Incluyente • Amable

❖ Excelencia:

• Capaz • Eficiente • Superación • Calidad • Va más allá • Perspicaz • Da resultados • Comprometido

❖ Responsabilidad:

• Dedicado • Servicial • Laborioso • Emprendedor • Perseverante • Responsable • Consecuente • Sentido de urgencia

❖ Innovación:

• Creativo • Abierto al cambio • Simplicidad • Curioso • Flexible • Optimista • Mejora continua

B. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se preocupan por su recurso humano, para poder administrar a la organización hacia una mayor productividad. Esta situación contrasta con la que se presentaba en décadas anteriores, en las cuales las compañías daban mayor importancia a los componentes financieros y operativos.

Para cualquier organización, la satisfacción laboral es un elemento básico para lograr un mayor rendimiento así como una mayor motivación del personal.

Para alcanzar el mejor rendimiento productivo, cualquier organización recurre normalmente a realizar prácticas que se tienen previamente estipuladas, como lo son revisar sus tasas de ausentismo, de rotación y eficiencia en el trabajo. Adicionalmente, se valora el clima laboral mediante un análisis de los factores que inciden en la satisfacción laboral de los trabajadores y la revisión de aquellos otros que sean los causantes de los aspectos negativos que trascurren en la organización.

Uno de los principales retos del nuevo siglo XXI es la retención del personal, para eso se debe garantizar un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador.

Es saber que se está hablando de una organización estratégica con resultados sobresalientes y con la diferenciación de tener el mejor personal dentro de sus filas, sobre todo por los continuos cambios en los entornos empresariales los cuales obligan a las organizaciones a esforzarse cada vez más y generar ventajas competitivas a largo plazo, de esta manera el conocimiento de la organización es reconocido como una de las claves de éxito empresarial y se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones “Conocimiento que debe estar de lado de la empresa

porqué es ella quien lo ha generado y lo ha convertido en capital intelectual el cual es la verdadera fuente de creación de valor de las organizaciones y la esencia general de la Retención del Talento Humano, puesto que ningún activo tangible o intangible genera valor si no existe un acto humano que lo movilice”. (Ordoñez, J. 2005, p. 153).

Los empleadores que tratan de fidelizar a su personal se muestran sumamente selectivos y apuntan a las personas capaces de obtener un alto rendimiento cuyos talentos se consideren prometedores. Por consiguiente, se trata de conservar a los colaboradores, pero no a cualquier colaborador. Las rotaciones de personal no son convenientes cuando se trata de aquellos talentos que son esenciales para el negocio. Razón por la que se debe retener un capital humano que mejore la eficacia y eficiencia de la empresa, que aproveche las oportunidades del mercado y/o neutralice potenciales amenazas.

La empresa ABC carece de estudios que evalúen la efectividad de los incentivos salariales de los Ejecutivos de Negocios del Departamento de Crédito Hipotecario. Esto implica un desconocimiento de factores tales como la motivación, la productividad y el compromiso hacia la organización. Por lo tanto, el presente estudio consiste en el diagnóstico de esos factores que poseen incidencia en el desempeño y retención de los colaboradores.

Con los resultados de la investigación, se espera que el departamento, pueda conocer la situación de los ejecutivos de venta con relación a los incentivos, para medir el nivel de motivación predominante entre los colaboradores. Con esto se busca de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial, lo cual conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles incentivos no monetarios deben incluirse en una eventual política de retención para los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en el año 2016?

D. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

- Diseñar una propuesta de incentivos no monetarios para los Ejecutivos de Negocio, que podrían ser utilizados en la política de retención en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en el año 2016.

2. *Objetivos Específicos*

- Evaluar el grado de identificación de los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC con la organización.
- Identificar los factores que actualmente motivan a los Ejecutivos de Negocio a permanecer laborando en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.
- Establecer los factores motivacionales ausentes en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC, que aumenten la eficiencia de los Ejecutivos de Negocio.
- Proponer un plan de incentivos no monetarios que impactarían de manera positiva en una política de retención para los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

E. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Alcance

El proyecto será realizado con los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en IV bimestre del 2016.

2. Limitaciones

En la Empresa ABC no se han realizado estudios sobre políticas de retención y motivación hacia sus colaboradores, por lo cual no hay antecedentes.

La poca disponibilidad de los ejecutivos de negocios en las diferentes ocasiones en que se aplicaron las entrevistas estructuradas, debido a que visitan a los clientes en diferentes zonas del GAM.

Resistencia de los ejecutivos a participar de la entrevista por temor a represalias.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de establecer una conceptualización adecuada de los elementos y factores que intervienen en los incentivos del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC, a continuación se describirán los conceptos teóricos que son la base y guía para realizar este trabajo.

A. ADMINISTRACIÓN

1. Definición

Según Koontz y Weihrich (2012, p.4) la administración es una de las actividades humanas más importante. Desde que las personas comenzaron a formar grupos para cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

Se define la administración “el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en que los individuos trabajan en grupos cumplen sus metas específicas de manera eficaz”

2. Funciones

Es importante definir que en el proceso administrativo se han definido cinco funciones básicas dentro del concepto de la administración. Según Koontz y Weihrich estas son:

- **Planeación:** Incluye la “selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones”. (2012, p. 108)

- **Organización:** Es aquella parte de la administración que implica establecer una “estructura intencional y formal de funciones o puestos”. (2012, p. 200)
- **Integración de Personal o *staffing*:** “Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional”. (2012, p. 284)
- **Dirección:** “Proceso mediante el cual se influye sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y de grupo”. (2012, p. 386)
- **Control:** “Medición y corrección del desempeño para garantizar los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos que se logren y se relacionan estrechamente con la función de planear.” (2012. p. 496)

B. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Definición

De acuerdo con Chiavenato (2009, p.7) “es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones”. Esto se refiere a un conjunto políticas y actividades necesarias para guiar los ámbitos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y las evaluaciones del desempeño.

Según HellRiegel, Jackson y Slocum (2009, p. 422) la administración de recursos humanos “se refiere a las filosofías, políticas y prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabaje en ella”. Esto mediante estrategias que buscan la efectividad de la organización, en las actividades relacionadas con planeación, contratación, capacitación y desarrollo, revisión y evaluación del desempeño y composición.

2. Objetivos del Recurso Humano

Según Chiavenato (2009, pag.11-13) los objetivos de la gestión de personas son diversos. La Administración de Recursos Humanos (ARH) debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a. **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** (2009, p.11) “La función de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es un componente fundamental de la organización actual.”
- b. **Proporcionar competitividad a la organización:** (2009, p.11) “Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y competencias de la fuerza de trabajo.”
- c. **Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** (2009, p.12) “Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la ARH.”
- d. **Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo:** (2009, p.13) “para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.”
- e. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** (2009, p.13) “calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a los aspectos que se experimentan en este, como el estilo de administración, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.”
- f. **Administrar e impulsar el cambio:** (2009, p.13) “los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.”

- g. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable:** (2009, p.13) “Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH.”
- h. Contribuir la mejor empresa y el mejor equipo:** (2009, p.13) “Al cuidar a los talentos, la ARH debe cuidar el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.”

3. Procesos del Recurso Humano

Según Chiavenato (2009, pag.15-16) la ARH es un conjunto de seis procesos básicos que son:

- a. Procesos para integrar personas:** “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.”
- b. Procesos para organizar a las personas:** “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.”
- c. Procesos para recompensar a las personas:** “procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.”
- d. Procesos para desarrollar a las personas:** “procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican formación y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.”

- e. **Procesos para retener a las personas:** “procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.”
- f. **Procesos para Auditar personas:** “procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.”

4. Funciones del Recurso Humano

a. Reclutamiento:

Según Werther y Davis (2008, p. 557) “es el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.”

Según Chiavenato (2009, p. 116) “es un proceso en dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.”

Es importante mencionar que también Chiavenato (2009, pag. 116-117) separa el concepto de reclutamiento en dos áreas: reclutamiento interno y reclutamiento externo.

“El **reclutamiento interno** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El **reclutamiento externo** se dirige a candidatos que están en el mercado, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”

b. Selección:

Para Chiavenato (2009, p.137) selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface

mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado.

c. Diseños de cargos:

Para Chiavenato (2009, p.205 - 206) “el diseño de cargos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.”

Además el diseño de cargos de cumplir cuatro condiciones básicas: (2009, p. 205 - 206)

- I. “El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).”
- II. “Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).”
- III. “A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.”
- IV. “A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.”

d. La evaluación del desempeño:

Para Chiavenato (2009, p.245) la evaluación del desempeño “es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.”

“Incluye seis puntos fundamentales: (2009, p.245)

- I. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- II. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
- III. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
- IV. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- V. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
- VI. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?”

e. Remuneración:

Como lo explica Chiavenato (2009, p.283) “como asociado de la organización, cada empleado se preocupa de invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.”

“La remuneración total tiene tres componentes: (2009, p.283)

- I. Remuneración básica (salario mensual, por hora)
- II. Incentivos salariales (bonos, participación en los resultados, etc.)
- III. Prestaciones (Seguro de vida, de salud, alimentación subsidiada, etc.)”

f. Recompensas y Sanciones:

Para Chiavenato (2009, p.316) “para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.”

g. Concepto de Beneficios Sociales:

Según Chiavenato (2009, p.345) “beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc.”

“En el caso del personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil (desde el leasing de vehículo hasta el pago de todos los gastos, incluido el conductor), casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida. Los beneficios, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes.”

h. Capacitación:

Para Werther y Davis (2008, p. 253) “es una actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador que desempeñe sus funciones asignadas.”

Para Chiavenato (2009, p.371) “el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.”

Las cuatro etapas del proceso de capacitación son: (2009, p. 376).

- “Transmisión de informaciones: (Aumentar el conocimiento de las personas) Información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos y sus clientes.”
- “Desarrollo de habilidades: (Mejorar las habilidades y destrezas) Capacitar para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.”
- “Desarrollo de actitudes: (Desarrollar o mejorar comportamientos) Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.”
- “Desarrollo de conceptos: (Elevar el nivel de abstracción) Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.”

i. Diseño de un Programa de Relaciones con los Empleados:

Según Idalberto Chiavenato dice que “Milkovich y Boudreau (2009, p.447), las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- I. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- II. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- III. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- IV. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.

- V. Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto. “

j. Higiene laboral:

Como lo define Chiavenato (2009, pag.474-475), “la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.”

“Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:”

- Ambiente físico de trabajo, que implica:
 - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

- Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:
 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de gerencia democrática y participativa.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.

- Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

k. Salud ocupacional.

Como menciona Chiavenato (2009, p.475) “una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente de trabajo en sí también puede generar enfermedades.”

Según Chiavenato (2009, p.486) “la forma de desarrollar un programa de higiene y seguridad contempla los siguientes puntos:

- Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
- Reúna el apoyo necesario para desarrollar el plan, se necesita de un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
- Determine los requisitos de higiene y seguridad. Cada sitio de trabajo tiene diferentes necesidades para atender requisitos de higiene y seguridad.
- Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
- Corrija las condiciones de riesgos existentes.
- Entrene a los trabajadores en técnicas de higiene y seguridad. Obligatoria para todos los empleados.
- Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
- Maneje continuamente el programa de higiene y seguridad.”

Para Chiavenato (2009, pag. 485-486) “existen dos causas básicas de accidentes en el sitio de trabajo: las condiciones de inseguridad y los actos inseguros.”

- Los factores de Condiciones de inseguridad son:
 - Equipos sin protección.
 - Equipo defectuoso.
 - Procedimientos riesgosos en máquinas o equipos.
 - Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
 - Iluminación deficiente o inadecuada.
 - Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
 - Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
 - Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

- Los factores relacionados con actos inseguros son:
 - Cargar materiales pesados de manera inadecuada.
 - Trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento).
 - Utilizar esquemas de seguridad que no funcionan.
 - Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada.
 - No emplear procedimientos seguros.
 - Adoptar posiciones inseguras.
 - Subir o bajar de prisa escalones.
 - Distraerse, olvidar, saltar, arriesgar, correr, abusar, etc.

C. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Definición

Según Stephen P. (2013, p.10) “el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.”

D. CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Definición

El clima organizacional existen muchas definiciones. Según Chiavenato (2009, p.491) “Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo (cuando es receptivo y agradable) o negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable) se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.”

2. Puntos de vista:

Desde la óptica de vista de la administración de empresas, el clima organizacional se relaciona con la percepción que posee cada individuo de acuerdo a la organización, como se anotó antes. También se podría decir que se podría llamar clima psicológico a la percepción del individuo y clima organizacional a la percepción de diversas divisiones de los atributos esenciales o caracteres de una organización.

3. Perspectivas:

El clima organizacional se ve forjada por gran cantidad de variables, así como lo define Chiavenato (2009) explica que el ser humano comúnmente se encuentra en procesos de cambio, por lo tanto, la adaptación y desadaptación se realizan como actividades de modificación constante, tan es así, que una actividad que puede parecer gustarle a una persona, un día, quizás el día de mañana le podría parecer detestable. Lo que es decir, la adaptación a gran cantidad de situaciones, se realiza con el fin de satisfacer necesidades psicológicas, de seguridad, de pertenencia a un grupo social, de estima, de autorrealización, o simplemente para mantener el equilibrio emocional.

Desde la perspectiva mencionada, el clima organizacional actúa como un filtro por el cual pasan fenómenos, tales como: estructura, políticas y procedimientos de la organización, liderazgo y lo que se relaciona con el estilo de

la dirección, relaciones interpersonales y entre grupos, participación en la toma de decisiones, el trabajo en sí y las condiciones físicas y de tecnología que se utilizan.

Por el contrario, al frustrar esas necesidades, se producen problemas de adaptación, y tomando en cuenta que la satisfacción de necesidades depende de personas en posiciones de autoridad jerárquica (como el jefe), resulta de importancia administrativa salud mental y ésta última un buen clima organizacional.

Así las cosas, el clima organizacional se considera favorable cuando proporciona satisfacción a las diversas necesidades de sus integrantes elevando su moral y generando relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración; si por el contrario, hay frustración o barreras en la satisfacción de necesidades individuales, se genera un clima organizacional bajo, caracterizado por desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y agresividad.

4. Importancia

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.

En resumen, es un sistema de recogida de información que favorece la toma de conciencia de la organización con relación a los miembros; un vehículo que permite estructurar y facilitar la participación de los individuos mediante estrategias adecuadas que permiten la integración de los miembros

5. Dimensiones del clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional destaca la teoría de las 9 dimensiones de Litwin y Stinger, que enfatiza en varias áreas de la organización. Estudia, así, la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia o, por el contrario, en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado. Se trata de nueve dimensiones que explicarían el clima existe de una determinada empresa y en las que cada una se relaciona con ciertas propiedades de la organización:

a. Estructura:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de las reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven

enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Estudia también, la medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

b. Responsabilidad:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Indica si la supervisión que se recibe es de tipo general y no estrecha.

c. Recompensa:

Sugiere la percepción de los miembros acerca de la adecuación de la recompensa decidida por el trabajo bien hecho.

d. Desafío:

Se asocia con el sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

e. Relaciones:

Es la percepción de los colaboradores respecto de la existencia o no de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados.

f. Cooperación:

Es el sentimiento de los asociados de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g. Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización en las normas de rendimiento.

h. Conflictos:

Se refiere al sentimiento de los asociados tanto pares como superiores, en relación con la aceptación de las opiniones discrepantes y la falta de temor, para enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i. Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un elemento importante valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

6. Factores del clima organizacional

a. Planificación:

Peter Ducker (1972) señala que toda empresa debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común, ya que cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente, pero todos deben contribuir a una meta común. Se deben de implementar estrategias que puedan ayudar en el corto plazo, para desarrollar un plan a largo plazo que le de soporte a la meta final de las personas involucradas.

b. Toma de decisiones:

Para Marín y Melgar (1988), se debe recordar que el funcionamiento de una empresa, equivale a transformar la información (entradas), en acción (salidas), mediante la toma de decisiones (procesos). Una buena toma de decisiones, puede influir en la dirección que llegue a tomar la empresa con los aportes y cumplimiento de metas futuras, para el mejoramiento y crecimiento de la misma.

c. Estructura organizacional:

De acuerdo con Strategor (1988), la estructura organizacional es el conjunto de funciones y de relaciones que determinan lo que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada una. La estructura organizacional da un plano de orden por el cual los departamentos se pueden asignar y dividir responsabilidades, para cumplir con los objetivos y las estrategias que cada área mantenga y para poseer un mejor nivel de comunicación entre los mismos empleados del departamento.

d. Relaciones interpersonales:

Se menciona que “todas las personas establecemos numerosas relaciones... A través de ellas, intercambiamos formas de sentir y de ver la vida; también compartimos necesidades, intereses y afectos... como dice el refrán, “cada cabeza en su mundo”, con sus propias experiencias, sentimientos, valores, conocimientos y forma de vida” (Obregón, 2007, p.205) En esta se presenta el proceso de comunicación en forma de que se genere un ambiente sano de trabajo, así siendo la forma por la cual se pueda conocer el personal de trabajo.

e. Cargas de trabajo:

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) define la carga de trabajo como: el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Factor que además del estrés laboral, si se sobrepasan las cargas de trabajo en las que el trabajador está acostumbrado laborar, va a desencadenar un menor rendimiento del mismo.

f. Comunicación:

Según Chiavenato (2009, p. 491) “Es el intercambio de información entre individuos. Significa hacer común un mensaje. Es el fenómeno mediante el cual un emisor envía un mensaje a un destinatario, y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción a través de un canal que los separa físicamente.”

Por lo tanto, la comunicación cumple con las funciones de informar, expresar emociones, motivar y mantener control en un proceso interpersonal.

g. Motivación:

Según Robbins (2013, p.203). “Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona hacia el logro de una meta.”

E. MOTIVACIÓN

1. Antecedentes

Robbins (2013, pag. 202-203) hace referente a que el concepto de motivación en los empleados tuvo su a florecimiento en la década de los cincuenta por diferentes autores norteamericanos; durante ese periodo se formularon tres teorías que, aunque son muy atacadas, siguen siendo explicaciones más conocidas de la motivación en los empleados.

Teoría de la jerarquía de necesidades

En la primera teoría mencionada por Robbins (2013, pag. 203- 204) conocida como la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postulaba que en cada ser humano hay un ordenamiento de cinco necesidades, las cuales dividió en órdenes superiores e inferiores. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, mientras que las sociales, de estima y autorrealización son de orden superior. Con el fin de clasificarlas así mencionar que cuando cada necesidad queda sustancialmente satisfecha, la siguiente se convierte en la dominante.

Teoría X y teoría Y

La segunda teoría mencionada por Robbins (2013, p.205) realizada por Douglas McGregor la teoría de X y Y, mencionando que hay dos puntos de vista

acerca de los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro en esencia positivo, la teoría Y. Los supuestos de cada teoría que obtengan al gerente buscan moldear el comportamiento de los empleados.

El enfoque de motivación-higiene de la motivación

De tercera teoría mencionada por Robbins (2013, pag. 205- 207) por el psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene, en la cual concluía que cuando la gente se sentía bien con su trabajo era notablemente distintas a las que daba cuando se sentía mal.

Estas teorías son muy conocidas, pero como hace referencia el autor “por desgracia, no han salido libradas de un examen más cuidadoso.” Pero al pasar del tiempo otros autores han investigado diferentes teorías contemporáneas de la motivación, con las cuales cuentan con un grado razonable de documentación que respalda.

Como la Teoría de las tres necesidades por David McClelland o la teoría del establecimiento de metas, entre otras; que han servido para los gerentes como guía para buscar la motivación de los empleados.

2. Definición

Según HellRiegel, Jackson y Slocum (2009, p. 458) “es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos“; los autores hacen mencionar que al comprender las motivaciones de sus empleados, se puede utilizar para aumentar los comportamientos positivos en la organización, con el fin de que permanezcan concentrados en los aspectos más importantes de su trabajo.

Según Robbins (2013, p. 202) define motivación “como los procesos que inciden en la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.”

3. Tipos de motivación

Es posible distinguir los tipos de motivación, teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. Los tipos de motivación a conocer:

- **La motivación intrínseca.** Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, espontáneamente por la misma realización de una tarea o conducta.
- **La motivación extrínseca.** Cuando lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño
- **La motivación trascendente.** Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, si no por el beneficio o satisfacción que tiene un tercero, o bien porque este evita algo negativo para él.

4. Niveles de motivación

Por su parte Davis y Newstrom (2011 pag. 109-110) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

- **Motivación de logro.** “Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas”.
- **Motivación afiliativa.** “Es el Impulso de relacionarse socialmente con los demás.”
- **Motivación hacia la competencia.** “Es el impulso a ser bueno en algo, lo que le permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.”

- **Motivación por el poder.** “Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.”

5. Factores que afectan el desempeño

EL autor Daniel Pink habla de tres factores que la ciencia demuestra conducen a un mejor desempeño sin mencionar la satisfacción personal como lo son autonomía, maestría y propósito.

La Autonomía se refiere a nuestro deseo de dirección propia, el poder dirigir nuestras vidas, en muchas maneras las nociones de gerenciamiento se oponen a esto. La gerencia es genial si busca el cumplimiento pero si se quiere el compromiso que es lo que se espera de la fuerza laboral esto debido a que las personas realizan cosas cada vez más complicadas y sofisticadas la autodirección es mejor. Por ejemplo una empresa asiática permitió a sus colaboradores un día completo para hacer sus labores de la manera que más les fuera cómoda y conveniente y al final del día obtuvieron resultados en los cuales si les hubiesen ofrecido una cantidad importante de dinero no hubieran obtenido los logros que se produjeron en solo 24 horas por parte de los colaboradores

La Maestría es la necesidad de mejorar en hacer algo. Nos gusta mejorar en hacer las cosas. Ejemplo un músico de fines de semana le gusta tocar un instrumento aunque no le va a hacer famoso ni nada que se le parezca a pero ¿Por qué los hacen? les produce satisfacción, es divertido, porque uno mejora. Por ejemplo Linux es un sistema operativo gratis y está en ordenadores de muchas empresas y es gratis y estas personas dan su tiempo y recurso gratis y hacen productos en los cuales se da una mejora sustancial. Otro ejemplo es el navegador Apache que está en muchos ordenadores y al igual que Linux , Wikipedia así por el estilo muchas personas donan su tiempo libre además de su trabajo para desarrollar estas tecnologías ya no para sus empleadores sino para otros con mayor calidad y gratis. Este comportamiento es fácil. Desafiar la maestría al mismo tiempo que se realiza una contribución, eso es todo.

El propósito hace en parte que el ir a trabajar sea mejor y por otra parte como manera para atraer los mejores talentos. Esto es en parte cuando el motivo de la rentabilidad se separa del motivo con propósito suceden cosas malas. A veces cosas éticamente malas, pero también cosas malas como simplemente cosas que no son buenas como malos productos, servicios mal brindados, lugares de trabajo poco estimulantes.

Si comenzamos a tratar a las personas como personas y dejamos suponer que son solo caballos como se dice algunos más lentos, más pequeños, mejor perfumados si supiéramos este tipo de ideología de monigotes y prestamos atención a esta ciencia, de verdad se podrían construir organizaciones y vidas laborales con mejor posición económica y con la promesa de hacer del mundo un lugar mejor

F. SISTEMA DE COMPENSACIONES SALARIALES

1. Recompensas financieras y no financieras

Según Chiavenato (2009, p. 284) “esta se dividen en dos directas e indirectas:

- ❖ **La recompensa financiera directa** “consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado periodo.” (2009, p. 284)
- ❖ **La recompensa financiera indirecta** es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización, incluye las vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.) (2009, p. 285)

2. Salario nominal y salario real

Según Chiavenato, (2009, pag. 285-286) “el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y un salario real”.

“El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado.” (2009, p. 286)

“El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario.” (2009, p. 286)

3. Los tipos de salario

Según Chiavenato (2009, pag. 286-287) “existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea.”

- 1.** El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
- 2.** El salario por resultados se refiere a la cantidad o el número de piezas o de obras que produce la persona. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).
- 3.** El salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

G. INCENTIVOS SALARIALES

Según Werther y Davis (2008, p. 368) “en psicología aplicada se definen los incentivos como los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción. En el campo de la administración de recursos humanos, los incentivos constituyen una serie de estímulos, no necesariamente financieros, enfocados al logro de determinadas metas.”

Para Werther y Davis (2009, p.368) “la participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores.”

Según Werther y Davis (2008) menciona que de acuerdo a investigaciones de Carla O’Dell y Jerry Mc Adams del American Productivity Center “indica que en años recientes, muchas organizaciones, desde empresas de manufactura hasta entidades de servicios y dependencias oficiales, han desarrollado y adoptado nuevos sistemas de compensación, con el objetivo de:

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

1. Introducción a incentivos y participación de utilidades

Según Werther y Davis (2009, 369) “Los sistemas de incentivos y participación de utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización.”

Werther y Davis (2008, p. 369) “presentan algunos aspectos esenciales para el diseño de programas de incentivos y participación de utilidades.”

Aspectos	Preguntas Claves
Objetivos de la compensación no tradicional.	¿Por qué se están considerando sistemas no tradicionales de compensación? ¿Cuáles son los objetivos básicos de estos sistemas no tradicionales?
Participantes	¿Quiénes participarán en el programa?
Cobertura	¿Dónde, cuándo y cómo se aplicará el programa?
Parámetros	¿Cuándo se pagarán los incentivos?
Administración	¿Quién va a administrar el programa?, ¿la gerencia?, ¿el personal?, ¿ambos?

Objetivos de la compensación no tradicional

Werther y Davis (2008, p.370) indican “que los sistemas de incentivos vinculan la compensación directamente con el desempeño: pagan a los empleados por obtener resultados y no por su antigüedad o por el número de horas que hayan laborado. Los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen.”

2. Elegibilidad y cobertura

Werther y Davis (2008, p 371) hacen mención de un dato concerniente a este tema de compensaciones no tradicionales y hace la siguiente pregunta “¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y la percepción general de los empleados sobre la justicia del sistema de compensación.”

“Por otro lado Werther y Davis (2009, p.371) indican que los especialistas en administración de capital humano deben definir la participación y cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscrito solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.”

3. Parámetros de compensación

En este tema el Werther y Davis (2008, p. 371) indican “que es necesario determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Para ese fin, es necesario establecer parámetros claros, que conduzcan a evitar la confusión y que no permitan interpretaciones.”

4. Sistemas de incentivos

Según Werther y Davis (2008, pag. 372-373) externan “que existen diferentes tipos de incentivos para cada labor que pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.”

A continuación se indican algunos incentivos comunes de los autores Werther y Davis (2008).

➤ Compensación basada en unidades

“Los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento” (2009, p.373)

➤ Bonos de productividad

“Los bonos de productividad son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad.” (2009, p.373)

➤ **Comisiones**

“En los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que logre colocar como la venta de bienes raíces o los seguros por citar algunos campos de acción.” (2009, p.375)

➤ **Curvas de madurez**

“A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal, algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia.” (2008, p.375)

➤ **Incrementos por méritos**

“Los incrementos por méritos constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Por lo común, estos aumentos los decide el supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores.” (2008, p.375)

➤ **Compensación por experiencia y conocimientos.**

“Los sistemas de compensación por conocimientos especializados constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.” (2008, p.377)

➤ **Incentivos no financieros.**

“Estos incentivos no financieros son especialmente comunes en los departamentos de ventas, al paso que ceden la prioridad a los programas

de comisiones y otros similares. En estos casos, los incentivos no financieros (llamados también no monetarios) sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.” (2008, p.378)

➤ **Incentivos a ejecutivos**

“Históricamente, los programas de compensación han suministrado incentivos especiales a los ejecutivos y gerentes que desempeñan una labor vital en la institución. Los incentivos especialmente los que se dedican a los ejecutivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los empleados de alto nivel.” (2008, p. 379)

➤ **Incentivos internacionales**

“Las empresas que se ven en la necesidad de atraer, retener y motivar ejecutivos a nivel internacional con frecuencia han optado en años recientes por cubrir un porcentaje importante de los gastos de su personal en el exterior.” (2008, p.381)

6. Sistema de Participación de Utilidades

Según Werther y Davis (2008, p. 382) “la participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados.”

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro amplias categorías:

- Propiedad de los empleados
- Participación en la producción.
- Participación en las utilidades.
- Planes de compensación por reducción de costos.

7. Prestaciones y servicios al personal

Según Werther y Davis (2008, p. 386) indican que “en la corporación moderna, la compensación comprende más que sueldos, salarios, bonos e incentivos, pues la remuneración actual incluye otras prestaciones. Esta sección considera los servicios y prestaciones al personal que se extienden a áreas no financieras.”

Entre las prestaciones más comunes se cuentan los:

- Seguros de vida contratados a nivel de grupo
- Seguros contra accidentes
- Seguros médicos de gastos mayores
- Servicios dentales
- Planes para la adquisición de acciones, de impulso a las actividades deportivas
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones, por nacimiento de un hijo, por matrimonio, por muerte de un pariente.
- Otros acontecimientos sociales, servicios de cafetería, ayuda para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados.

8. Beneficios del aseguramiento

Según los autores Werther y Davis (2008, p.389) señalan que “las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían su cobertura a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.”

Entre algunas destacan:

- Seguros de salud: gastos médicos, servicios oftalmológicos, odontológicos, psiquiátricos.
- Seguros de vida. Seguros de invalidez

9. Jubilación temprana

Según los autores Werther y Davis (2008, p.395) “a medida que se da el llamado proceso de madurez de las inversiones en políticas de jubilación, las empresas tienden a liberalizar sus enfoques. También es probable que la empresa se beneficie, porque podrá cubrir la vacante con una persona a considerable distancia de la edad de jubilación.”

También que está próximo a suceder este evento muchas organizaciones que cuentan con programas para la jubilación.

10. Prestaciones fuera del horario de trabajo

Según Werther y Davis (2008, p 396) “los periodos durante los cuales el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requisitos de ley.”

Algunos de esos ejemplos son:

- Días de enfermedad y compensación por salud
- Actividades deportivas
- Días festivos y vacaciones
- Ausencias autorizadas

11. Prestaciones dentro del horario de trabajo

Según Werther y Davis señalan (2008, p. 398) “que algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido esencialmente la misma: una jornada de siete y media u ocho horas diarias que se extiende de lunes a viernes. Pero, en la actualidad, muchas jornadas de ejecutivos e alargan a 10 y hasta 12 horas diarias. No así en los niveles operativos donde se sigue respetando el horario de ocho horas. Debido a esa tendencia, las empresas pueden prever diferentes alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales.”

12. Horarios flexibles.

Según Werthert y Davis (2008, p.398) indican que “se ha documentado bien que los seres humanos experimentan diferentes curvas de productividad durante sus periodos de vigilia. Por ejemplo, hay personas que se sienten peculiarmente lúcidas durante las primeras horas de la mañana, en tanto otras preferirían iniciar sus labores en la tarde. Incluso hay quien se inclina por las horas nocturnas. En la medida en que las necesidades administrativas de la organización lo permitan, no existe ningún motivo racional para obligar a todos los empleados a ajustarse exactamente al mismo horario.”

Algunos ejemplos:

- **Flexitime:** “Mediante este sistema se elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. En vez de ello, los empleados se pueden presentar al trabajo dentro de intervalos establecidos por la empresa.” (2008, p. 399)
- **Participación en la labor:** “Un tercer sistema de administración de la jornada diaria consiste en permitir que la labor se lleve a cabo por dos personas, en vez de una. Mediante esta técnica se combinan las labores, a distintas horas, durante distintos días, o incluso durante diferentes semanas. Así, dos personas llevan a cabo las responsabilidades que se tienen dentro de un solo puesto de trabajo.” (2008, pag. 399- 400)

13. Servicios a los empleados

Werther y Davis (2008, p. 400) hacen mención de que “muchas compañías brindan a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de toda la organización.”

Entre los servicios más comunes se cuentan:

- Servicios de cafetería o comedor
- Apoyo a la educación formal
- Servicios financieros
- Servicios de carácter social. (guarderías infantiles, programas de reubicación, programas de asistencia social)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se incluirán las bases metodológicas que dieron sustento al estudio. Se define el tipo de investigación, los sujetos de estudio, las variables y las técnicas de investigación.

A. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo presenta un enfoque cualitativo, que es una metodología de investigación que requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y que busca como fin explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento.

La investigación se fundamenta en el enfoque cualitativo del cual trata de profundizar, analizar, corroborar y complementar datos de importancia para la medición de los factores de investigación (en este caso: incentivos no monetarios para los Ejecutivos de Negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC).

B. ALCANCE DEL ESTUDIO.

El presente estudio de investigación cualitativo posee el siguiente tipo de alcance:

Alcance Descriptivo: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2010, pág. 79).

Los estudios descriptivos determinan las percepciones de los colaboradores acerca de las características y la situación que se presenta a un momento dado. Se caracteriza por un diseño de investigación debidamente planeado y estructurado. La investigación por encuesta es generalmente utilizada en investigaciones descriptivas

C. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para aportar información al trabajo en estudio, se recurrieron a fuentes de información primaria y secundaria para investigar acerca de los incentivos salariales

1. Fuentes Primarias

Según Cerda, citado por Berman (2010, p. 191): “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información, desde el lugar de los hechos. Esta fuente son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente, etcétera”.

Para la realización de esta propuesta de incentivos salariales se consultaron a los diez (10) ejecutivos de ventas del Departamento de Crédito Hipotecario de la Empresa ABC en el año 2016

Para recabar la información primaria se utilizaron las siguientes técnicas:

- ❖ Cuestionario
- ❖ Entrevista no estructurada

2. Fuentes Secundarias

Como fuente secundaria de información, se recurrió a la búsqueda del material bibliográfico correspondiente al tema, con el fin de obtener el sustento teórico necesario para su elaboración.

D. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio son todos los ejecutivos de ventas que laboran en la Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en el IV bimestre del año 2016. Es importante indicar que el estudio cubre la totalidad de la población.

E. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

1. Procedimientos de trabajo

El grupo está conformado por cuatro integrantes, que a través de un cronograma de actividades y mediante un esquema de trabajo programado darán atención a todas aquellas variables que conduzcan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos planteados y a su vez faciliten el hallazgo de los aspectos más relevantes para la investigación en curso.

a. Periodicidad de las reuniones

Se establecen reuniones semanales los días miércoles, viernes y sábados.

b. Actividades realizadas en dichas reuniones.

Se revisarán los avances asignados a cada miembro del equipo y se establecerán las nuevas tareas a realizar.

	Semana 1		Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5			Semana 6		
	V 17	S 18	M 15	V 17	S 18	M 22	V 24	S 25	M 29	V 1	S 2	M 6	V 8	S 9	M 13	V 15	S 16
Clase 1: Definición de grupos																	
Clase 2: Definición del tema																	
Reunión 1: elaboración de ante proyecto																	
Clase 3 / Reunión 2: revisión de ante proyecto																	
Clase 4: Primer avance: entrega y revisión de ante proyecto																	
Reunión 3: Revisión de correcciones y entrega de capítulos I y II																	
Clase 5 / Reunión 4: Capítulo III y elaboración del instrumento																	
Clase 6: Revisión del instrumento y entrega de segundo avance																	
Reunión 5: Tabulación de datos y elaboración de cuadros y gráficos																	
Clase 7 / Reunión 6: análisis de datos																	
Clase 8: Conclusiones y recomendaciones																	
Reunión 7: Revisión de trabajo escrito consolidado y elaboración de presentación final de graduación																	
Clase 9 / Reunión 8: Afinar detalles y práctica de presentación																	
Clase 10: Entrega de tercer avance: proyecto final																	
Reunión 9: Correcciones de trabajo y presentación final																	
Clase 11 / Reunión 10: Revisión de detalles finales																	
Clase 12: presentación final de proyecto de graduación																	

2. Recolección de información

Para recolectar la información correspondiente al clima organizacional de la institución se distribuyó un cuestionario a cada uno de los funcionarios que laboran en el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

Se hizo un listado completo de los funcionarios de la institución, el cual contenía su ubicación real, nombre, firma, fecha de entrega del cuestionario y fecha de devolución del mismo. Se otorgó un periodo alrededor de una media hora para su llenado y posteriormente se recolectó personalmente.

3. Procesamiento de los datos

Para la tabulación de la información se diseñó una base de datos en el programa Excel, elaborado con sus correspondientes enlaces y gráficos estadísticos para una adecuada obtención e interpretación de los resultados.

La tabulación de las preguntas abiertas se procesó de forma manual, en una hoja Excel. Se agrupó cada respuesta según su afinidad, obteniendo así distribuciones de frecuencia que sirvieron de apoyo para la propuesta del plan de incentivos no monetarios

4. Análisis de los datos

Con base a la información obtenida mediante el cuestionario aplicado, se procedió a analizar los datos del estudio para llevar al cabo la propuesta de incentivos salariales.

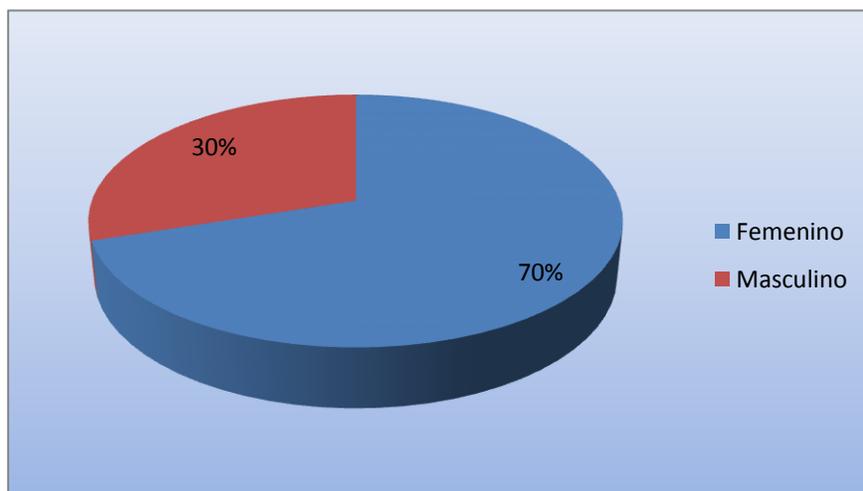
Con base en los resultados obtenidos se procedió a analizar los datos acerca de la afinidad de la empresa, incentivos, clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador.

CAPÍTULO IV. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS INCENTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE EMPRESA ABC

El presente capítulo contiene el análisis de la situación actual, como resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario según apéndice, sobre la percepción de los colaboradores del departamento de crédito hipotecario de la Empresa ABC.

Gráfico N° 1
DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 7 (página 86).

Según el gráfico 1, el 70% de los funcionarios del Departamentos de Crédito Hipotecario de Empresa ABC son mujeres, lo que permite interpretar que existen oportunidades laborales basadas en igualdad de género, y esto probablemente contribuye a disminuir la rotación del personal y por ello, a obtener mayor experiencia en el puesto.

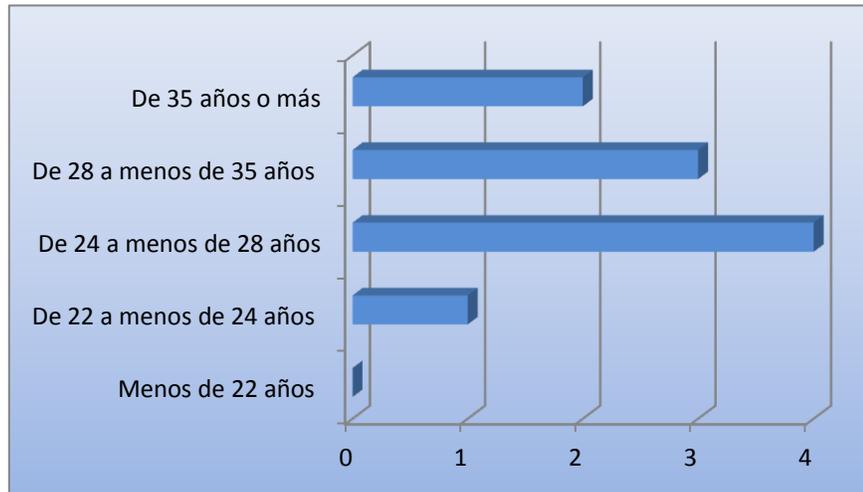
Gráfico N° 2

DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD CUMPLIDA DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -

Junio del 2016

n = 10



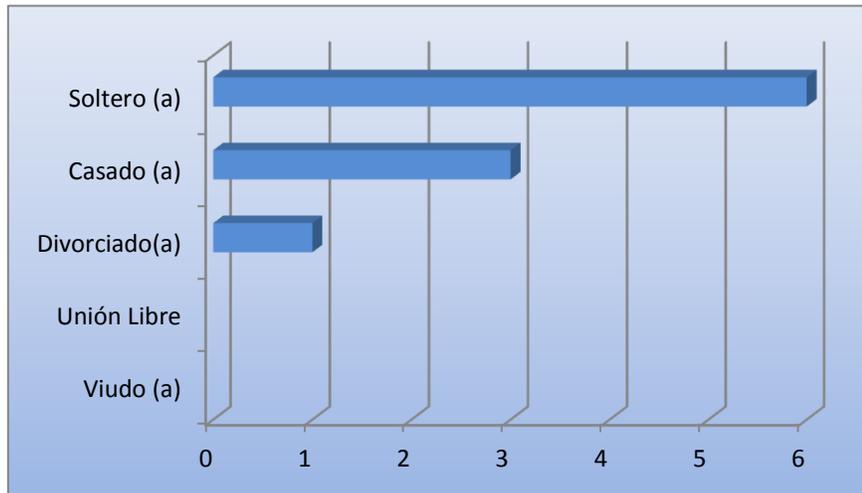
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 8 (página 86).

El gráfico N° 2 muestra, que prácticamente el 50% del personal supera los 30 años, esto resulta muy interesante, ya que normalmente son personas que buscan una mayor estabilidad laboral.

Gráfico N° 3

DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 9 (página 87).

En el gráfico N° 3 queda claro que más de la mitad (60%) de los ejecutivos de negocio están solteros, por lo tanto existe una alta probabilidad de que tengan menos compromisos familiares y les resulte más sencillo tomar la decisión de abandonar la empresa frente a otras oportunidades.

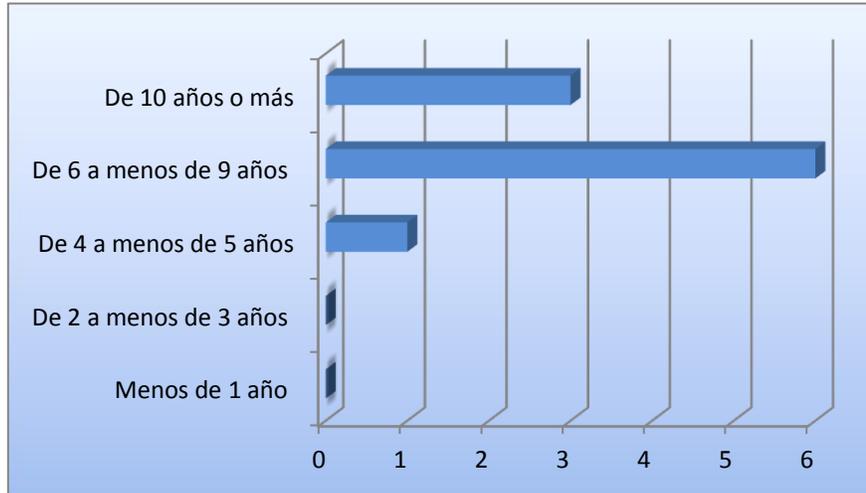
Gráfico N° 4

TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA ABC POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO

- Valores Relativos -

Junio del 2016

n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 10 (página 87).

Como se muestra en el gráfico anterior, el 90% de los Ejecutivos de negocio, supera los 6 años de laborar para la empresa y de esos una tercera parte tiene 10 años e incluso supera ese tiempo. Esto evidencia que la rotación del personal es mínima, lo que permite obtener mayor maestría en el puesto.

Gráfico N° 5

TIEMPO DESEMPEÑANDO EL PUESTO DE EJECUTIVO DE NEGOCIO EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 11 (página 88).

El gráfico N° 5, revela que solamente el 30% de los colaboradores tienen menos de 3 años de laborar en el Departamento de Crédito Hipotecario de la Empresa ABC, incluso un 10% supera los diez años en esta dependencia. Es importante resaltar que ningún colaborador tiene menos de un año de experiencia en el puesto.

Cuadro N° 1

**DIFERENCIACIÓN Y MEJORES PRÁCTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO
DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos -

Junio del 2016

n = 10

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Buena imagen (prestigio y reputación)	4
Estabilidad laboral	4
Buen salario	2
Accesibilidad y rapidez	1
Agilidad en los procesos	1
Amplia plataforma de servicios	1
Calidad	1
Capacidad operativa	1
Competitividad	1
Credibilidad como profesional	1
Empresa líder	1
Innovación	1
Mejora continua	1
Oportunidades de crecimiento	1
Permisos para estudiar	1
Tecnología de punta	1
Valora a los clientes	1
TOTAL	24

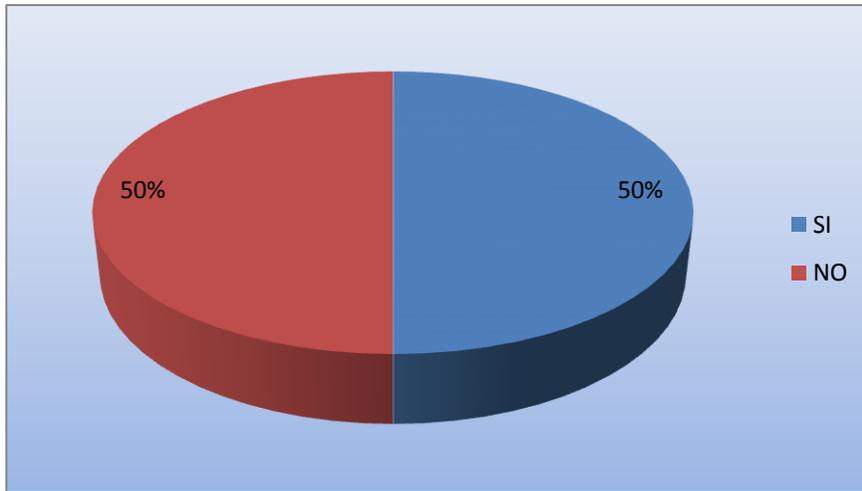
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro N° 1, existe una serie de factores ordenados por la cantidad de incidencia que fueron aportados por los ejecutivos de negocio entrevistados, los cuales afirman que no sólo distinguen a la Empresa ABC de la competencia, sino que además constituyen una marcada cantidad de mejores prácticas que hacen la diferencia.

Gráfico N° 6

INTENCIÓN DE CAMBIO DE EMPRESA POR PARTE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 12 (página 88).

El gráfico N° 6 muestra, como el personal está polarizado, ya que 50% de los colaboradores ha considerado la búsqueda de otras oportunidades laborales. Por otro lado, la mitad del personal asegura que se no le interesa buscar más opciones, pues en ABC tienen estabilidad.

Esto es muy interesante, pues aunque resulta contradictorio por el tiempo que tienen de laborar en la empresa, en realidad pone de manifiesto que falta motivación y es probable que no exista la mejor comunicación con los ejecutivos, en el sentido de tomar sus intereses para permanecer en la empresa.

Cuadro N° 2

HECHOS VALORADOS EN LA EMPRESA Y EN LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos -

Junio del 2016

n = 10

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Buena remuneración	5
Buena reputación	4
Buen clima organizacional	1
Compromiso con los colaboradores	1
Confianza	1
Estabilidad laboral	1
Oportunidades de crecimiento	1
Posibilidad de comprar casa y carro	1
Posibilidad de estudiar	1
Posibilidad de viajar	1
Reconocimiento	1
Responsabilidad social	1
Trabajo en equipo	1
Trabajo estable	1
TOTAL	21

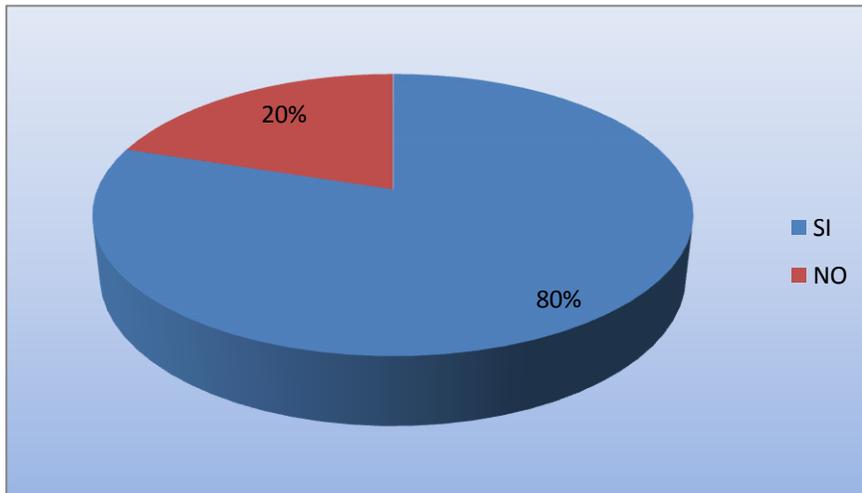
Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 2, se enumeran aquellos aspectos que actualmente existen en la organización y que resultan positivos para los colaboradores, y que de una u otra forma han contribuido al desarrollo de una mayor lealtad con la empresa.

Gráfico N° 7

POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PUESTO DE TRABAJO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



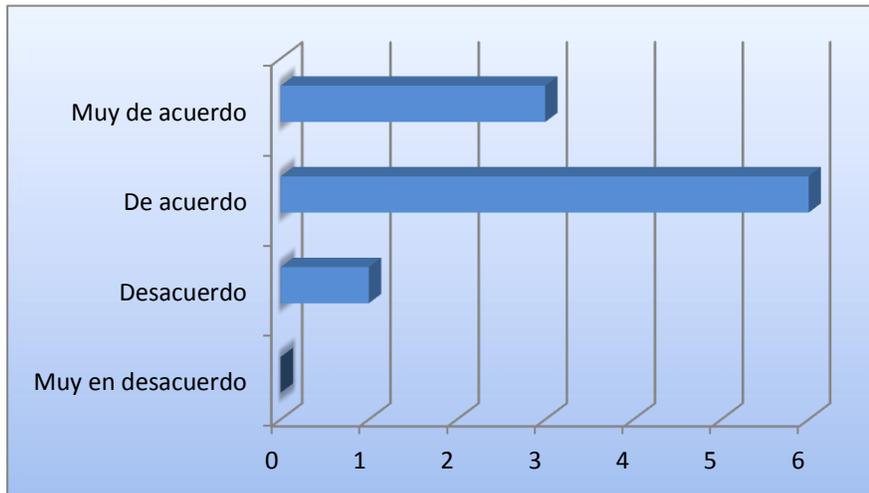
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 13 (página 89).

Según se aprecia en el gráfico N° 7, existe mucha flexibilidad y posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, pues el 80% de los ejecutivos entrevistados, afirman que han sido tomados en cuenta en concursos internos. En contraparte un 20% de los encuestados asegura que no existe mayor opción de cambiar de puesto.

Gráfico N° 8

REMUNERACIÓN SUFICIENTE PARA SUS NECESIDADES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 14 (página 89).

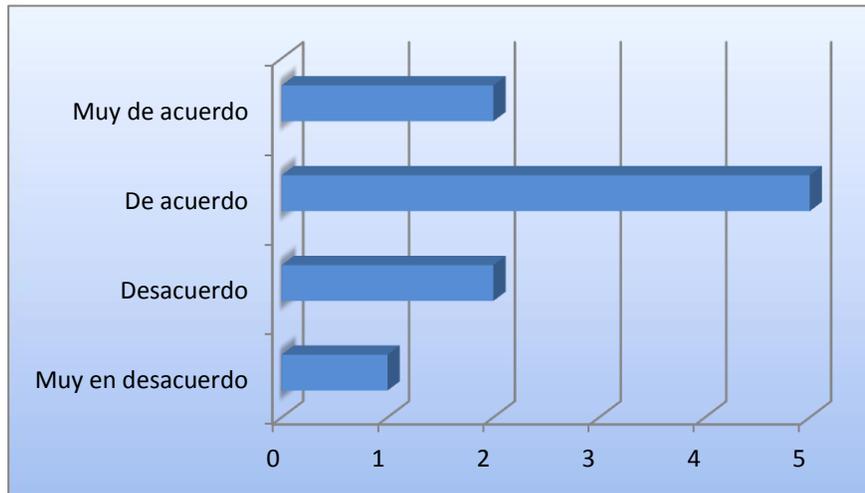
Como lo muestra el gráfico N° 8, el 90% de los entrevistados considera tener una remuneración suficiente para sus necesidades. Mientras tanto sólo la décima parte (un 10%) afirma que sus ingresos son limitados.

Esto es congruente con el 90% analizado en el gráfico 4, correspondiente al personal que ha permanecido más de 6 años en la empresa.

Gráfico N° 9

REMUNERACIÓN EQUITATIVA A LAS FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



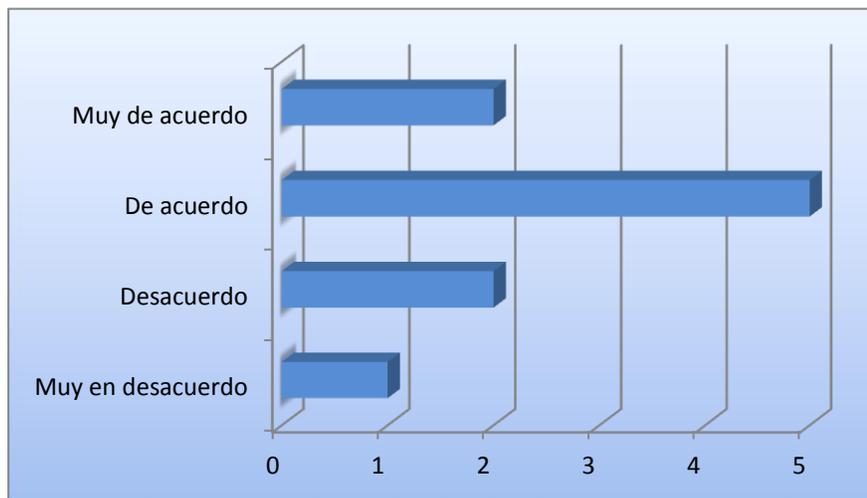
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 15 (página 90).

De acuerdo con el gráfico N° 9; la remuneración es equitativa a las funciones que se realizan en el puesto, el 70% se mostró estar “de acuerdo” a “muy de acuerdo” con el salario que reciben por las funciones realizadas; no en cambio un 30% manifestó que están “en desacuerdo” con la remuneración obtenida. Es importante, profundizar en la razón por el cual no están a gusto con la remuneración que reciben por las funciones realizadas.

Gráfico N° 10

SATISFACCIÓN EN EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 16 (página 90).

Como se muestra en el gráfico N° 10; con respecto al sistema de compensación vigente mediante la modalidad de comisión, se puede apreciar que un 80% de los entrevistados se mostró “satisfecho” o “muy satisfecho”; un 10% se encuentra “insatisfecho” y el restante 10% aseguró estar “muy insatisfecho”. Esto refleja que existe un alto porcentaje de los colaboradores que se sienten a gusto con la modalidad de compensación actual.

Cuadro N° 3

**FACTORES QUE INDICEN LA SATISFACCIÓN CON EL SISTEMA DE
COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

Junio del 2016

DESCRIPCIÓN
El salario es bueno
El salario es bueno si embargo hay empresas donde pagan mejor
El salario es bueno pero requiere muchas horas de trabajo
El salario es bueno comparado a otras empresas
La comisión podría ser mejor
Las comisiones aumentan el ingreso
Viáticos insuficientes
No hay tope de comisión
Viáticos no cubren mantenimiento y desgaste del vehículo

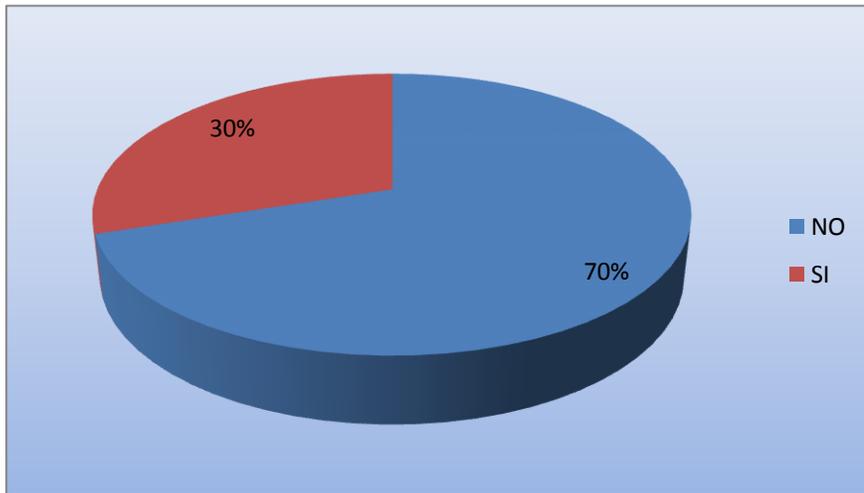
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro anterior compila todos aquellos factores que influyen positiva y negativamente en la percepción que los ejecutivos de negocio tienen acerca del sistema de compensación variable, esto permite conocer qué aspectos deben ser reforzados y cuales otros por el contrario requieren ser corregidos.

Gráfico N° 11

**REMUNERACIÓN PAGADA POR HORAS EXTRAS DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO
DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



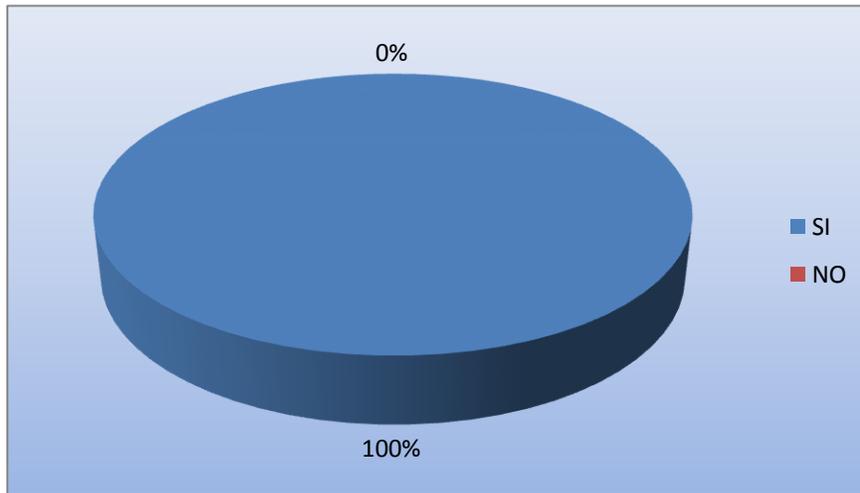
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 17 (página 91).

Se puede observar en el gráfico N° 11; que la remuneración por horas extras no es pagada al 70% de los colaboradores, y que un 30% si goza de esta remuneración, sin embargo afirma que solamente es cuando los envían a eventos realizados por la Empresa los fines de semana.

Gráfico N° 12

COMPENSACIÓN POR TRABAJAR EN DÍAS LIBRE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 18 (página 91).

Según el gráfico N° 12; el 100% de los colaboradores afirmó que si reciben algún tipo de compensación por trabajar en día libre; la cual consiste en medio día libre entre semana por cada día libre trabajado. Lo cual no es proporcional y podría repercutir en el interés de los agentes por participar en dichos eventos.

Cuadro N° 4

**FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN CON EL SISTEMA DE
COMPENSACIÓN VARIABLE PARA LOS EJECUTIVOS DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Relativos -

Junio del 2016

n = 10

DESCRIPCIÓN	
Pagando las horas extras	40%
Días libres por días trabajados	40%
Tarjetas de regalo	15%
Tiempo libre cuando uno lo requiera	5%
TOTAL	1.00

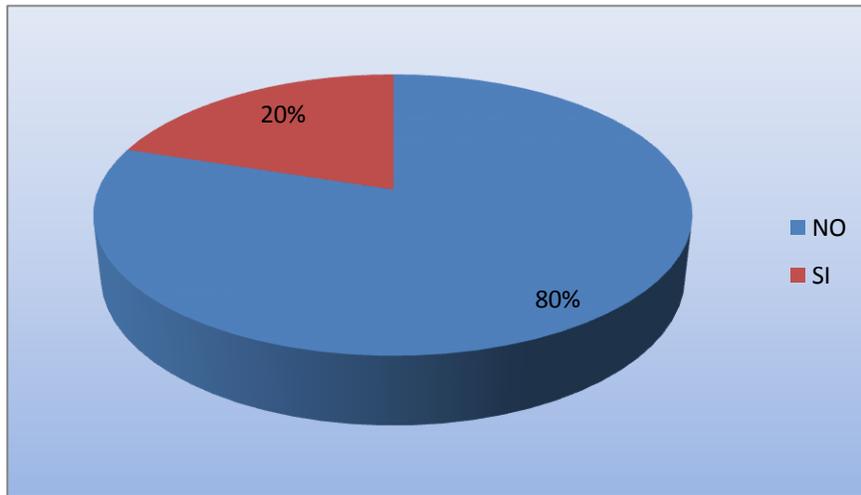
Fuente: Elaboración propia.

Según el cuadro N° 4; un 85% de los colaboradores valora más las horas extras o los días libres, con respecto a una minoría que prefiere tarjetas de regalo como beneficios de motivación.

Gráfico N° 13

RECIBE BENEFICIOS COMO EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



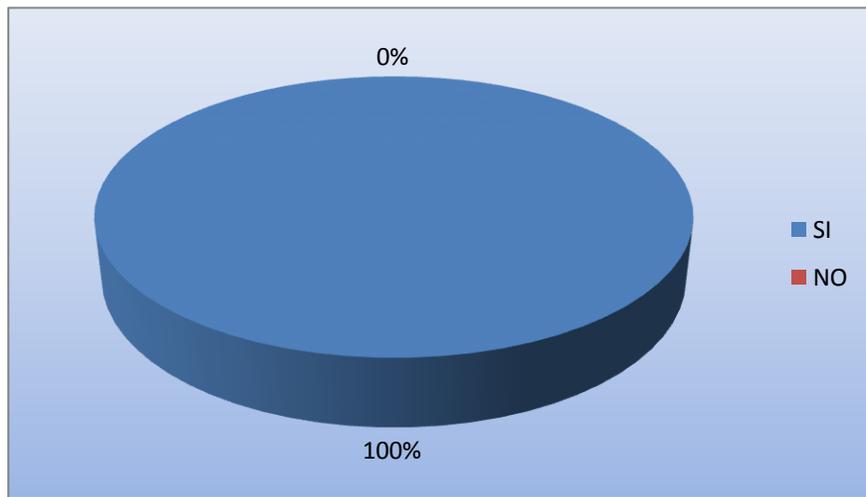
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 19 (página 92).

En el gráfico N° 13; se muestra que el 80% de los ejecutivos de negocios no reciben ningún tipo de beneficio por la realización de sus labores, caso contrario un 20% indicó que “si” reciben el beneficio de los viáticos. Esto permite suponer que existe desconocimiento por parte de los ejecutivos de los beneficios a los pueden tener acceso o bien evidencia que no existe un trato equitativo para todos los colaboradores, también es posible que el beneficio perdió el valor percibido y no es valorado sino como un derecho adquirido, lo cual podría repercutir en la motivación del personal y afectar su productividad.

Gráfico N° 14

PROGRAMACIÓN DE LAS VACACIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



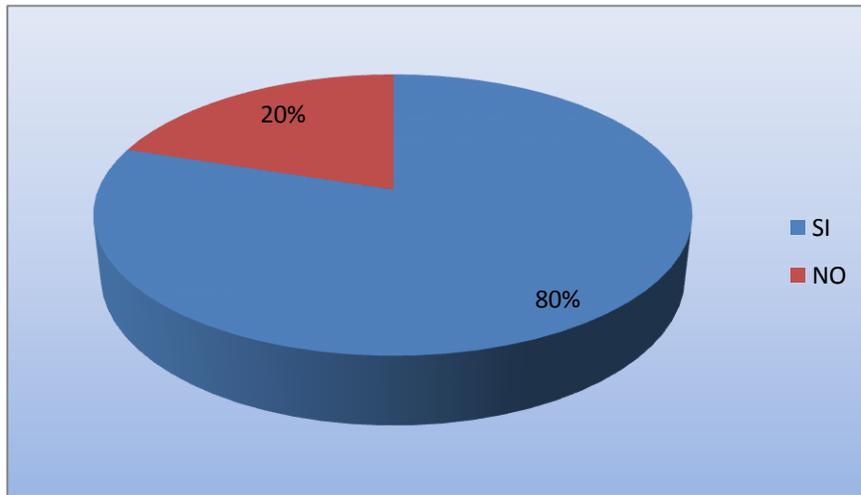
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 20 (página 92).

Como se muestra en el gráfico N° 14; todos colaboradores del departamento pueden programar las vacaciones a gusto; y que al principio de año se les da la oportunidad de escoger las fechas que van a tener libre durante el año en curso. Esto puede representar un aliciente en su productividad, ya que les permite planificar mejor los plazos para alcanzar las metas establecidas y así cumplir con los estándares de la empresa.

Gráfico N° 15

CUENTA CON UN FONDO DE AHORRO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



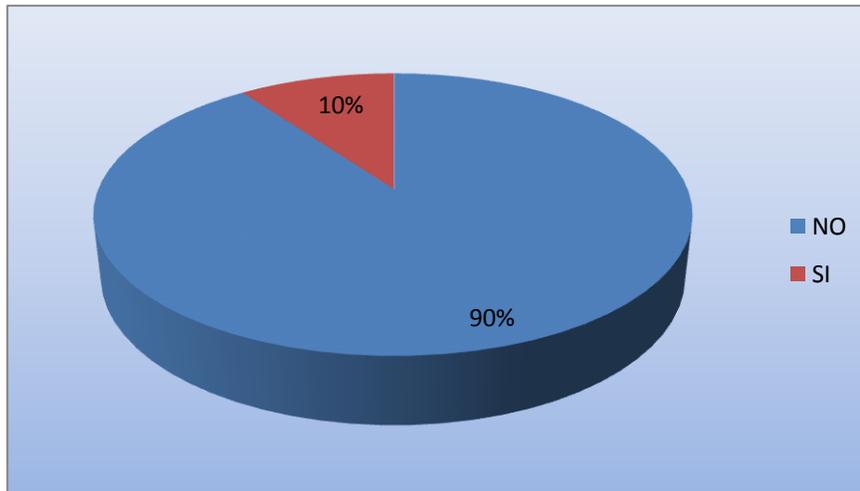
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 21 (página 93).

Se puede apreciar en el gráfico N° 15 que la empresa si cuenta con un Fondo de Ahorro para sus colaboradores, el 80% es afirmativo sin embargo, un 20% indica que no se tiene. Se puede deducir que el porcentaje menor no percibe el Fondo de Ahorro como un beneficio o bien que no lo utiliza, por lo cual se debe reforzar el beneficio o bien conocer los motivos por los cuales no lo consideran como tal.

Gráfico N° 16

CUENTA CON SEGURO DE VIDA COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



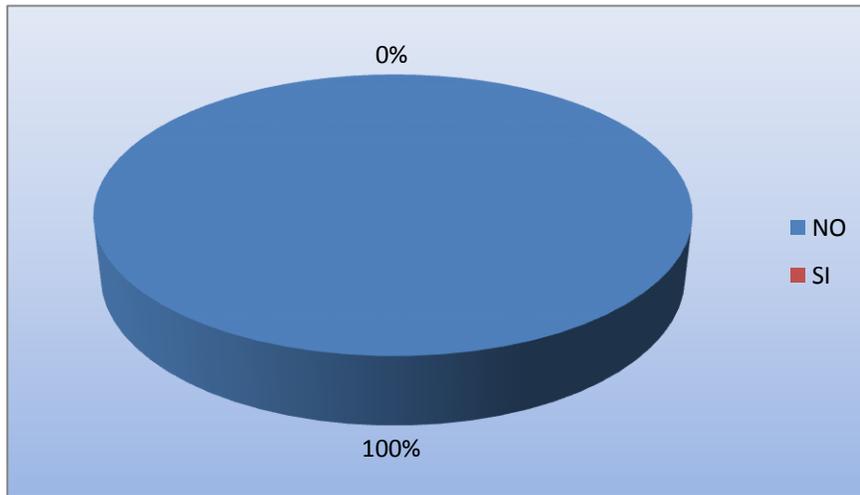
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 22 (página 93).

Según se muestra en el gráfico N° 16 un 90% de los encuestados indica que no cuentan con un seguro de vida complementario, solamente el 10% indica que si cuentan con uno La Empresa ABC cuenta con pólizas de vidas voluntarias para sus clientes sin ninguna diferenciación para sus colaboradores, es posible que por esa razón no lo consideren como un beneficio.

Gráfico N° 17

GOZA DE SEGURO DE GASTOS MÉDICOS COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 23 (página 94).

En el gráfico N° 17 se puede notar la falta de Seguro de Gastos Médicos para sus colaboradores, de manera que se puede tomar en cuenta como uno de los beneficios a ofrecer dentro de la política de retención de la Empresa ABC.

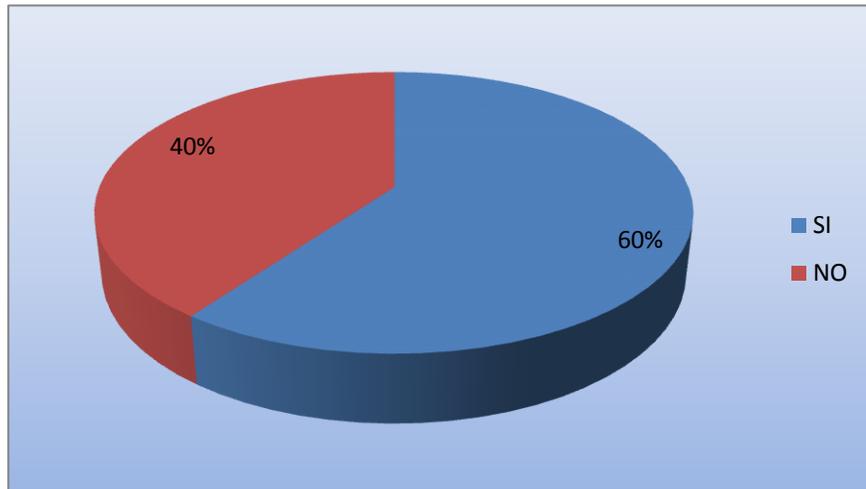
Gráfico N° 18

CUENTA CON PLAN DE JUBILACIÓN COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -

Junio del 2016

n = 10



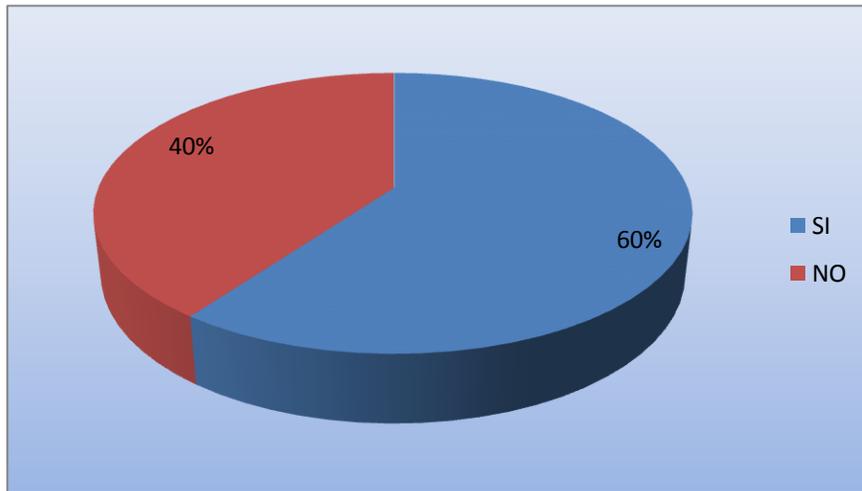
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 24 (página 94).

En el gráfico N° 18 se puede apreciar que el 60% de los encuestados indicaron que la empresa cuenta con un plan de Jubilación Complementario, la Empresa ABC cuenta con planes de pensiones complementarias para sus clientes con un beneficio adicional para sus colaboradores, por lo que se puede deducir que el 40% que contestó NO, no conoce del beneficio o no le interesa de manera que se debe reforzar en los colaboradores el tema de los planes de pensiones con los que pueden.

Gráfico N° 19

PARTICIPACIÓN DE CAPACITACIONES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



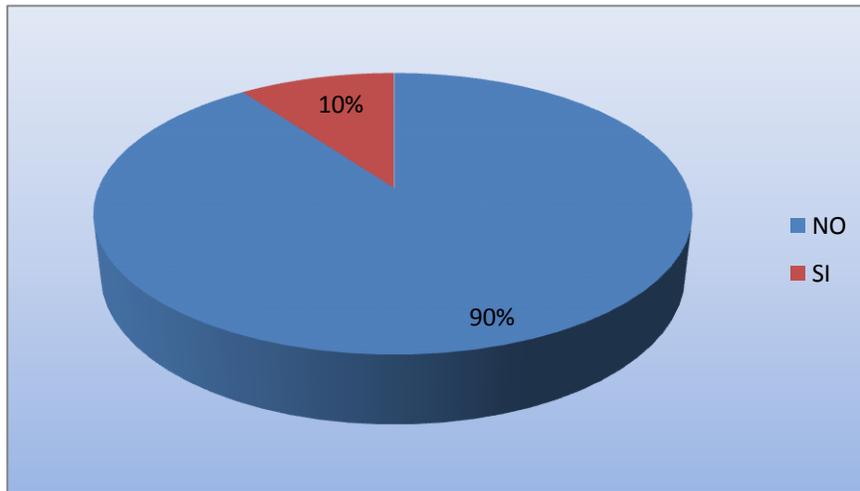
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 25 (página 95).

Se puede apreciar en el gráfico N° 19 que el 60% de los colaboradores encuestados si asisten a actividades de capacitación, contra un 40% que contestó de manera negativa. La empresa debe asegurarse de que todo el personal se sienta capacitado o bien aclarar cuál es el plan de capacitación anual. Todos los colaboradores asisten a capacitaciones, por lo que se debe involucrar a todo el personal, para que se sienta tomados en cuenta y aumenten su motivación.

Gráfico N° 20

PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



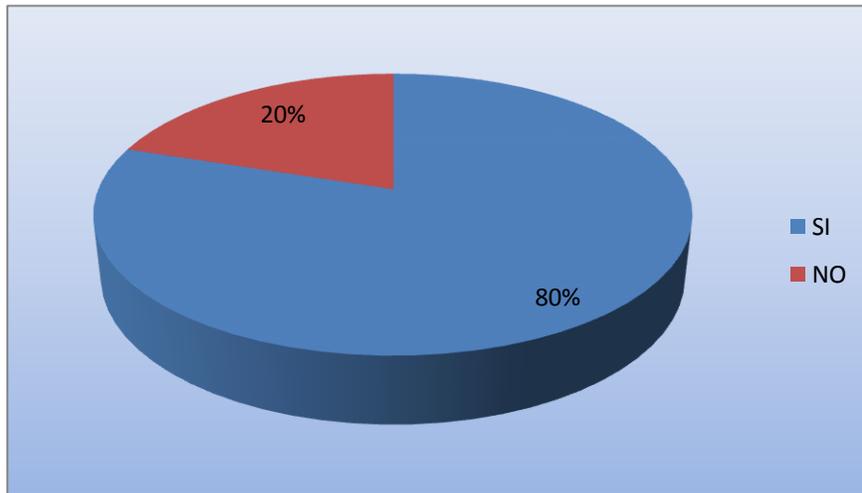
Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 26 (página 95).

El 90% de los encuestados indican no recibir ningún premio o incentivo por su trabajo, el 10% indicó que sí recibe un beneficio como tiempo libre por días trabajados en fines de semana, adicional a esto indican no tener beneficios adicionales por su trabajo. Esto muestra que la empresa no se ha esforzado en el tema de beneficios.

Gráfico N° 21

PUEDE LA EMPRESA INNOVAR EN INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Relativos -
Junio del 2016
n = 10



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro 27 (página 96).

En el gráfico N° 21 el 80% de los encuestados indica que la empresa no puede innovar en beneficios, es decir, perciben que la empresa no puede brindar beneficios adicionales a los ya establecidos, solamente un 20% indica que la Empresa ABC si podría innovar en beneficios diferentes. Esto habla de confianza o desconfianza en la flexibilidad de la empresa para reflexionar y mejorar.

Cuadro N° 5

**INCENTIVOS CON QUE LOS CUALES LES GUSTARÍA CONTAR A LOS EJECUTIVOS DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos -

Junio del 2016

n = 10

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Seguro de vida y gastos médicos	4
Alquiler del vehículo	3
Seguro del vehículo	2
Actividad familiar anual	1
Actividades para colaboradores que no tienen hijos	1
Bonificaciones por desempeño	1
Cursos de actualización (títulos para el CV)	1
Incentivos monetarios y no monetarios	1
Libre el día de cumpleaños	1
Mejores actividades para el día del padre, madre y del niño	1
Metas alcanzables	1
Pago de estudios	1
Pago de kilometraje y depreciación del vehículo	1
Premios por metas cumplidas	1
Tarjetas de regalo	1
Teletrabajo	1
Tiempo libre (tardes libres)	1
Viáticos fijos	1
TOTAL	24

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 5, se enlistan todos aquellos beneficios que actualmente la Empresa ABC no brinda a los ejecutivos de negocio del Departamento de Crédito Hipotecario, y con los que, según ellos mismos, les gustaría contar. Entre estos destacan los Seguros y un subsidio por el uso del vehículo personal.

Cuadro N° 6

MEJORAS PARA LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO QUE FORTALEZCAN LA VITALIDAD Y SOLIDEZ DEL DEPARTAMENTO SEGÚN LOS EJECUTIVOS DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE EMPRESA ABC

- Valores Absolutos -
Junio del 2016
n = 10

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Respetar horario de 8 a 5 sin quedarse más tiempo	4
Mejorar el clima organizacional	2
Teletrabajo el día de restricción	2
Teletrabajo permanente	2
Trabajo en equipo	2
Actividad familiar anual	1
Apoyo para cursos universitarios	1
Beneficios adicionales al salario	1
Cambiar método de comisiones	1
Comisiones escalonadas	1
Día libre en cumpleaños	1
Horarios de entrada y salida diferentes a las horas pico	1
Ideas innovadoras	1
Involucrarse con el negocio	1
Menos carga de trabajo	1
No trabajar tantas extras	1
Sacrificar rentabilidad para mantener participación en el mercado	1
Soda con subsidio	1
Tomar en cuenta la opinión del colaborador	1
Trato equitativo para todos los colaboradores	1
TOTAL	27

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro N° 6 muestra los aspectos que según los ejecutivos de negocio, mejorarían la calidad de vida en su trabajo. Es entendible que el exceso de horas laboradas ocupe el primer lugar, ya que resulta perjudicial no sólo en el rendimiento laboral sino que a la larga en la salud física y emocional de los colaboradores.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

De acuerdo a las conclusiones planteadas en el capítulo anterior, se plantea una propuesta que pretenda reforzar aspectos del departamento de crédito hipotecario de la Empresa ABC, a la vez que se mejoran aquellos en los cuales se detectaron algunas debilidades.

A. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Contribuir a mejorar la satisfacción de los colaboradores del departamento de Crédito Hipotecario de la Empresa ABC, con el fin de que los funcionarios se sientan motivados e identificados con la organización, mejorar el nivel de desempeño, aumentar la productividad, mejorar el bienestar de los colaboradores, crear oportunidades de desarrollo profesional, retener y atraer talentos.

B. PROPÓSITO DE LA PROPUESTA

El propósito de un plan de incentivos laborales pretende aumentar la productividad, motivar a los colaboradores y fomentar una sana competencia que beneficie a los resultados de la empresa.

Los planes de incentivos no monetarios contribuyen a mejorar los resultados de las organizaciones, sin modificar significativamente los aspectos financieros de la misma, es importante que las empresas apliquen estos planes a sus colaboradores como parte de los beneficios que actualmente brinda.

C. DIRIGIDO A

Esta propuesta, está dirigida a la jefatura del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC, de manera que puedan implementar incentivos no monetarios para poder incrementar el nivel de motivación de los Ejecutivos de

Negocio, incidiendo en la eficiencia del trabajo de cada uno de ellos para mejorar su calidad de vida en el trabajo.

D. PLAN DE INCENTIVOS NO MONETARIOS

A continuación se presenta un programa de incentivos no monetarios, que permitirá apoyar a la jefatura de Crédito Hipotecario de la Empresa ABC, para incentivar y estimular al colaborador para incrementar el nivel de motivación:

Incentivo	Objetivo
1- Celebración de cumpleaños	Celebrar el día de cada cumpleaños en el trabajo para que se sienta especial, teniendo la posibilidad de tomar el día libre (siempre y cuando la fecha no coincida con fines de semana).
2- Reconocimientos verbales	Reconocer los logros realizados por el colaborador, así como la contribución que hacen al departamento, el reconocimiento verbal puede ser privado y especialmente en público.
3- Capacitación del personal	Mantener al personal capacitado para que se sientan expertos en su área de trabajo; cuando las personas se sienten seguras de lo que hacen se expresan de mejor manera hacia el público.
4- Reconocimientos escritos	Reconocer los logros realizados por el colaborador, así como la contribución que hacen al departamento; el reconocimiento escrito puede ser privado y especialmente en público. Utilizando recursos tales como: correos electrónicos al colaborador solamente o bien con copia a todo el personal, pizarras informativas, cartas de felicitación, certificados de reconocimiento, entre otros.
5- Palabras de ánimo frecuentes	Incorporar en el vocabulario cotidiano palabras de ánimo y reforzar los aspectos positivos en busca de una mejora en el ambiente laboral. Comunicarse siempre de manera positiva, trae mayores réditos.
6- Convivios	Realizar actividades diferentes para compartir, tales como desayunos, almuerzos, reuniones fuera de horario laboral, esto con el fin de integrar a todos los miembros del equipo.

7- Celebración de días festivos	Celebrar días festivos tales como día del padre y de la madre, así como días patrios para reforzar el trabajo en equipo.
8- Tiempo como recompensa	Cuando el colaborador haya llegado a su meta mensual o bien trabaje fines de semana, brinde la posibilidad de que pueda retirarse temprano si así lo desea, siempre y cuando sea coordinado y controlado entre las partes.
9- Colaborador del mes	Reconozca los aportes y esfuerzos extraordinarios de los colaboradores de manera mensual y hágalo público, brinde un incentivo no monetario.
10-Descanso activo	Detenga las labores de la oficina cada cierto tiempo, esto para realizar estiramientos y ejercicios de respiración, aunado a frases motivacionales para liberar estrés.
11-Horario flexible	Brindar permisos para estudio, trámites personales, compensar tiempo extra laborado.
12- " <i>Coaching</i> "	Acompañar a los colaboradores en sus funciones y brindar retroalimentación de los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora.
13-Reuniones de equipo	Mensualmente se debe reunir a los colaboradores para conversar sobre temas de interés para el equipo, ya sean del negocio o preocupaciones generales, es recomendable escuchar porque siempre las personas tienen algo que decir.
14-Espacios abiertos para comunicarse	Brindar un ambiente de confianza para que los colaboradores puedan expresarse libre y respetuosamente, que tengan la oportunidad de ser escuchados y que sus aportes sean tomados en cuenta.
15-Teletrabajo	Brindar espacios para que el colaborador pueda realizar su trabajo fuera de la oficina, la empresa deberá determinar la cantidad de días a otorgar, así como las reglas o normas para realizarlo, debe ser controlado y no excesivo. Una buena opción sería el día que tienen restricción de placa o cuando de antemano se conozca una situación que pueda complicar el tráfico.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se llegaron a obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones, las cuales se presentan según las variables de estudio.

- Los colaboradores del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC en su mayoría superan los 30 años de edad.
- La mitad de los ejecutivos del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC posee familia (deudos) y buscan mayor estabilidad y oportunidades de crecimiento dentro de la organización, contrario a los solteros con promedio de 30 años de edad, que están orientados a su crecimiento personal y no discriminan obtenerlo dentro o fuera de la organización.
- En el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC, existe un promedio de tiempo laborado superior a los 6 años, y la mayoría del personal tiene una buena percepción acerca de la empresa.
- Tras conocer el concepto de los ejecutivos, se identificó que las dos principales razones que diferencian a la empresa son el prestigio y la estabilidad laboral, que en conjunto con otros aspectos presentados en menor medida permiten establecer que los colaboradores poseen un alto grado de identificación con la empresa.
- Entre las razones que actualmente retienen a los Ejecutivos de Negocio laborando en la Empresa ABC, se determinó que corresponden a factores motivacionales extrínsecos, tales como la buena remuneración, la estabilidad laboral y la imagen de empresa.
- En el Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC, se estableció la necesidad de incorporar factores motivacionales que pueden aumentar la

satisfacción y con ello la eficiencia de los Ejecutivos, tales como promover actividades familiares, convivios de integración grupal, capacitaciones de actualización, autonomía del tiempo, tomar en cuenta la opinión de los colaboradores y una mejor distribución de cargas de trabajo.

- Debido a los hallazgos realizados en esta investigación, se pudo evidenciar la necesidad de elaborar una Propuesta de Incentivos no Monetarios (Intrínsecos) que deberían tomarse en cuenta para el desarrollo de una Política de Retención de personal.
- Esto es muy interesante, pues aunque resulta contradictorio por el tiempo que tienen de laborar en la empresa, en realidad pone de manifiesto que falta motivación y es probable que no exista la mejor comunicación con los ejecutivos, en el sentido de tomar sus intereses para permanecer en la empresa.

B. RECOMENDACIONES

A continuación, se emiten recomendaciones para ser tomadas en cuenta para el mejoramiento de los incentivos salariales no económicos.

- Es importante, implementar métodos que permitan a los ejecutivos de crédito, conocer los diferentes incentivos a los que pueden tener acceso, tales como los viáticos, entre otros.
- Implementar espacios de retroalimentación como reuniones periódicas para que los colaboradores puedan externar sus inquietudes y aportar ideas de mejora.
- Brindar a los colaboradores mayores estímulos para incentivar a un mayor desempeño, tales como actividades de capacitación, trabajo en equipo, empoderamiento entre otros, para que sientan que son tomados en cuenta y aumente su motivación. Elaborar un estudio de cargas de trabajo, que permita redistribuir las funciones de manera equitativa, con el fin de que los colaboradores puedan disfrutar más tiempo libre por día.
- Realizar una revisión en las metas de colocación establecidas, con el objetivo de implementar un monto estándar para todos los ejecutivos, el cual se apege a la realidad del mercado en que se desenvuelve la Empresa ABC y así promover el principio de equidad e igualdad entre los colaboradores.
- Invertir en el pago de seguros de gastos médicos, de vida, y para cubrir el vehículo personal de los colaboradores ante cualquier percance, así como el desgaste del mismo.
- Implementar la Propuesta de Incentivos Salariales no Monetarios a los ejecutivos de negocio del Departamento de Crédito Hipotecario de Empresa ABC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones (9ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. (2ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Keith D, Newstrom J (2011). *EL comportamiento humano en el trabajo: (13. ed.) McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V* México

Robbins, Stephen.y Judge, Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional. (15 Ed.)* Pearson, México.

Koontz H. y Weihrich H. (2012). *Administración, una perspectiva global. (14. ed.)*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Werther, William B. y Davis, Keith (2008). *Administracion de Recursos Humanos, El capital Humano de las organizaciones (6. ed.)*. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones (8ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones (9ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. (2ª Ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ducker, Peter. (1972). *“La gerencia de las empresas”*.

Guillen, C., & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: Mc. Graw Hill Interamericana de España.

Obregón, S. (2007). *Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación: Análisis de las experiencias en Andalucía y Jalisco*. Centro de Estudios Andaluces.

Página de Leader summaries, recuperado de:
<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-sorprendente-verdad-sobre-que-nos-motiva#gs.PTM2q0A>, consultado el seis de julio 2016

APÉNDICES

APÉNDICE N° 1

CUESTIONARIO

N° de Teléfono:		Cuestionario N°:				
Instituto Tecnológico de Costa Rica		Junio 2016				
Diagnóstico						
Percepción de los colaboradores en cuanto a los incentivos salariales						
1	Entrevistador/a:	Hora:				
Buenos días/tardes. Este cuestionario está elaborado con el propósito de conocer aspectos generales de la organización, y además conocer su nivel de satisfacción en cuanto a los incentivos salariales que ofrece la empresa.						
1	Sexo: Hombre..... 1 Mujer..... 2					
2	Edad: _____					
3	Estado Civil: _____					
Por favor, califique su respuesta con un círculo el número de la escala que corresponde a sus percepciones con respecto a cada declaración. Encierra en un círculo sólo un número por artículo.						
I. Aspectos Organizacionales						
4	¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?	De 0 a menos de 1 año. (1)	De 2 a menos de 3 años. (2)	De 4 a menos de 5 años. (3)	De 6 a menos de 9 años. (4)	De 10 a más años. (5)
5	¿Cuánto tiempo lleva como Ejecutivo de negocios en Crédito Hipotecario?	De 0 a menos de 3 meses. (1)	De 3 a menos de 1 años. (2)	De 1 a menos de 3 años. (3)	De 3 a menos de 9 años. (4)	De 10 a más años. (5)
6	¿En qué es diferente esta organización de las demás? ¿Qué se hace mejor?					

7	Ha pensado buscar mejores oportunidades laborales en otras empresas	SI	NO	En cuanto tiempo:	
		(1)	(2)		
II. Administración de sueldos y salarios					
8	¿Qué hechos valora más en usted, en su trabajo y en la organización?				
9	¿Cree tener posibilidades de ascender a otros puestos dentro de la organización?	SI (1)	NO (2)	Cuales Puestos:	
10	¿Cree usted que la remuneración es suficiente para satisfacer sus necesidades actuales?	Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Muy de acuerdo (4)
11	¿Considera que esa remuneración es equitativa a la labor que realiza?	Muy en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Muy de acuerdo (4)
12	Está satisfecho con el sistema de compensación variable (remuneración por comisión)?	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Satisfecho (3)	Muy de satisfecho (4)
13	De acuerdo con de la respuesta anterior mencione porque se encuentra satisfecho o insatisfecho con el sistema de compensación variable actual:				
II. Prestaciones Salariales					
14	Días y horas laborales a la semana Número de días promedio que labora _____ Número de Horas promedio que labora _____				
15	Las horas extras se las pagan:	Si (1)	NO (2)		

16	¿Existe alguna compensación adicional cuando labora sábado, domingo o feriados?	Si (1)	NO (2)	En que forma:
17	¿Existe alguna otra forma en que le gustaría que se le compensara el día cuando trabaje sábado, domingo o feriados?			
18	¿Recibe algún tipo de beneficio?	Si (1)	NO (2)	En que forma:
19	¿Le permiten programar el disfrute de sus vacaciones?	Si (1)	NO (2)	En que forma:
III. Incentivos				
20	¿Tiene la empresa algún fondo de ahorro?	Si (1)	NO (2)	Cuanto es el aporte mensual:
21	¿La empresa le proporciona algún tipo de seguro de vida complementario?	Si (1)	NO (2)	
22	¿Goza de seguro de gastos médicos complementario?	Si (1)	NO (2)	Con cual centro hospitalario:
23	¿La empresa tiene algún plan de jubilación complementario?	Si (1)	NO (2)	De qué forma lo haría efectivo:
24	¿Participa en programas de capacitación?	Si (1)	NO (2)	Cuantas veces al año:
25	¿Existe algún plan de incentivos o premios por su trabajo?	Si (1)	NO (2)	
	Mencione cuales son esos incentivos/premios que recibe:			
26	¿Hay algo que la empresa no hace, pero que si lo hiciera, lo haría sentirse más satisfecho?	Si (1)	NO (2)	
27	¿Mencione con qué incentivos le gustaría contar dentro de la organización?			

28	¿Qué tres deseos formularías para mejorar la calidad de vida en el trabajo que permita fortalecer la vitalidad y solidez del departamento?
MUCHAS GRACIAS!	

APÉNDICE N° 2

CUADROS ESTADÍSTICOS

Cuadro N° 7

**DISTRIBUCIÓN DE GÉNERO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Sexo	Absolutos	Relativos
Femenino	7	70%
Masculino	3	30%
	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 8

**DISTRIBUCIÓN DE LA EDAD CUMPLIDA DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Edad	Absolutos	Relativos
Menos de 22 años	0	0%
De 22 a menos de 25 años	1	10%
De 26 a menos de 30 años	4	40%
De 31 a menos de 35 años	3	30%
De 36 años o más	2	20%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 9

**DISTRIBUCIÓN DEL ESTADO CIVIL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Estado Civil	Absolutos	Relativos
Soltero (a)	6	60%
Casado (a)	3	30%
Divorciado(a)	1	10%
Viudo (a)	0	0%
Unión Libre	0	0%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 10

**TIEMPO LABORADO EN LA EMPRESA ABC POR PARTE DE LOS
EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO**

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Tiempo laborado en la empresa	Absolutos	Relativos
Menos de 1 año	0	0%
De 2 a menos de 3 años	0	0%
De 4 a menos de 5 años	1	10%
De 6 a menos de 9 años	6	60%
De 10 años o más	3	30%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 11

TIEMPO DESEMPEÑADO EL PUESTO DE EJECUTIVO DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Tiempo laborado en el puesto	Absolutos	Relativos
Menos de 03 meses	1	10%
De 3 meses a menos de 1 año	0	0%
De 1 a menos de 3 años	2	20%
De 4 a menos de 9 años	6	60%
De 10 años o más	1	10%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 12

INTENCIÓN DE CAMBIO DE EMPRESA POR PARTE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Búsqueda de otro empleo	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 13

POSIBILIDAD DE CAMBIAR DE PUESTO DE TRABAJO DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Cambio de puesto	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 14

REMUNERACIÓN SUFICIENTE PARA SUS NECESIDADES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Remuneración suficiente	Absolutos	Relativos
Muy en desacuerdo	0	0%
Desacuerdo	1	10%
De acuerdo	6	60%
Muy de acuerdo	3	30%
TOTAL	10	1.00

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 15

REMUNERACIÓN EQUITATIVA A LAS FUNCIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Remuneración equitativa a las funciones	Absolutos	Relativos
Muy en desacuerdo	1	10%
Desacuerdo	2	20%
De acuerdo	5	50%
Muy de acuerdo	2	20%
TOTAL	10	0.90

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 16

SATISFACCIÓN EN EL SISTEMA DE COMPENSACIÓN ACTUAL DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Remuneración equitativa a las funciones	Absolutos	Relativos
Muy insatisfecho	1	10%
Insatisfecho	1	10%
Satisfecho	6	60%
Muy de satisfecho	2	20%
TOTAL	10	0.90

Nota: El total excede el 100%, ya que son respuestas múltiples.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 17

REMUNERACIÓN PAGADA POR HORAS EXTRAS DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Horas Extras	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 18

COMPENSACIÓN POR TRABAJAR EN DÍAS LIBRE DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Compensación por laboral días libres	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 19

**RECIBE BENEFICIOS COMO EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE
CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Beneficios	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 20

**PROGRAMACIÓN DE LAS VACACIONES DE LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -
Junio del 2016
n = 10

Vacaciones programadas	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 21

CUENTA CON UN FONDO DE AHORRO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Fondo de ahorro	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 22

CUENTA CON SEGURO DE VIDA COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Seguro de vida complementario	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 23

GOZA DE SEGURO DE GASTOS MÉDICOS COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Seguro de gastos médicos	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
Si	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 24

CUENTA CON PLAN DE JUBILACIÓN COMPLEMENTARIO PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Plan de Jubilación complementario	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
Si	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 25

PARTICIPACIÓN DE CAPACITACIONES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Capacitación	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
Si	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 26

PLAN DE INCENTIVOS SALARIALES PARA LOS EJECUTIVOS DE NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Incentivos salariales	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
Si	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nº 27

**PUEDE LA EMPRESA INNOVAR EN INCENTIVOS PARA LOS EJECUTIVOS DE
NEGOCIO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO HIPOTECARIO DE LA EMPRESA ABC**

- Valores Absolutos y Relativos -

Junio del 2016

n = 10

Innovacion de incentivos	Número de Personas	
	Absolutos	Relativos
Si	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia.