UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

SISTEMA DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA – AÑO 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

BACH. CYNTIA NAYRA CONDORI FERNANDEZ

BACH. AIBEL DE LA CRUZ CCANTO

HUANCAVELICA – 2017

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA (TESIS)

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 05 DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2017, A HORAS 8:00 AM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

SECRETARIO: Mg. ALBERTO VERGARA AMES

VOCAL: Lic. ADM. Daniel Quispe Vidalón.

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 535-2017-FCE-R-UNH. DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: "SISTEMA DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA – AÑO 2015".

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): CYNTIA NAYRA CONDORI FERNÁNDEZ
AIBEL DE LA CRUZ ECCONTO

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL SUSTENTANTE ABANDONAR EL RECINTO; Y LUEGO DE UNA AMPLIA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO, SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: CYNTIA NAYRA CONDORI FERNÁNDEZ

PRESIDENTE:	Aprobado
SECRETARIO:	Aprobado
VOCAL:	Aprobado
RESULTADO FINAL:	Aprobado por unanimidad

BACHILLER: AIBEL DE LA CRUZ ECCONTO

PRESIDENTE:	Aprobado
SECRETARIO:	Aprobado
VOCAL:	Aprobado
RESULTADO FINAL:	Aprobado por unanimidad.

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

PRESIDENTE

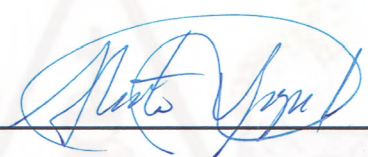
VOCAL

SECRETARIO

JURADOS:

Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

(PRESIDENTE)



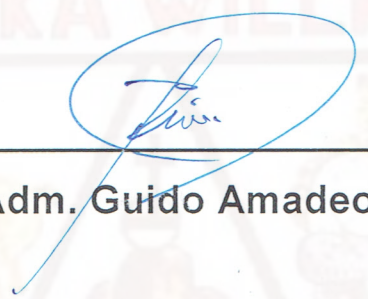
Mg. Alberto Vergara Ames

(SECRETARIO)

Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon

(VOCAL)

ASESOR:



Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva

A nuestros padres por su
Apoyo incondicional y hacer de
Nosotras personas de bien.

AGRADECIMIENTO

A nuestra alma máter la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su abnegado sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA
ACTA DE SUSTENTACIÓN
DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
ÍNDICE
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL 16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 16
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL 17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 17

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO 19
2.2. BASES TEÓRICAS 22
2.2.1. Política de Incentivos 22
2.2.1.1. Objetivos de los Incentivos 23
2.2.1.2. Ventajas de los Incentivos 24
2.2.1.3. Condiciones Relativas al Uso e Incentivos 24
2.2.1.4. Beneficios de los Incentivos 25
2.2.1.5. Clasificación de los Incentivos 26

Pág.

2.2.1.6. Importancia de los Incentivos 26
2.2.1.7. Diseño de un Plan de Incentivos 28
2.2.1.8. Desarrollo del Plan de Incentivos 30
2.2.1.9. Limitaciones en la Implementación de los Incentivos 31
2.2.1.10. Requisitos Previos a la Implementación de los Incentivos 32
2.2.1.11. Teorías Motivacionales 33
2.2.2. Satisfacción Laboral 35
2.2.2.1. Eficiencia de la Mano de Obra y los Incentivos 38
2.2.2.2. Causas de la Satisfacción Laboral 39
2.2.2.3. Consecuencia de la Satisfacción Laboral 40
2.2.2.4. Niveles de Satisfacción Laboral 42
2.2.2.5. Condiciones Favorables de Trabajo 43
2.2.2.6. Efectos de la Satisfacción Laboral 44
2.2.2.7. Técnicas de Evaluación del Rendimiento 47
2.2.2.8. Eficiencia Organizacional 52
2.2.2.9. El Comportamiento Humano en las Organizaciones 54
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS 56
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL 56
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 57
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS 57
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO 62
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 63

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO 64
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 64
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN 65
3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 65
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 66

Pág.

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 66
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 66
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 67
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 67

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO 69
4.1.1. Sistema de Incentivos 69
4.1.2. Satisfacción Laboral 75
4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL 78
4.2.1. Distribución Normal de las Puntuaciones 78
4.2.2. Intervalos de Confianza 80
4.2.3. Determinación de la Relación de Variables 81
4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS 84
4.3.1 Verificación de la Hipótesis General 84
4.3.2 Verificación de las Hipótesis específicas 87
4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 89

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

RESUMEN

En un mundo globalizado y muy competitivo como en el que hoy nos encontramos, los incentivos se han convertido en un factor determinístico e ineludible para poder incrementar la productividad del personal en una empresa u organización; en tal sentido, nuestra investigación planteó el objetivo para determinar la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015; el estudio fue factible desarrollado bajo los parámetros de investigación con enfoque de tipo Aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se empleó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo y el correlacional..

Respecto al levantamiento de información se empleó una encuesta, con un cuestionario estructurado de 25 preguntas para cada variable, con el cual se determina la relación entre los sistemas de incentivos y la satisfacción laboral como variables de estudio; la encuesta presenta una escala de valoración de Muy de acuerdo, Algo de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo, el cual estuvo dirigido al personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica. La población y muestra lo constituyeron 35 personas que laboran en la institución.

La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico a nivel descriptivo y nivel inferencial, empleando la r de Pearson, el cual nos permite medir la relación de las variables en estudio. Por lo que los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 95% es significativamente diferente de cero (p=0,0) al nivel de confianza de 95%, demostrando que la relación es positiva o directamente proporcional.

Palabras clave: Sistema de incentivos, satisfacción laboral, plan de formación y capacitación, plan de bienestar social, plan de incentivos laborales.

ABSTRACT

In a globalized and highly competitive world like the one we find ourselves in today, incentives have become a deterministic and inescapable factor in order to increase the productivity of personnel in a company or organization; in this sense, our research set the objective to determine the relationship of the incentive system and job satisfaction of the personnel in the Office of Human Resources Management of the Regional Government of Huancavelica to the year 2015; the study was feasible developed under the research parameters with an Applied type approach, at a descriptive correlative level and with a non-experimental transectional design; Likewise, the scientific method was used as a general and specific method such as inductive, deductive and correlational.

Regarding the survey of information, a survey was used, with a structured questionnaire of 25 questions for each variable, which determines the relationship between incentive systems and job satisfaction as study variables; the survey presents a rating scale of Strongly Agree, Somewhat Agree, Neither Agree or Disagree, Somewhat Disagree and Strongly Disagree, which was addressed to staff in the Office of Human Resources Management of the Regional Government of Huancavelica. The population and sample consisted of 35 people who work in the institution.

The interpretation of the results was carried out through the distribution of frequencies and percentages, applying a descriptive level and inferential level statistical treatment, using the Pearson r, which allows us to measure the relationship of the variables under study. Therefore, the results of the hypothesis test show that the 95% found relationship is significantly different from zero (p = 0.0) at the 95% confidence level, showing that the relationship is positive or directly proportional.

Key words: Incentive system, job satisfaction, training and training plan, social welfare plan, work incentives plan.

INTRODUCCIÓN

El principal problema al que se enfrenta cualquier sistema de incentivos es la medida de la productividad. Esta tarea, de por sí difícil en cualquier ámbito, resulta particularmente complicada en el sector público. Desde una perspectiva puramente cuantitativa, la introducción de un sistema de incentivos va conseguir aparentemente aumentar la producción de los trabajadores. Sin embargo, la medida cuantitativa podría tener efectos adversos.

Los aspectos que se debe tomar en cuenta para poder implementar un sistema de incentivos es su capacidad de actualización. En general, todos los sistemas de medida de la productividad son inicialmente susceptibles de mejoras. Es difícil anticipar las diversas maneras en las que se podrá manipular el sistema. Sumándose a esto un tercer aspecto, se ha señalado en numerosas ocasiones que los sistemas de incentivos explícitos pueden dañar los incentivos intrínsecos de los agentes; a menudo existe una fuerte presión para que el sistema premie a todos por igual.

En definitiva, a pesar de los diversos estudios realizados en las últimas décadas (Dixit 2002), la provisión de incentivos en el ámbito del sector público continúa siendo un desafío. Más allá de los principios generales que habitualmente determinan el éxito de un sistema de incentivos (observabilidad de la productividad, capacidad de adaptación del sistema, transparencia, etc.), la adopción de este tipo de sistemas en el ámbito público depende en última instancia de la voluntad tanto de reguladores como de empleados públicos.

Bajo esta perspectiva la investigación se estructuro de la siguiente manera: Capítulo primero**:** Planteamiento del problema, en la que se toma el problema de investigación, los objetivos y la justificación para determinar la relación entre el sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal directivo en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del GRH.

Capítulo segundo**:** Comprende el marco teórico, el cual es considerado la parte sustantiva de la investigación, esta parte contiene los fundamentos teórico – científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que explican la relación entre las variables de investigación.

Capítulo tercero: Comprende la metodología y técnicas de investigación, empleados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población objeto de estudio. Así como las técnicas para la recolección de datos y la obtención de información de cada aspecto observado a través de las encuestas. El procesamiento informático y análisis de datos, la organización, clasificación, codificación y tabulación de la información permitieron obtener resultados importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: Resultados obtenidos; mediante el cual se corrobora la relación entre las variables en estudio; por lo que a partir de los resultados se debe proponer y adecuar un sistema de incentivos para ser implementado en la institución. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LAS AUTORAS.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. Los incentivos son en esencia alicientes o instrumentos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de las instituciones; son instrumentos de motivación para llevar a cabo una acción sea individual o colectiva.

En los sistemas sociales se constituyen en herramientas efectivas para estimular los cambios en el comportamiento de los agentes económicos, por lo tanto del mejor o peor uso que se haga de ellas dependerá que los cambios sean más o menos rápidos. Estos incentivos deben ser preferiblemente de un orden no pecuniario, es decir, no monetarios, dando lugar preponderante a los incentivos intangibles, como es el caso del reconocimiento privado o público o lo que se conoce también como la estimulación del contrato psicológico.

Las organizaciones hoy en día apuestan a una dirección de recursos humanos más flexible por lo que proveer, desarrollar, mantener el talento humano es una prioridad y una de las mejores formas es utilizar un sistema de incentivos que permitan estimular a los trabajadores y así también lograr que todas las áreas trabajen en conjunto a fin de alcanzar una meta y un nivel de eficiencia laboral, es decir todos son recompensados por realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente debido a que se pueden encontrar trabajadores que no sientan interés por incrementar su productividad; sin embargo se les puede inducir a mejorar su desempeño a través de programas de capacitación, entre otros, como un incentivo a una meta alcanzada.

Hay que considerar que el ambiente de trabajo día a día se ve afectado por las nuevas tendencias culturales, sociales y organizacionales, lo que implica cambios en la estabilidad que se creía tener hasta hace poco, además de los cambios en las creencias, modelos y valores. Generalmente, las personas mejoran su desempeño y calidad laboral en función del ambiente de trabajo. Cuando los empleados son parte importante de la institución y se toma en cuenta su trabajo más rendimiento se obtiene.

El talento humano es la fuente de conocimiento más valiosa social e institucionalmente, capaz de generar riqueza intelectual que con la integración de ciertos recursos disponibles puede conducir al logro de los objetivos institucionales, y beneficios personales, profesionales y organizacionales. Es así, como a través de la formulación de un plan de incentivos laborales para el personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional, se busca motivar y propiciar la iniciativa de los servidores públicos hacia la realización de acciones que conduzcan a una mayor calidad en la prestación de servicios, estimulando comportamientos que se ajusten al bienestar individual y colectivo.

Sin embargo, a pesar de que el talento humano tenga un trato adecuado, no siempre se logrará que sea eficientes un ciento por ciento debido a un comportamiento intrínseco del ser viviente en general y más aún del ser humano, el cual es realizar el menor esfuerzo pero recibir la máxima recompensa.

Entonces surge una pregunta crucial: ¿cómo puede un administrador lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados? Esto se puede lograr mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la institución, sin importar los niveles jerárquicos de la organización, puedan desarrollar y mejorar su propia motivación para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo.

El sistema de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de la institución y la facilidad de control del sistema a implementar.

Bajo esta perspectiva se formula el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015?

1.2.2. Problemas Específico

¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?

¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?

¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.2.3. Objetivo General

Determinar la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

1.2.4. Objetivos Específicos

Conocer la relación del sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

Conocer la relación del sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

Conocer la relación del sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Todos los seres humanos poseen diferentes necesidades que cubrir, bien sea en el ámbito personal, social o económico; por lo que en el ámbito organizacional existen una serie de expectativas de cambio por parte del personal y estas mejoras están orientadas en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Razón por la cual, con la investigación proponer una plan de incentivos laborales para el personal basado en las prioridades de cada uno de ellos, ayudando al personal que labora en la institución a poder organizar sus metas y tener una visión de futuro más clara satisfaciendo sus intereses prioritarios.

Por tal razón, se considera importante haber realizado la investigación con el propósito de conocer la influencia sobre las variables en estudio; ya que a partir de los resultados que se han obtenido en la investigación se podrá implementar estrategias para mejorar la eficiencia laboral del personal que actualmente viene laborando.

Asimismo, tomando en cuenta que pueden existir más aportes a través del estudio, se puede emplear como base para investigación futuras relacionada con el incentivo del personal.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Se hizo necesario establecer la referencia de algunas investigaciones relacionados al tema de investigación, siendo éstas:

a) Guatarasma Francelis, C. y Marcano Franklin C. (2013) en la tesis: *Plan de Incentivos Laborales para el Personal Docente de la Unidad Educativa Integral "Nuevos Horizontes"*; en la cual concluye que las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad pero esto no lo lograran sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Es por ello, que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional; por lo que la investigación está basada en la propuesta de un plan de incentivos laborales para el personal docente que labora en la U.E. "Nuevo Horizonte" reconocida como una institución privada.

b) Pardo Karim y Andia, Marcelino (2009) en la tesis: *Remuneraciones, Beneficios e Incentivos Estudio de Motivación y Satisfacción Laboral en la Presidencia Municipal de San Andrés Cholula*; quien arriba a la siguiente conclusión: la satisfacción laboral es un tema ampliamente discutido y estudiado en algunas disciplinas como son: la psicología de las organizaciones industriales, psicología social, comportamiento organizacional y administración de recursos humanos. La satisfacción laboral involucra algunos componentes que no se dan a causa de una determinada situación. Uno de estos elementos es temperamental. Se le llama felicidad, y el otro es confiar en la administración. Además ambos pueden actuar como una causa, efecto o moderadores. La satisfacción laboral es básicamente un concepto globalizador con que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de sus trabajos, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes. La primera teoría que es más conocida por tratar el tema de satisfacción es la teoría de dos factores de Herberg, la cual plantea que la satisfacción y la insatisfacción laboral proceden de distintas fuentes. La segunda teoría importante es la teoría de valor de Edwin Locke. Dicha teoría propone que la satisfacción laboral es la consecuencia del ajuste que existe entre los resultados de trabajo y los deseos del individuo, esto quiere decir que a mayor ajuste existe satisfacción laboral.

   Esa teoría también destaca aquellos aspectos de trabajo que podrían modificarse para que aumente la satisfacción laboral. Señala que es importante cuantificar la satisfacción de los empleados de cualquier organización además menciona dos razones por la que se debe hacer:

   - Conocer las actitudes de los empleados en relación a su trabajo es una fuente de información importante. Si hay un mal ambiente de trabajo se puede dar situaciones como de desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral o conductas de evasión.
   - Estudiar la satisfacción en el trabajo, puede ser una estrategia en la comunicación ascendente ya que permite los empleados expresar sus opiniones con respecto a su situación laboral.

c) Naranjo, D. y Guzmán, Z. (2006) en la tesis: *Propuesta para Mejorar el Sistema de Incentivos Dirigido al Personal Administrativo de la Empresa de Servicios y Construcciones Abril, C.A. Maturin - Monagas*; entre sus conclusiones desataca que los incentivos otorgados por la empresa no motivan lo suficiente al personal a cumplir con sus funciones de manera eficiente, puesto que estos son deficientes, lo cual genera un descontento en el personal provocando la insatisfacción laboral.

d) Pocohuanca Ccuro, S. (2008) en su tesis titulada: *La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral*; la conclusión sustancial a la que arriban es la falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificar con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.

e) Huamán Huamaní, G. y Otahe Rojas, Y. (2005) en su tesis: *Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica*, concluyen: que en el primer nivel de atención de salud en la localidad de Huancavelica, existe un clima organizacional desfavorable, del personal de salud que labora en los Centros de Salud de Santa Ana y Ascensión. La presencia de esta se debe a que los jefes de los establecimientos, no poseen plena confianza en sus empleados, percibiéndose un clima de temor, e inestabilidad laboral, por la que la interacción entre los superiores y sub ordinados es casi nula, produciéndose conflictos laborales. De acuerdo a los resultados se recomienda; promover educación y capacitación a los jefes y supervisores de salud para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva para que sirvan de estrategias en el manejo del personal.

f) Ordoñez Mulato, G. y Lucero Huamán, H. (2011) en su tesis: *Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica*; en el estudio se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en la valoración individual y colectiva del colaborador, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativamente superior, que aquella gestión que se circunscribe a la preocupación y búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales, subvaluando y menospreciando los aportes de sus trabajadores. Así, en el tema de la gestión del potencial humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el status quo y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de organizaciones en nuestro medio; pasamos a una función eminentemente directiva, organización integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional, propio de organizaciones de vanguardia.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Política de Incentivos

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

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux. Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Un objetivo principal del programa de sueldos y salarios deberá ser el de relacionar el dinero que se le paga a los empleados con lo que producen. Desgraciadamente, cuando el sueldos de los trabajadores está basado únicamente en su tiempo de servicios, como es el caso de la mayoría de los trabajadores, los salarios pueden solo servir para inducirlos a aportar el tiempo, pero no necesariamente el esfuerzo que requiere el desempeño de sus labores, dando como resultado que el trabajo es mantenido en el nivel necesario para permitirles el "irla pasando". Si bien el dinero no constituye la única compensación que los trabajadores pretenden por su trabajo, proporcionado una efectiva de motivación.

2.2.1.1 Objetivos de los Incentivos

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

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

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

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

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

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

2.2.1.2 Ventajas de los Incentivos

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

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son cotos fijos que en gran medidas carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los inventivos; de los contrario, se retienen los incentivos.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito ente los responsables de generarlo.

2.2.1.3 Condiciones Relativas al Uso de Incentivos

El movimiento científico en el campo administrativo, durante la primera parte de este siglo, ayudó a que las empresas que cuentan de los beneficios potenciales que se derivan del uso de incentivos financieros.

La "tarifa diferencial por pieza" de Frederick Taylor, fue seguida por una variedad de planes de incentivos financieros. Estos primeros planes llevaron los nombres de quienes los crearon, tales como Gautt, Emerson, Halsey, Rowan, Bedeaux, etc. Aunque los planes variaban un poco todos representaban un intento de relacionar más estrechamente los sueldos de los empleados con la productividad.

2.2.1.4 Beneficios de los Incentivos

a. Para la organización:

- Al aumentar el volumen de producción, los gastos generales y semi fijos se distribuyen entre un mayor número de unidades producidas, reduciéndose el costo de está.
- La producción se acerca más a los niveles teóricos de capacidad de la maquinaria, lográndose un mayor rendimiento del capital invertido en ella, reduciéndose también los costos de producción.
- Al estimular al trabajador para que desarrolle su esfuerzo normal en el trabajo, se disminuye lo que se conoce como "Desempleo Oculto", es decir: aprovechar de manera incompleta las posibilidades de eficiencia de un trabajador.
- Los mejoramientos que se realicen en maquinarias, simplificación de métodos, etc., son realmente aprovechados para aumentar la producción.
- Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos como la calidad del mismo.

b. Para el trabajador:

- Los incentivos permiten otorgar a cada trabajador en forma equitativa y fácil de computar, los incrementos que se logren en la productividad.
- Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mejor, y estos, sin que los costos tengan que

agravarse, por lo que los aumentos son reales.

- Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad en los empleos y mejores relaciones con la empresa.

2.2.1.5 Clasificación de los Incentivos

Por lo general existen diversas maneras de clasificar los sistemas de incentivos para casi todo tipo de trabajo o función desempeñada. Por lo que Werther y Davis (2008) señalan "los incentivos pueden constituir el total de la compensación, o pueden ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios" (pág. 372-373).

A continuación clasificamos los incentivos de manera general en dos aspectos: incentivos financieros e incentivos no financieros:

- Los incentivos financieros pueden ser considerados como un pago especial por el buen desempeño que se les otorga a los trabajadores con la finalidad de aumentar la producción y elevar los niveles de motivación de los mismos.
- Los incentivos no financieros se puede entender como la ayuda social o moral que se le otorga a las personas por su capacidad en la organizaciones así como para mejorar o elevar su calidad de vida personal y profesional; también sus niveles de satisfacción. Cabe resaltar que los incentivos tanto en su aspecto financiero como no financiero tienen una cosa en común que es recompensar al talento humano para un mayor compromiso organizacional.

2.2.1.6 Importancia de los Incentivos

En cualquiera que sea el caso los trabajadores deben encontrarse motivados para que realicen sus actividades con entusiasmo logrando así un alto índice de productividad, para evitar algún tipo de inconveniente los directivos de las organizaciones deben asumir la responsabilidad de

distribuir de manera adecuada la asignación de los incentivos que la entidad pueda proporcionar.

Sabiendo que las necesidades de los individuos no son de naturaleza similar y que no existe una fórmula mágica que pueda mantenerlos motivados, se puede considerar que los incentivos constituyen la mejor forma de persuadirlos ya que tanto en su forma económica como no económica tienen la capacidad de satisfacer distintas necesidades, por lo que se puede decir que dependiendo de las situaciones de las personas los incentivos pueden adquirir grados de importancia.

Bohlander y Snell (2008) "los incentivos concentran los esfuerzos de los empleados en objetivos específicos del desempeño, proporcionan motivación real que producen ganancias importantes tanto para los empleados como para la organización". (pág. 437).

En resumen se puede establecer que los incentivos son de gran importancia para la organización ya que permiten el buen desempeño de los trabajadores, pues en función de un objetivo desarrollan sus actividades de la mejor manera y a la vez este desempeño les permitirá contribuir con la calidad de funcionamiento de la organización en general, también cubrir ciertos aspectos de3 su vida fuera del entorno laboral.

De tal manera se puede interpretar que a la hora de aplicar los incentivos es importante tener en cuenta a todo el personal que labora dentro de la organización porque permite evitar un conflicto laboral que puede perjudicar a la entidad y así se busca mejorar el clima organizacional y la motivación intrínseca como extrínseca del talento humano lo que genera la sana competencia para el desarrollo de las actividades tanto colectivas como individuales, y de esta manera lograr los objetivos planeados.

Por eso es importante aplicar planes que permitan el mejoramiento de la calidad y de la formación del compromiso de los trabajadores. Dessler

(1996) “el motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pesar en el negocio”.

Cabe resaltar que la mayoría de los incentivos se diseñan para ayudar al rendimiento del personal, a través de estrategias que sean aceptadas y adoptados por estos y de esta manera incrementar la eficiencia en la ejecución de las tareas relacionadas con la organización. Para que un sistema de incentivos salariales pueda aplicarse con éxito, es indispensable:

2.2.1.7 Diseño de un Plan de Incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos es preciso tomar en cuenta una serie de consideraciones, pero principalmente hay que tener en cuenta: el qué (planes que se quieran aplicar y el que se busca con dichos planes), el cómo (cómo se van aplicar éstos planes y si se cuenta con los recursos para hacerlo) y el por qué se realiza se puede decir que es la más importante ya que se debe tener en cuenta cuál es la finalidad de los mismos y porqué los necesita la organización. Chiavenato (2009) establece que un plan de incentivos se torna interesante cuando:

a. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
b. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y la cantidad de los resultados alcanzados.
c. Los puestos son estandarizados, el flujo de trabajo es regular y no existen demoras para la evaluación de los resultados alcanzados.
d. La cantidad es menos importante que la calidad o cuando la cantidad es importante, entonces se mide y controla con facilidad.
e. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y cómodas. (pág. 340).

Se puede describir de lo anteriormente planteado que para diseñar un plan de incentivos hay que tener en cuenta ciertas consideraciones que son muy interesantes, haciendo entender que hay que realizarlo de la manera más explícita posible para así lograr el mejor entendimiento y

mayor esfuerzo de los trabajadores y establecer lo que se quiere con el plan, luego se deben ir realizando evaluaciones para medir que las metas planteadas se estén logrando.

Tienen que existir una relación importante entre la cantidad y localidad (lo que se quiere y los que se busca) como lo queremos obtener y en qué niveles lo queremos obtener, si la cantidad supera la calidad es fácil lograr una buena interpretación de los resultados. Cuando las competencias dentro de los puestos de trabajo son de fácil comprensión a la hora de aplicar un plan de incentivos los costos del mismo serán más bajos.

El mismo autor señala que la institución que un plan de incentivos requiere cumplir con las siguientes condiciones:

1. Debe asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionados: el plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa de su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas solicitadas. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, el entrenamiento y el liderazgo que se necesitan.
2. Debe ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores: las personas tienen que poder calcular con facilidad, las recompensa que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. Deben formular parámetros eficaces: los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos y estos deben ser elevados, pero alcanzable, con una posibilidad de 50% de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. Debe garantizar los parámetros: los parámetros se deben ver como un contacto con los colaboradores. Cuando el plan este en operación no se debe reducir el tamaño en ningún sentido.

5. Debe garantizar un parámetro de horario: el personal operario (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. Deben apoyar el plan: la organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan. El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los funcionarios.

Con todo lo antes descrito se puede establecer que los planes de incentivos no son eficaces cuando se aplican por sí solos, es decir, cuando no se hace un estudio exhaustivo de cómo lograr los objetivos que estos buscan. Es preciso señalar que la organización no solo está en la responsabilidad de establecer los planes sino que estos deben ofrecer a los trabajadores beneficiados toda la información necesaria para que no se susciten problemas durante la ejecución de los mismos, ya que lo que se busca con estos planes además de tener un personal altamente satisfechos es mejora la comunicación, el liderazgo y la innovación.

A través del pago de los incentivos se verifica si la persona hiso un uso correcto de las herramientas y de la libertad que le confiaron y esto se verá reflejado en las metas cumplidas, de allí la importancia de ser claros con el personal y mantener una buena comunicación para evitar los conflictos organizacionales, el bajo rendimiento y buscar fomentar la retroalimentación de los resultados.

2.2.1.8 Desarrollo del Plan de Incentivos

Con base en la aplicación de la normatividad y los resultados del diagnóstico a cultura y clima organizacional, se propone el sistema de estímulos para entidad como parte de la gestión del talento humano, del cual hacen parte los planes de formación y capacitación, de bienestar social laboral y de Incentivos laborales:

a. Plan de Formación y Capacitación: orientado a prolongar y complementar el nivel de educación inicial del universitario, a través de

la educación formal y no formal, dirigidos al desarrollo de habilidades, destrezas, valores y competencias que contribuyan al mejor cumplimiento de la misión institucional, mediante el incremento de la capacidad individual, del fortalecimiento de la ética del servicio público y del desarrollo personal integral.

b. ***Plan de Bienestar Social Laboral:*** contiene los programas orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora y garantizar su desarrollo integral. Con base en un diagnóstico previo a la cultura y clima organizacional la Institución diseñó estrategias y programas de intervención a las situaciones evaluadas, que acordes con su situación financiera y la normatividad aplicable le permitiera la implementación de su plan de estímulos e incentivos laborales orientado a Protección y Servicios Sociales - Función Asistencial y a la Calidad de Vida Laboral.

c. ***Plan de Incentivos Laborales:*** destinados a crear condiciones favorables de trabajo y a reconocer los desempeños en el nivel de excelencia.

2.2.1.9 Limitaciones en la Implementación de Incentivos

Es necesario precisar que los incentivos salariales no son aplicables a toda clase de trabajos. Quedan fuera de su campo de acción o aplicación, principalmente:

1. Los trabajos en que sea imposible computar el número de unidades producidas.
2. Aquellos en que la rapidez de la máquina hace que el obrero no pueda tener influencia efectiva en la cantidad de producción.
3. Las labores en las que las interrupciones del trabajo son demasiado frecuentes, imposible de evitar, o caen fuera del control del trabajador.

Los casos en que la cantidad tiene importancia fundamental, ya que se podría ver afectada por una mayor rapidez que imprimiera el trabajador, con el ánimo de obtener una mayor remuneración.

2.2.1.10 Requisitos Previos a la Implementación de los Incentivo

Para que un sistema de incentivos salariales pueda aplicarse con éxito, es indispensable:

- Que los procesos y operaciones hayan sido mejores hasta acercarse lo más posible al tiempo óptimo, por medio de estudios de movimientos, tiempos, sistema de sugerencias, etc., de lo contrario, luego subirían la eficiencia y los salarios en forma desproporcionadas.
- Que los trabajos a los que van a aplicarse hayan sido previamente estandarizados, definidos y medidos, de preferencia a base de estudios de tiempos.
- Que exista una correcta estructura salarial, para lo que se hace necesario una evaluación de puestos.
- Que existan buenas relaciones entre la empresa y sus trabajadores, ello no implica que no se dé ningún conflicto, sino que prime el espíritu de colaboración entre ellos.
- Que se dé a conocer el plan previamente a los supervisores y trabajadores.
- Que el sistema sea tan sencillo en su aplicación, que cualquier trabajador pueda calcular el salario que le corresponde. De lo contrario pueden surgir sospechas sobre la buena fe de la institución.
- Que se determine algún sistema para estimular el trabajo en aquellos puestos a los que los incentivos sea imposible de aplicar.
- Que exista un adecuado

2.2.1.11 Teorías Motivacionales

A. La Teoría de MASLOW

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra Motivation and Personality (1954), el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

a. Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
b. Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

B. La Teoría de HEZBERG

Es con la teoría de Hezberg (1950-1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas. Hezberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

a. Factores de higiene: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc.).
b. Factores motivadores: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción).

C. MC. GREGOR: Teoría Y / Teoría X.

Mc Gregor, en su obra The Human Side of Enterprise (1990), reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que vienen determinados por las teorías de motivación humana. Considera dos teorías:

a. Teoría "Y": Se afirma la existencia de un cuerpo de teoría, generalmente aceptada, que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción,...), considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa. Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se auto motiva por los resultados intrínsecos a su acción.
b. Teoría "X": Opuesta a la Y. Hace referencia a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

- Extrínsecos: Relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Hezberg. Pueden ser controlados "desde fuera" del individuo. Constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de que "alguien", fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- Intrínsecos: Relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Hezberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona, consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El "sentido del logro", el aprendizaje o la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

D. Teoría Antropológica de la Motivación.

Según Mc. Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo, y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano, y representan una fuerza potencial. La acción de una

persona puede llegar a tener diferentes resultados, y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y, en consecuencia, motivo suficiente para realizar la acción, o bien pueden no ser buscados directamente buscados directamente.

En este último caso, se trata de la de la noción de Corrección de un plan de acción. Así, un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan. Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles:

- Resultados extrínsecos: La propia interacción.
- Resultados internos: Aprendizaje del agente activo.
- Resultados externos: Aprendizaje del agente reactivo.

2.2.2. Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

a. Dedicación al trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.

Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en

la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

b. Compromiso organizacional.

Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. Es frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

c. Estado de ánimo en el trabajo.

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

Robbins y Coulter (2005), señalan las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto:

- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.
- Retribución.

Las actitudes generalmente se adquieren durante largos períodos, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con mayor rapidez.

Hay autores que manifiestan que la satisfacción en el área laboral es un motivo en sí mismo, es decir, el colaborador mantiene

una actitud positiva en la organización para lograr ésta, para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

2.2.2.1 Eficiencia de la Mano de Obra y los Incentivos

El comportamiento humano es realmente complejo debido a que los individuos se desenvuelven de diversas maneras en función de varios aspectos que pueden afectar, en forma positiva o negativa, su desarrollo dentro de una sociedad.

En el campo organizacional se presenta el mismo grado de dificultad, debido a que el ser humano presenta el comportamiento de minimizar sus esfuerzos pero desean maximizar sus beneficios, es decir, querrá trabajar la mínima cantidad de tiempo con efecto decreciente pero al mismo tiempo maximizar su remuneración.

Por ello, se presenta un gran reto para que los administradores o empleados logren un mejoramiento de la productividad empresarial, no solo a expensas de su esfuerzo físico sino más bien a través de la optimización del uso de los recursos de que dispone la entidad. Esto puede conseguirse ya que, según el razonamiento de Frederick W. Taylor, los individuos en forma general y los trabajadores en forma particular actúan para sus propios intereses y par los de la organización si ellos entienden correctamente los procedimientos de trabajo y son recompensados por seguirlos.

Entonces, un mecanismo adecuado de inducir a los empleados a alcanzar los niveles de eficiencia óptima, es mediante la implementación de un sistema de incentivos laborales mediante el cual el trabajador mejorará su situación económica dentro de la institución logrando al mismo tiempo un incremento de la eficiencia global de la mano de obra.

Sin embargo, es importante recordar que varios estudios han centrado su atención en el hecho de que existe la posibilidad de que los

trabajadores por si mismos pueden ejercer una mayor influencia en el comportamiento laboral que los incentivos económicos ofrecidos por la organización; esto debido a que la visión de los individuos como criaturas económicas racionales ha sido fuertemente cuestionada por las consideraciones sociales que son ahora vistas como el principal motivador del comportamiento y del desempeño del trabajo.

Además, es necesario lograr un ambiente agradable de trabajo dentro de una organización, en la cual cada empleado pueda percibirse a sí mismo como especial e importante para la administración gracias al desempeño de su trabajo y, por consiguiente, llegar al desarrollo de buenas relaciones interpersonales con cada una de los miembros que forman parte de la organización.

2.2.2.2 Causas de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario. La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura el trabajo, entre otros), cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo.

Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estimulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

2.2.2.3 Consecuencia de la Satisfacción Laboral

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida.

Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización. Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- Inhibición.
- Resistencia al cambio.
- Falta de creatividad.
- Abandono.
- Accidentabilidad.
- Baja productividad.
- Dificultad para trabajar en grupo.

Robbins (2004), indica que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los *años de carrera profesional y las expectativas laborales.*

a. Años de carrera profesional

A medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrase una disminución drástica.

Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en

la organización entre seis meses y dos años, esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

b. Expectativas laborales

Todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Al buscar empleo, las expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de los colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales.

Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce si se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en aplicación de prácticas de empleo sanas. Los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo.
- Sistema de recompensas justas.
- Condiciones favorables de trabajo.
- Colegas que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

2.2.2.4 Niveles de Satisfacción Laboral

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral:

a. Satisfacción General:

Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

b. Satisfacción por Facetas:

Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo, tiempo después, su satisfacción disminuye, porque son menos frecuentes las promociones, y además tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya que es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos les permiten aprovechar plenamente sus capacidades.

Robbins señala que el nivel de satisfacción en el trabajo es mejor en empresas pequeñas, las organizaciones más grandes tienden a abrumar al personal, alterar los procesos de apoyo y limitar la magnitud de la cercanía personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños.

2.2.2.5 Condiciones Favorables de Trabajo

Salinas (2005), indica que al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus). Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

El medio ambiente humano y físico en el que desarrolla el trabajo cotidiano es de importancia para la satisfacción laboral, este se encuentra relacionado con la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada trabajador.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo, la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas y los utensilios. Estos factores facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas en el trabajo y repercute en la calidad de sus labores.

2.2.2.6 Efectos de la Satisfacción Laboral

Robbins (2004), señala que el interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.

a. Satisfacción y productividad.

Los primeros puntos de vista sobre la relación satisfacción-productividad pueden resumirse en la afirmación de que *un trabajador feliz es un trabajador productivo.* Investigaciones indican que sí hay una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Por ejemplo, la relación es más fuerte si el comportamiento del empleado no está limitado o controlado por factores externos.

La productividad de un empleado en puestos a ritmo de máquina, está mucho más influida por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. De manera similar, la productividad de un agente de bolsa está limitada principalmente por el movimiento general de la bolsa de valores. Si el mercado asciende y el volumen es alto, tanto los agentes satisfechos como los insatisfechos obtienen buenas comisiones. Al contrario, si el mercado va hacia abajo, no es probable que signifique mucho el nivel de satisfacción del agente. El nivel del puesto también parece ser una importante variable moderadora. Las correlaciones satisfacción-desempeño son más fuertes para los empleados de mayor nivel, como profesionales, de supervisión y administración.

Otro aspecto importante en el tema de satisfacción-productividad es la dirección de la flecha causal. La mayor parte de los estudios sobre esta relación utilizaban diseños de investigaciones que no podían probar la causa y el efecto. Estudios que controlaron

esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción, más que a la inversa. Si se hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.

Las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos, los estudios se han enfocado en los individuos más que en las organizaciones, y que las medidas de nivel individual de la productividad no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.

b. Satisfacción y ausentismo.

Las enfermedades son la principal causa del ausentismo en la organización es una relación negativa constante entre satisfacción y ausentismo, significa que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo, esto puede afectar a los trabajadores que están satisfechos a que tomen la misma pauta para poder gozar ellos también de los permisos que no implican castigo.

Los empleados insatisfechos no siempre plantean su ausencia, si bien les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas faltas voluntarias (por actitud) suelen ser más frecuentes en ciertos grupos de empleados y tienden a ocurrir los lunes o viernes. Aunque el ausentismo involuntario (por causas médicas) en ocasiones es predecible, como el caso de una operación, y frecuentemente puede disminuirse mediante la aplicación de exámenes físicos previos a la contratación y el verificar el expediente laboral.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde, quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan retraimiento físico de su participación activa en la empresa.

Este fenómeno suele impedir que se complete el trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo, aunque puede haber razones legitimas para llegar tarde algunas veces, los retardos frecuentes son síntomas de actitudes negativas que requiere atención gerencial.

c. Satisfacción y rotación.

La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Los factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la pertenencia en la organización, son restricciones importantes para decidir realmente dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado. El nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que tienen un desempeño superior. ¿Por qué? La organización suele realizar esfuerzos considerables para conservar a esta gente. Reciben incrementos de sueldo, reconocimiento verbal, mayores oportunidades de ascensos, entre otros. Exactamente lo opuesto tiende a aplicarse a los que tienen un desempeño pobre.

Las organizaciones realizan pocos intentos para consérvalos, incluso puede haber presiones sutiles para hacer que se vayan. En

consecuencia, cabría esperar que la satisfacción en el puesto es más importante para influir en los empleados de desempeño pobre para que permanezcan en la organización, que en los de desempeño superior. Independientemente del nivel de satisfacción, es más probable que los últimos permanezcan en la organización, porque recibir reconocimientos y otras recompensas les hacen tener más razones para quedarse.

La disposición general de una persona hacia la vida, modera también la relación satisfacción-rotación. Algunos individuos se quejan generalmente más que otros, y es menos probable que se vayan al estar insatisfechos con su trabajo, que aquellos que tienen una disposición más positiva hacia la vida.

De manera que si dos trabajadores reportan el mismo nivel de insatisfacción en el puesto el que es más probable que renuncie es aquel que tiene la mayor predisposición a ser feliz o satisfecho en general.

2.2.2.7 Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas.

Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

A. Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este

caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo.

Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo. Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. *Monitorización por ordenador*

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como tele operadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. *Datos personales relacionados con el trabajo*

   Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

B. Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas. Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

   Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. *Técnicas* de *valoración* de *mérito*

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5). Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizar para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas,

de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

- Superior: 10%
- Por encima de la media: 20%
- En la media: 40%
- Por debajo de la media: 20%
- Pobre: 10%

De este modo, un 10% de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

- Elegir la que mejor describa al trabajador:
  Es confiable / Es agradable
- Elegir la que peor describa al trabajador:
- Es arrogante / No le interesa trabajar bien

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que son indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la

ejecución de los trabajadores y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

g) Escalas de observación conductual

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. *Gestión en función de objetivos*

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible.

Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados. El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos pueden llegar a ser muy poco realistas o inalcanzables.

2.2.2.8 Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que están enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: " ... la capacidad de satisfacer una

necesidad social mediante el suministro de productos ... "; "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita ... " "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)".

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y *la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta* es *definida por Dessler* (1993) *como* "*... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades". El hombre, como bien lo expresa Chiavenato* (1994) *es* " *... un animal social ... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos" buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.*

2.2.2.9 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. Las diferencias en cuanto a aptitudes es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son diversos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente la gestión de los recursos humanos. Pero si estas están constituidas por personas y estas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose ahora en una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina novísima que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos, la organización y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e

individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas.

El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización.

Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos.No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir. Las variables independientes que determinan el nivel de productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción laboral son:
- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son

posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.
- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

Después de tener claro cuáles son las variables que afectan a la organización, podemos decir que el Comportamiento Organizacional ayuda a los directivos en los siguientes aspectos:

a. Ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa.
b. Mejorar la calidad y productividad del trabajador, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
c. Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

El sistema de incentivos incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

El sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

El sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

El sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Beneficios sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a un empleado para ahorrarle esfuerzo y preocupaciones.

- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

- **Capacidad:** Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.

- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.

- **Clima organizacional:** Proceso que determinan los comportamientos

organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

- **Competencia:** Es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.

- **Compromiso organizacional:** Esa la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica con ella.

- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

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

- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Desempeño organizacional:** Aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en diversos niveles (grupal, intergrupal, y de toda la organización) para generar los cambios planeados.

- **Empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida

en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

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

- **Incentivos:** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción.

- **Incentivos no financieros:** Estímulos que refuerzan el desempeño adecuado mediante formas diferentes de la compensación financiera, como el elogio, las distinciones, los diversos objetos que conmemoran determinado triunfo y logro significativo.

- **Integración de personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la

estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

- **Meta:** Son objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico, dentro del periodo que abarca el plan.

- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.

- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.

- **Planes:** Plantillas que especifican la asignación de recursos, los programas y otras acciones necesarias para conseguir las metas.

- **Potencial Humano:** Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Remuneración:** Puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe el empleado como consecuencia de la prestación de sus actividades a la organización.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que

estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

- **Satisfacción laboral:** Refleja el grado en que las personas encuentran satisfacción en su trabajo. Se ha vinculado con que los empleados permanezcan en sus puestos y con una baja rotación en el trabajo.

- **Servidores:** Es la persona que brinda su esfuerzo a los demás. Es estar al servicios de alguien desempeñar un oficio.

- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo "coordinado" en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

- **Toma de decisiones:** Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas que utiliza metodologías cuantitativas que brinda la administración para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

- **Valores:** Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) <u>Variable Independiente</u> (X)

Sistema de Incentivos

Dimensiones:	**Indicadores:**
- Plan de Formación y Capacitación	Estabilidad en el puesto
	Desempeño laboral
	Compromiso
- Plan de Bienestar Social	Reconocimiento
	Ayuda médica
	Seguro de vida
- Plan de Incentivos Laborales	Bonos
	Incentivos
	Recompensas

B) <u>Variable Dependiente</u> (Y)

Satisfacción Laboral

Dimensiones:	**Indicadores:**
- Dedicación al Trabajo	Liderazgo
	Toma de decisiones
- Compromiso Organizacional	Trabajo en equipo
	Comunicación
	Coordinación
- Estado de Ánimo	Actitudes
	Motivación
	Expectativas

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Sistema de Incentivos (X)	*Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento. Un incentivo para una empresa podría ser el recorte de impuestos en caso de que contrate nuevos trabajadores.* *La acción humana suele regirse por incentivos, muchos de los cuales existen a nivel inconsciente. Cada vez que una persona realiza una determinada actividad lo hace con un fin que, de una forma u otra, le brindará satisfacción. Dicho fin es el incentivo que moviliza el accionar.* *El incentivo puede tratarse de la **e**stimulación que se le otorga a un individuo por su buen desempeño en cualquier ámbito (laboral, afectivo, etc.) con la intención de que se esfuerce por mantenerlo. Se trata, por lo tanto, de una recompensa.* *Nuestra vida cotidiana suele presentar unos cuantos incentivos, de diferentes magnitudes, que nos impulsan a seguir adelante.*	- Plan de Formación y Capacitación - Plan de Bienestar Social **- Plan de Incentivos Laborales**	• Estabilidad en el puesto • Desempeño laboral • Compromiso • Reconocimien-to • Ayuda médica • Seguro de vida • Bonos • Incentivos • Recompensa	Nunca Pocas veces Algunas veces Casi siempre Siempre
Satisfacción Laboral (Y)	*El factor humano es uno de los componentes esenciales con los que cuentan las organizaciones y empresas para conseguir sus objetivos y misiones comerciales, o cualquier otro fin que se propongan, por tanto, resulta indispensable que las mismas tengan muy presente las necesidades de quienes trabajan en ella y los ayudan a crecer y maximizar sus beneficios. Un armónico **clima** de trabajo, condiciones de seguridad, buen trato humano y una remuneración justa en función de las tareas o cargo que desempeña el trabajador se cuentan entre las necesidades más notables a satisfacer para que el empleado se encuentre a gusto en su ambiente de trabajo y esto se traduzca en buenos rendimientos.* *Entonces, el concepto de satisfacción laboral lo que nos expresa es la conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece. Si el trabajador se encuentra con que algunas de las condiciones mencionadas líneas arriba no se hayan satisfechas o no son lo suficientemente correctas no se sentirá para nada satisfecho con su trabajo.*	- Dedicación al Trabajo - Compromiso Organizacional - Estado de Ánimo	• Liderazgo • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Comunicación • Coordinación • Actitudes • Motivación • Expectativas	

Escala de Likert	Negativo (-)	Muy en desacuerdo	0.17	17%	35%
		Algo en desacuerdo	0.18	18%	
	Positivo (+)	Ni de acuerdo ni en descuerdo	0.25	25%	65%
		Algo de acuerdo	0.15	15%	
		Muy de acuerdo	0.25	25%	
		Totales	1	100%	100%

Mediante el método Likert se determina la incidencia positiva o negativa:

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de intervención de la investigación comprende la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es Aplicada, ya que se busca resolver un problema práctico; es decir, el proceso de investigación toma en cuenta variable e indicadores que se pueden verificar de manera empírica.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación se enfoca en lo Descriptivo – Correlacional.

*Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación***;** *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método General

- *Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.*

3.4.2. Métodos Específicos

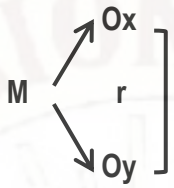
- *Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.*

- *Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permitió partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.*

- *Método Correlacional: Estudia la relación entre dos o más variables de la investigación.*

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo–correlacional, según el siguiente esquema:



Dónde:

m: muestra
O: observación
x: sistema de incentivos
y: satisfacción laboral
r: relación de variables

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia al personal entre nombrados y contratados en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, siendo en total 35 personas.

.

3.6.2. Muestreo

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que no se tomó ningún criterio de selección de los elementos de la población en estudio.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Análisis Bibliográfico y Documental:

  De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información.

- Encuesta:

  El propósito de la encuesta fue determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas utilizadas para adjuntar y capturar datos fueron las siguientes:

Para la recolección de datos primarios:

- Identificación de la muestra.
- Procesos de observación.
- Proceso de encuestas.

Para la recolección de datos secundarios:

- Recopilación de fuentes bibliográficas.
- Aplicación y validación del instrumento.
- Tabulación de datos.

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 24.0 realizando lo siguiente:

a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio según los resultados.
d. Análisis de la prueba de contrastación de la hipótesis (r de Pearson).
e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 24.0

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con el correspondiente instrumento de medición del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica año 2015; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las variables de estudio referida al sistema de incentivos y la satisfacción laboral; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 35 filas y 25 casos para la primera variable y 25 casos para la segunda variable).

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables y la prueba de t de student.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 24.0 (Programa Estadístico para las

Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

De acuerdo a la operacionalización y estructura de las variables en estudio, la primera está referida al sistema de incentivos y está constituida por tres dimensiones: plan de formación y capacitación, plan de bienestar social, plan de incentivos laborales. La segunda variable está referida a la satisfacción laboral y está constituido por las dimensiones: compromiso organizacional, dedicación al trabajo, estado de ánimo.

De acuerdo con la figura 1, para el logro del objetivo general se pretende identificar la presencia de la relación general entre las variables sistema de incentivos y satisfacción laboral, de igual manera para el cumplimiento de los objetivos específicos se pretende determinar la relación de las tres dimensiones de la variable sistema de incentivos con la satisfacción laboral.

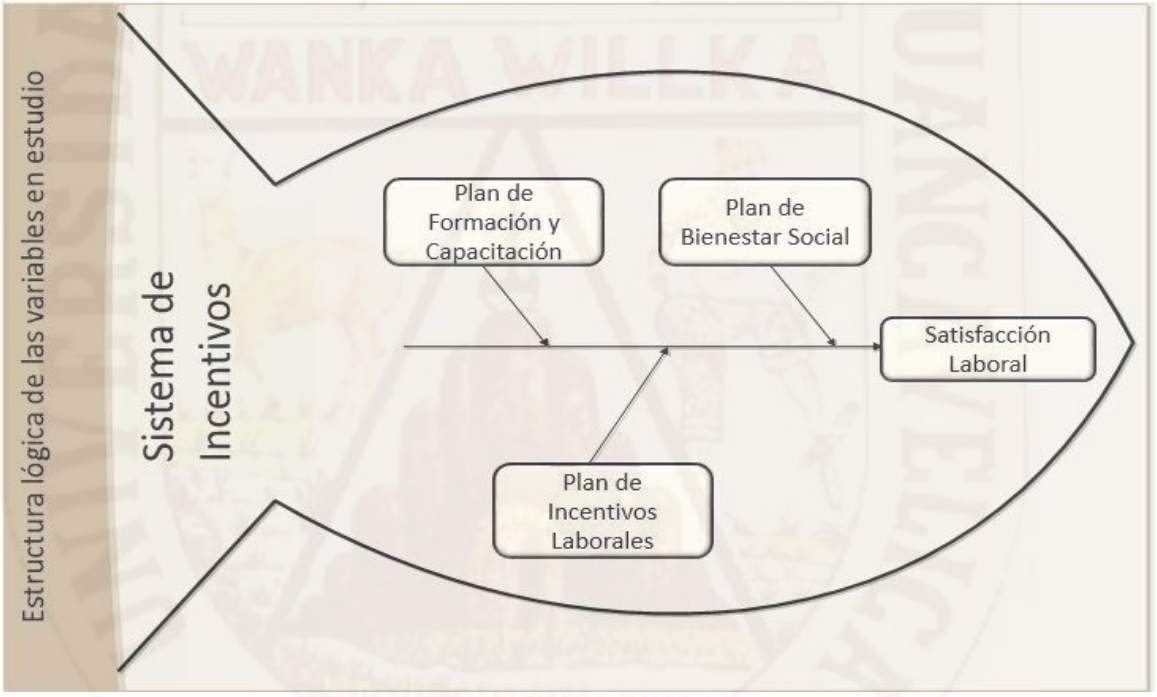


Figura 1. Diagrama de pescado para la estructura lógica de las variables de estudio.
Fuente: Software estadístico.

4.1. RESULTADOS A NIVEL DESCRIPTIVO

4.1.1. SISTEMA DE INCENTIVOS

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes

Tabla 1. Resultados del sistema de incentivos del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

Sistema de Incentivos	f	%
Medio	22	62,9
Alto	13	37,1
Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

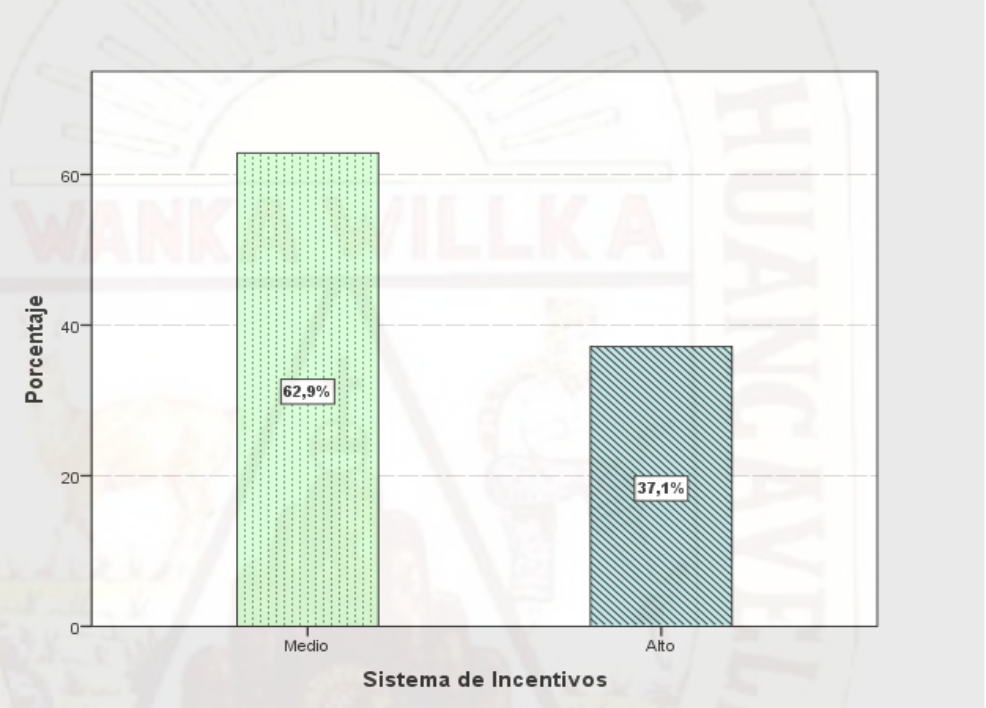


Figura 2. Diagrama del sistema de incentivos del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015. De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados del sistema de incentivos, notamos que el 62,9% de los casos tienen un nivel medio y el 37,1% de los casos tienen un nivel alto. Además estos resultados deben de estar en concordancia con los resultados considerando las dimensiones del variable sistema de incentivos.

Tabla 2. Resultados del sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

Sistema de Incentivos: Plan de Formación y Capacitación	f	%
Medio	26	74,3
Alto	9	25,7
Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

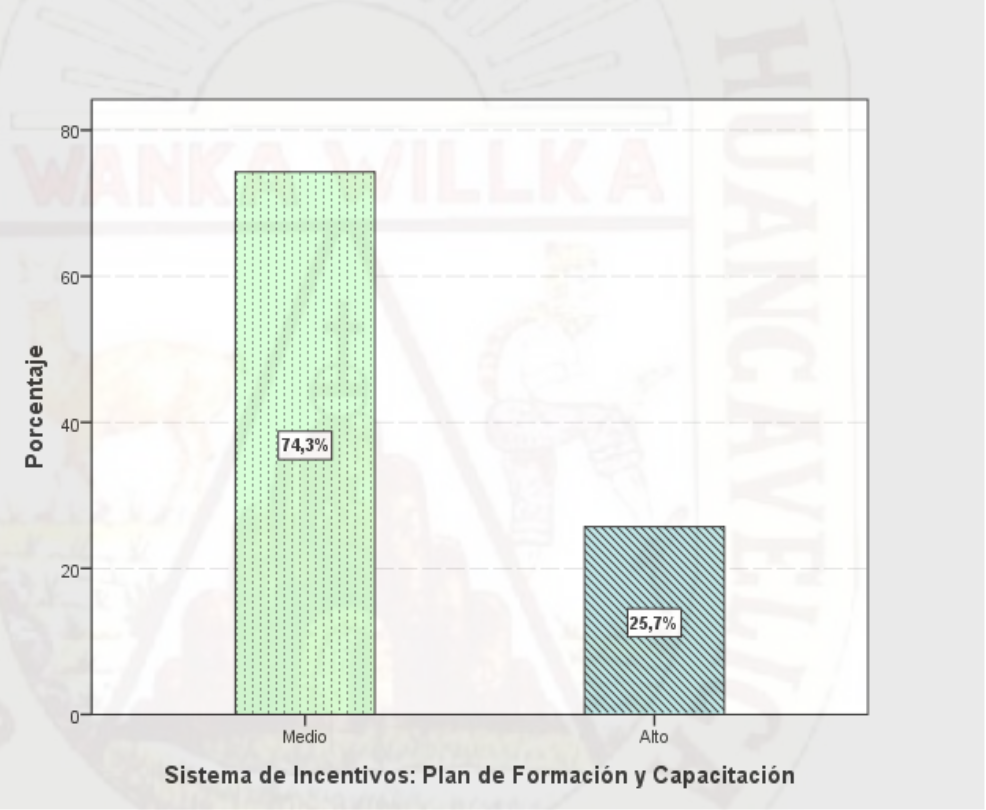


Figura 2. Diagrama del sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados del sistema de incentivos, en la dimensión plan de formación y capacitación, notamos que el 74,3% tienen un medio y el 25,7% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general del variable sistema de incentivos.

Tabla 3. Resultados del sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

Sistema de Incentivos: Plan de Bienestar Social	f	%
Bajo	22	62,9
Medio	11	31,4
Alto	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

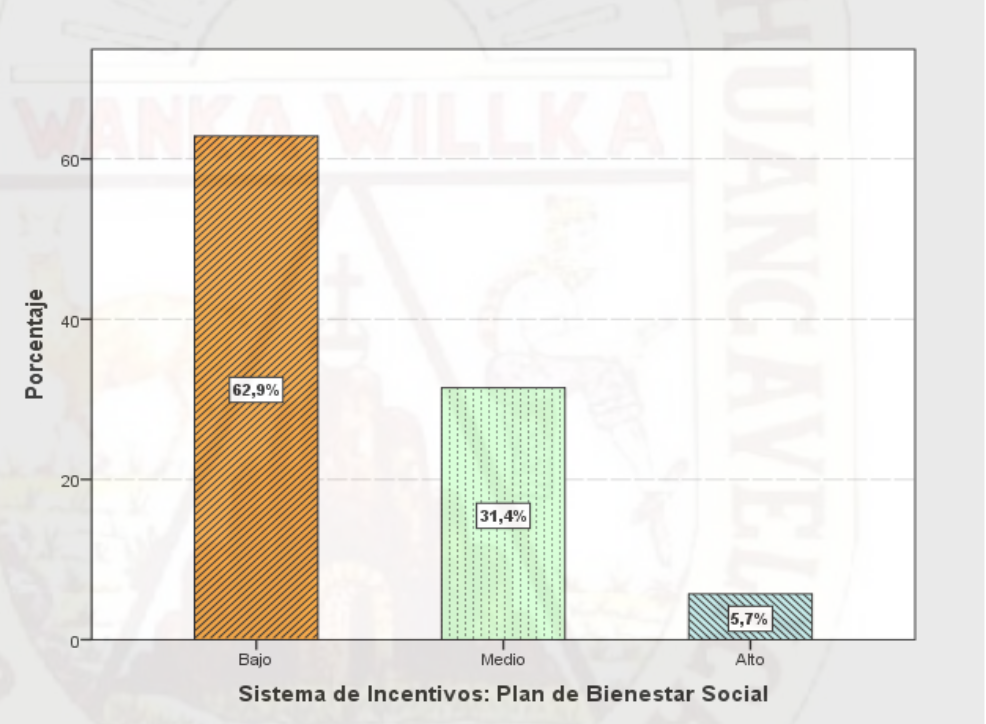


Figura 4. Diagrama del sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados del sistema de incentivos, en la dimensión plan de bienestar social, notamos que el 62,9% de los casos tienen un nivel bajo, el 31,4% tienen un medio y el 5,7% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel bajo está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general del variable sistema de incentivos.

Tabla 4. Resultados del sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

Sistema de Incentivos: Plan de Incentivos Laborales	f	%
Medio	22	62,9
Alto	13	37,1
Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

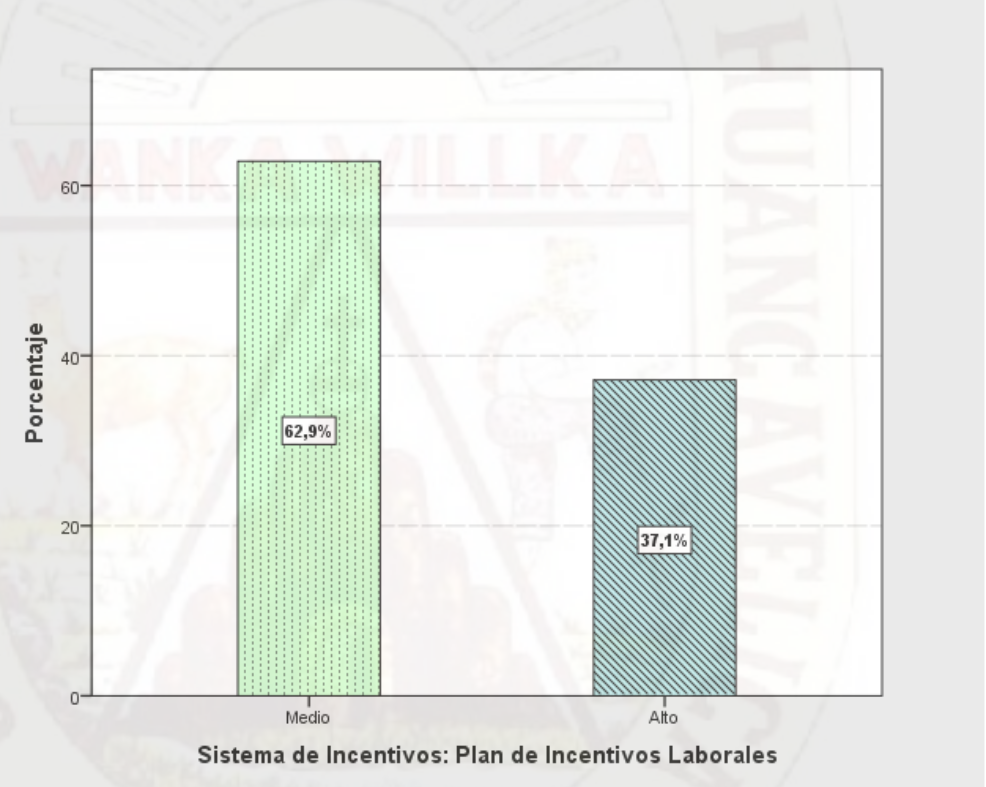


Figura 5. Diagrama del sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados del sistema de incentivos, en la dimensión plan de incentivos laborales, notamos que el 62,9% tienen un medio y el 37,1% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles. Además estos resultados están en concordancia con el resultado general del variable sistema de incentivos.

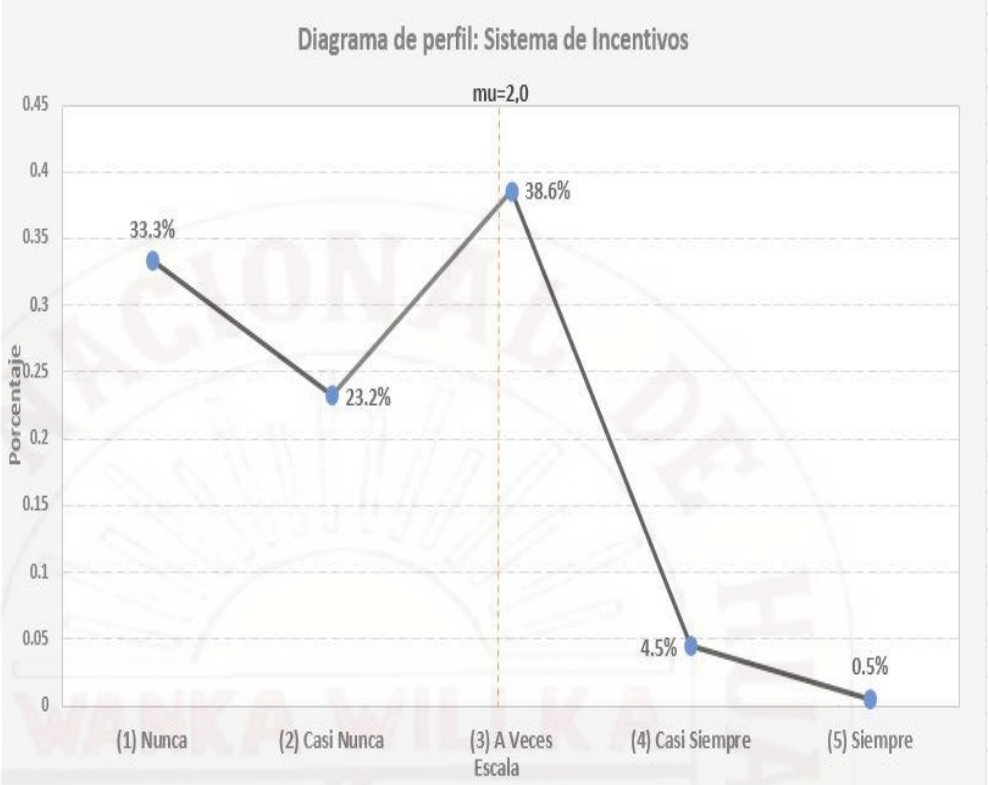


Figura 6. Diagrama del perfil del sistema de incentivos del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional Huancavelica, año 2015.

En la figura 6 se tiene el diagrama de perfil para los resultados del sistema de incentivos, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que la tipificamos como a veces, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 33,3% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 23,2% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 38,6% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 4,5% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0,5% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa a veces tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,0 que tiende a la tercera categoría.

4.1.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Tabla 5. *Resultados de la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.*

Satisfacción Laboral	f	%
Bajo	22	62,9
Medio	11	31,4
Alto	2	5,7
Total	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

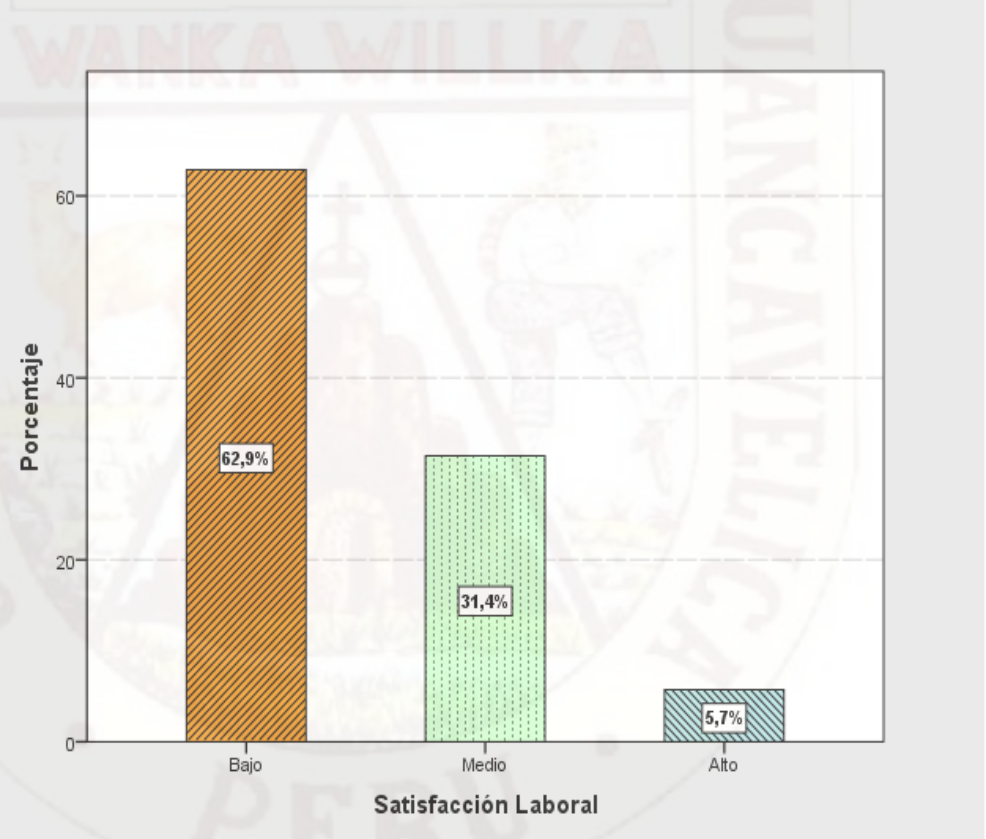


Figura 7. Diagrama de la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la satisfacción laboral, notamos que el 62,9% de los casos presentan un nivel bajo; el 31,4% tienen un nivel medio y el 5,7% de los casos tienen un nivel alto; evidentemente el nivel medio está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones de la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

Dimensiones	Bajo		Medio		Alto		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Compromiso Organizacional	22	62,9	11	31,4	2	5,7	35	100,0
Dedicación al Trabajo	22	62,9	10	28,6	3	8,6	35	100,0
Estado de Ánimo	22	62,9	12	34,3	1	2,9	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

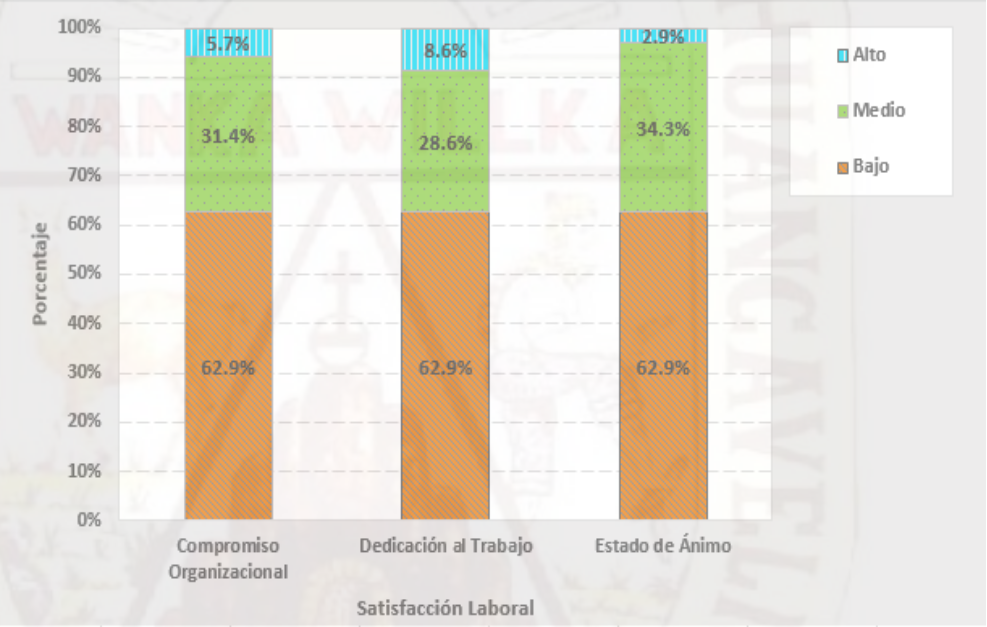


Figura 8. Diagrama de las dimensiones de la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

- **DIMENSIÓN COMPROMISO ORGANIZACIONAL.-** El 62,9% tienen un nivel bajo, el 31,4% tienen un nivel medio y el 5,7% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN DEDICACIÓN AL TRABAJO.-** El 62,9% tienen un nivel bajo, el 28,6% tienen un nivel medio y el 8,6% tienen un nivel alto.
- **DIMENSIÓN ESTADO DE ÁNIMO.-** El 62,9% tienen un nivel bajo, el 34,3% tienen un nivel medio y el 2,9% tienen un nivel alto.

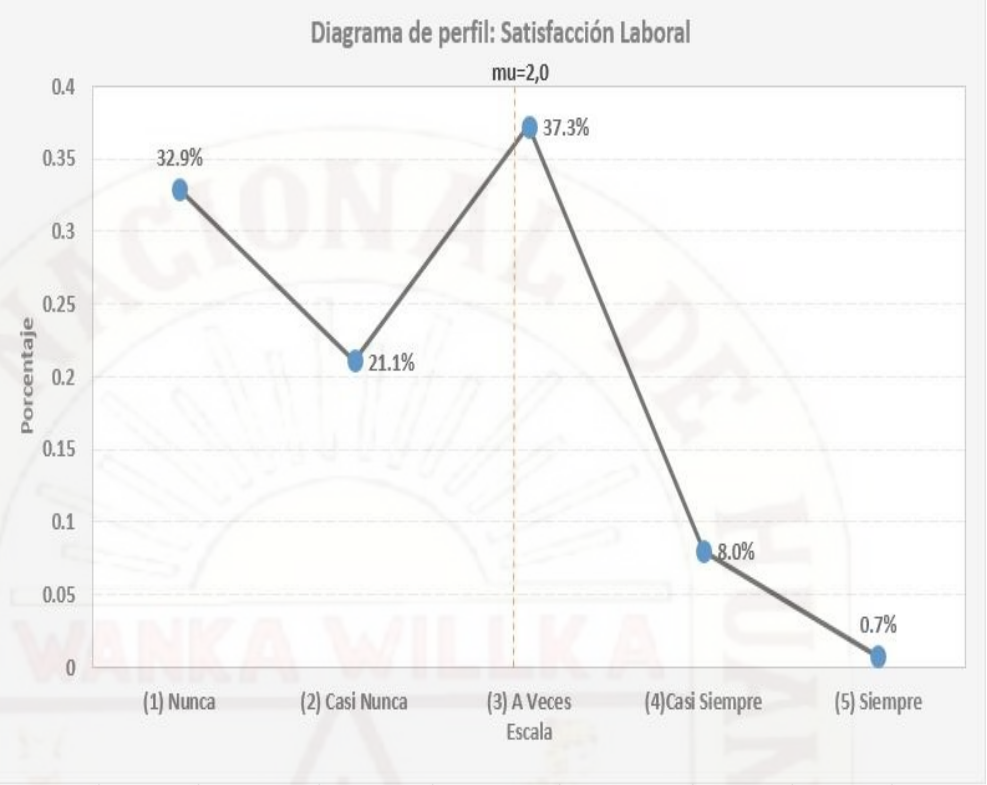


Figura 9. Diagrama del perfil de la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica, año 2015.

En el diagrama de perfil de la figura 9 nos muestra los resultados del perfil de la satisfacción laboral, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que esta próxima de a veces, además:

- Categoría NUNCA: está representado por el 32,9% de los casos.
- Categoría CASI NUNCA: está representado por el 21,1% de los casos.
- Categoría A VECES: está representado por el 37,3% de los casos.
- Categoría CASI SIEMPRE: está representado por el 8,0% de los casos.
- Categoría SIEMPRE: está representado por el 0,7% de los casos.

4.2. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

Figura 10. Resultados de las estadísticas del Sistema de Incentivos.

En la figura 10 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable sistemas de incentivos. Como se observa el valor de la media es de 50,057 que se tipifica como medio, el valor de la desviación estándar es 11,854 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 140,526 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 36 la puntuación máxima es 74, el valor de la mediana es 46 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 36,000 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 74 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima.

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana en la medición realizada.

Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.

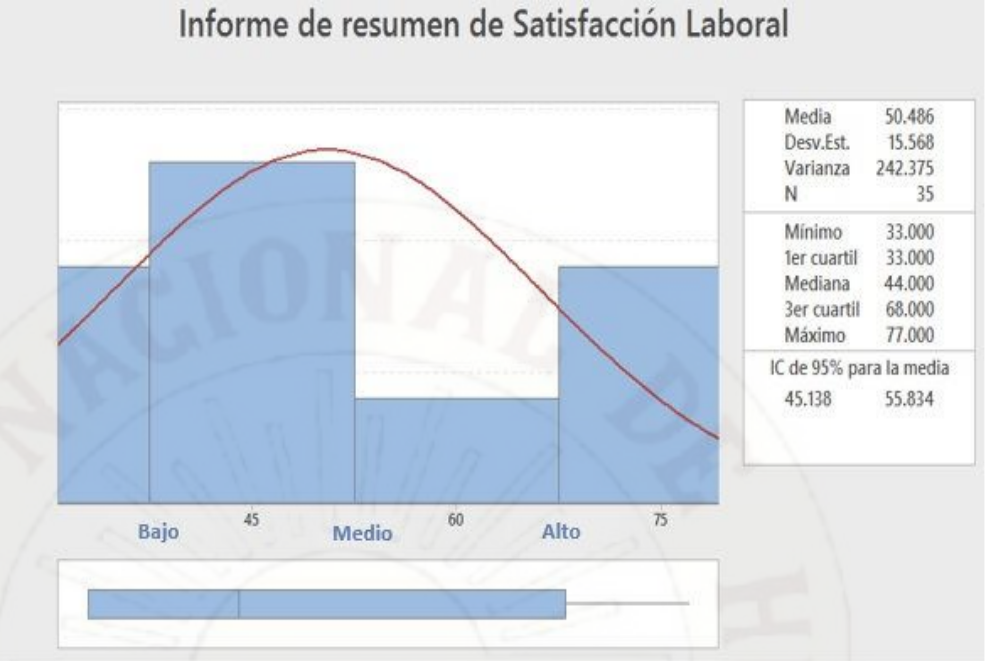


Figura 11. *Resultados de las estadísticas de la Satisfacción Laboral.*

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable satisfacción laboral. Como se observa el valor de la media es de 50,486 que se tipifica como media, el valor de la desviación estándar es 15,568 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 242,375 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 33, la puntuación máxima es 77, el valor de la mediana es 44,0 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 33 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 68,0 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima.

Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

Nuevamente teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a inferir que los datos de la variable satisfacción laboral tienden a tener una distribución normal, pues se distribuyen por encima y por debajo de la media aritmética.

4.2.2. INTERVALOS DE CONFIANZA

De acuerdo con Córdova (2002) los intervalos de confianza se utilizan para realizar una estimación de un parámetro poblacional (media de las variables) con una terminada probabilidad o nivel de confianza.

Específicamente se determinara los intervalos de confianza para media poblacional de las puntuaciones de sistema de incentivos y la satisfacción laboral para un nivel de significancia α= 5% y un nivel de confianza del 95%. El modelo en términos probabilísticos tiene la forma:

$$P\left(\bar{x} - t_{\alpha/2;n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}} \leq \mu \leq \bar{x} + t_{\alpha/2;n-1} \times \frac{S}{\sqrt{n}}\right) = 1 - \alpha$$

Para las puntuaciones del sistema de incentivos, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$\boldsymbol{LI(u) = 50,057 - 1,966\ x\ \frac{11,854}{\sqrt{35}} = 46,118}$$

$$\boldsymbol{LI(u) = 50,057 + 1,966\ x\ \frac{11,854}{\sqrt{35}} = 53,996}$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$\boldsymbol{P\left(46,118 \leq u_{Sis_Inc} \leq 53,996\right) = 95\%}$$

Para las puntuaciones de la satisfacción laboral, los límites del intervalo de confianza de la media poblacional es:

$$\boldsymbol{LI(u) = 50,486 - 1,966\ x \frac{15,568}{\sqrt{35}} = 45,313}$$

$$\boldsymbol{LI(u) = 50,486 + 1,966\ x \frac{15,568}{\sqrt{35}} = 55,660}$$

De tal manera que se cumpla la siguiente probabilidad:

$$P(45,313 \leq u_{Sati_Lab} \leq 55,660) = 95\%$$

4.2.3. DETERMINACIÓN DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES

Considerando que las puntuaciones obtenidas para ambas variables siguen distribuciones normales, además fueron estimadas los intervalos de confianza de las verdaderas medias poblacionales de ambas variables, de acuerdo con Pagano (2010) para determinar la intensidad de la relación de las variables se usa los métodos de la estadística paramétrica, específicamente la estadística "r" de Pearson que está definida por:

$$r = \frac{Cov\ (x,y)}{S_X\ x\ S_y}$$

Siendo:

Cov(x,y) : La covarianza de las puntuaciones de ambas variables.

Sx : Desviaciones estándar del sistema de incentivos.

Sy : Desviaciones estándar de la satisfacción laboral.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{174,43}{\sqrt{140,526\ x}\sqrt{242,375}} = 0,95 = 95\%$$

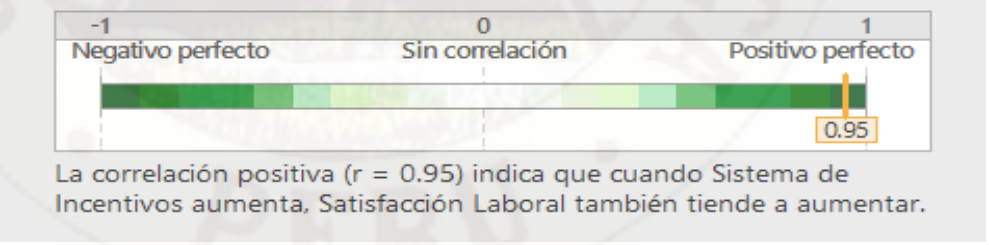


Figura 12. Diagrama de la relación de variables.

La figura 12 muestra la relación obtenida dentro del dominio de la estadística "r" de Pearson, notemos que por su valor tiende a ser una relación positiva perfecta (se aproxima a la unidad).

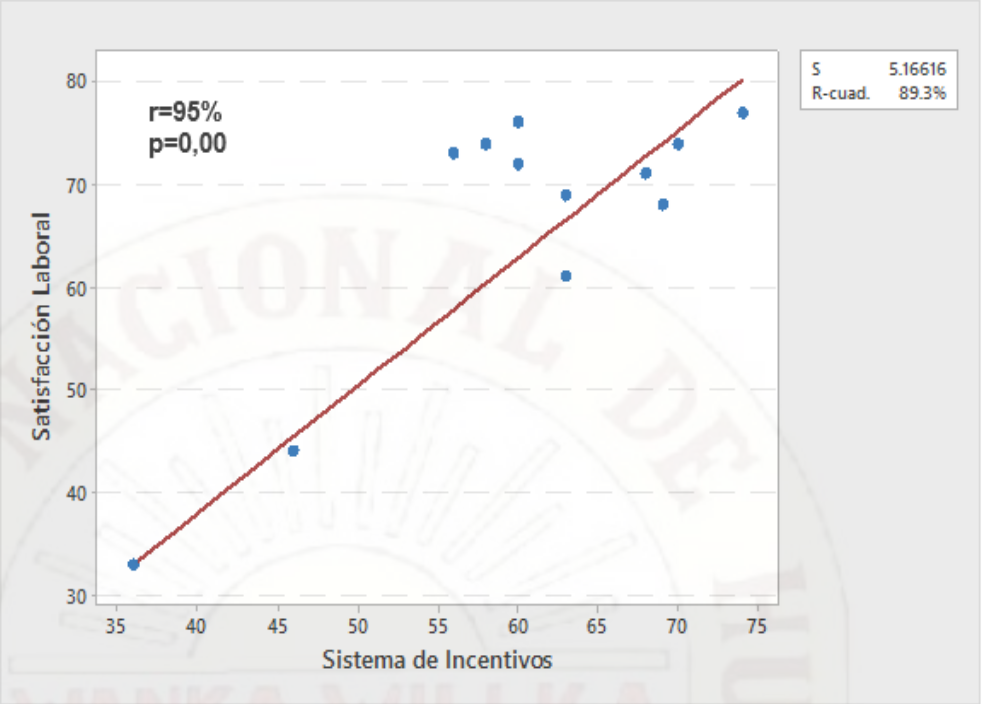


Figura 13. Diagrama de dispersión de las puntuaciones para ambas variables.

Para la determinación de las relaciones considerando las dimensiones del variable sistema de incentivos tenemos:

- Relación de la dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral:

$$r_1 = 71,0\%$$

- Relación de la dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral:

$$r_2 = 96,0\%$$

- Relación de la dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral:

$$r_3 = 95,0\%$$

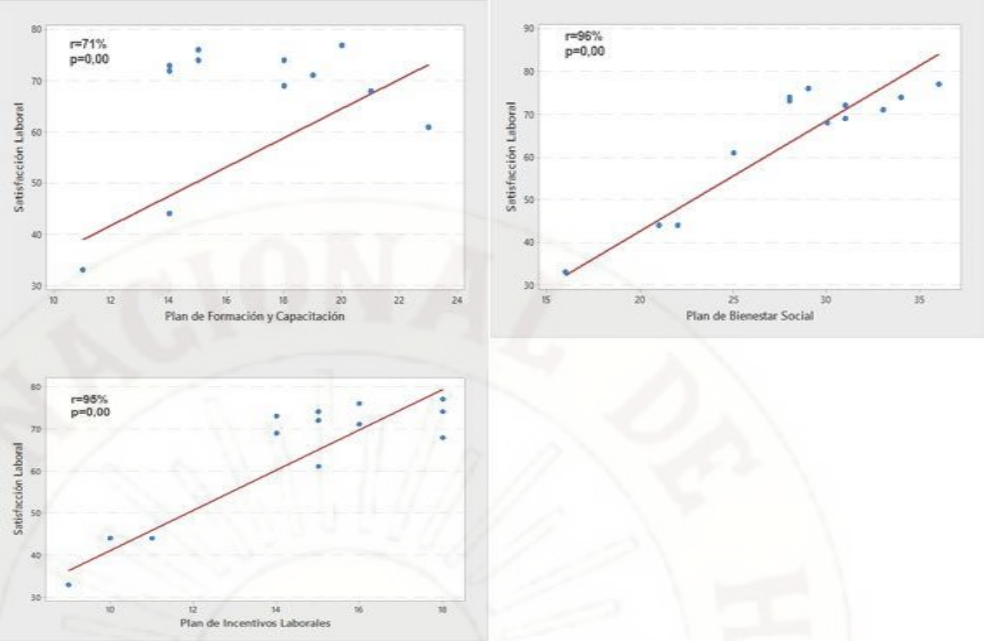


Figura 14. Diagrama de dispersión de las relaciones según dimensiones.

En la figura 14 se muestra los correspondientes diagramas de dispersión para cada una de las dimensiones del variable sistema de incentivos frente a la variable satisfacción laboral. Como podemos apreciar en cada una de ellas la relación obtenida es positiva y tendiente a diferenciarse desde muy lejos del valor cero, por lo cual nos queda identificar su significancia estadística o prueba de hipótesis la misma que vendría a ser la evidencia del cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos respectivamente.

Tabla 7. Resultados categóricos de la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral**.**

Satisfacción Laboral	Sistema de Incentivos						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	-	-	22	62,9	-	-	22	62,9
Medio	-	-	-	-	11	31,4	11	31,4
Alto	-	-	-	-	2	5,7	2	5,7
Total	-	-	22	62,9	13	37,1	35	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

En la tabla 7 podemos apreciar los resultados de la investigación considerando las categorías tipificadas, nuevamente podemos apreciar la relación positiva entre las variables, pues los correspondientes niveles medios del sistema de incentivos se relacionan con los niveles medios de la satisfacción laboral. El 62,9% de los casos consideran que el sistema de incentivos es medio y la satisfacción laboral es bajo; el 31,4% de los casos consideran que el sistema de incentivos es alto y la satisfacción laboral es medio; el 5,7% de los casos consideran que el sistema de incentivos es alto y la satisfacción laboral es alto.

4.3. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Una vez determinadas las relaciones entre las variables y las correspondientes dimensiones, procedemos a realizar el proceso de verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, adoptamos el sistema clásico de Pearson que consiste en cinco pasos.

4.3.1. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (Ho)**

  El sistema de incentivos no incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

  $$\rho = 0$$

  Siendo:

  ρ: Correlación poblacional

- **Alterna (H1)**

  El *sistema de incentivos* incide de manera positiva en la *satisfacción laboral* del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.

  $\rho > 0$ Unilateral derecha

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA (α)

El nivel de significancia nos representa el error de tipo I que el investigador está dispuesto a tolerar al rechazar la hipótesis nula.

$$\boldsymbol{\alpha = 0,05 = 5\%}$$

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

Utilizaremos la distribución "*t*" Student con 33 grados de libertad:

$$\boldsymbol{t = r\ x \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}}$$

El valor crítico o tabulado "Vt" de la prueba para 33 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,692 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (Vc) de la "t":

$$\boldsymbol{t = Vc = 0,95 \sqrt{\frac{35-2}{1-0,95^2}} = 17,48}$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado "Vc" y el valor crítico o tabulado "Vt" lo tabulamos en la gráfica de la distribución de probabilidad "t", de la cual podemos deducir que Vc>Vt (17,48>1,692) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, por tanto se concluye en lo referente a la hipótesis general que:

El sistema de incentivos incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015 con un 95% de confianza.

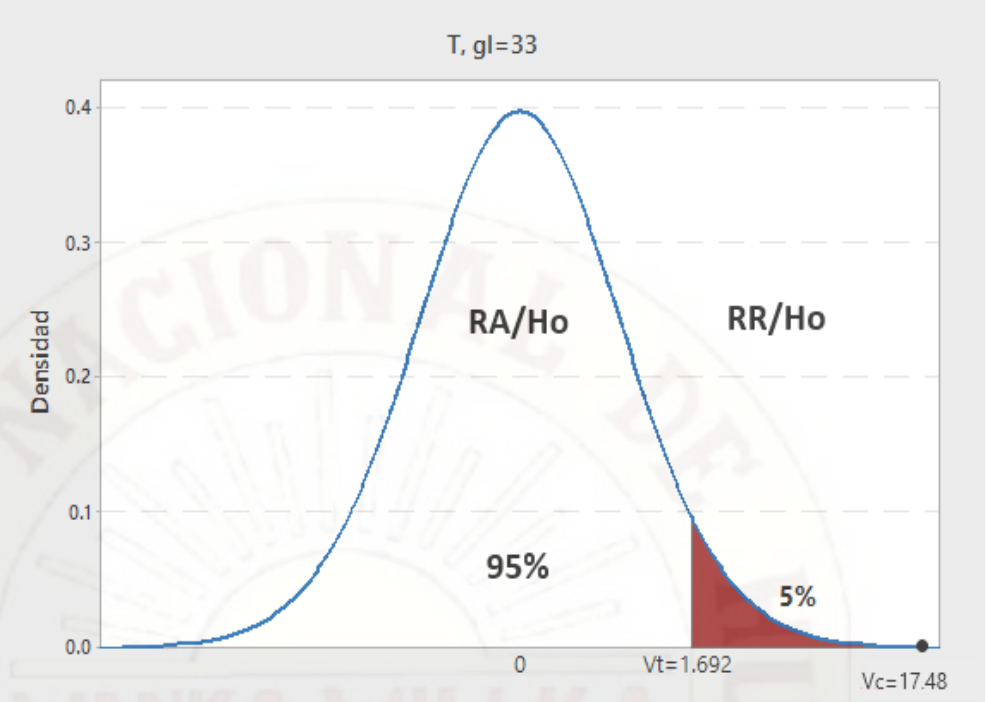


Figura 15. Distribución de probabilidad "t" para la hipótesis general.

En la Figura 15 notamos que el valor calculado se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho), además se deduce que la probabilidad asociada al modelo es:

$$P(t > 17{,}48) = 0{,}0 < 5\%$$

Por lo que se confirma en rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Asimismo de la prueba realizada se deducen los siguientes aspectos de la relación:

- **EXISTENCIA.-** Se determinó que existe una relación entre el *sistema de incentivos* y la *satisfacción laboral* del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015;r=95%
- **DIRECCIÓN.-** Positiva. Conforme el nivel del *sistema de incentivos* aumenta, la *satisfacción laboral* tienden a aumentar.
- **FUERZA.-** Lo determinamos a través del coeficiente de determinación R^2

$$\boldsymbol{R^2 = r^2 = (0,95)^2 = 89.31\%}$$

Deducimos que el 89,31% de la variación en el sistema de incentivos se explica por la satisfacción laboral.

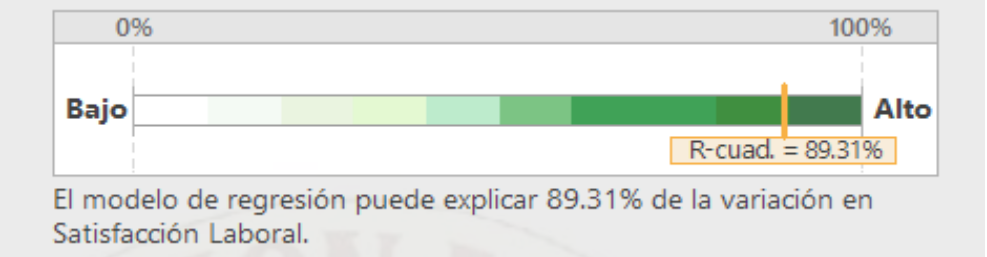


Figura 16. Porcentaje de la variación explicado por el modelo de correlación.

4.3.2. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Tabla 8. Estadísticas de la relación de las dimensiones del sistema de incentivos y la satisfacción laboral.

Dimensiones del Sistema de Incentivos	Estadísticas de la relación con la Satisfacción Laboral					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Compromiso Organizacional	71,0%	35	5,79	1,692	-	Rechazo
Dedicación al Trabajo	96,0%	35	19,70	1,692	-	Rechazo
Estado de Ánimo	95,0%	35	17,48	1,692	-	Rechazo

Fuente: Base de datos.

4.3.2.1. VERIFICACIÓN DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación no incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es r=71,0% además el valor calculado es Vc= 5,79 y el valor tabulado es Vt=1,692 de la cual deducimos que Vc>Vt (5,79>1,692) que tienen asociado una probabilidad de P (t>5,79)=0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación incide de manera positiva en la satisfacción del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.2. VERIFICACIÓN DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social no incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es r=96,0% además el valor calculado es Vc= 19,70 y el valor tabulado es Vt=1,692 de la cual deducimos que Vc>Vt (19,70>1,692) que tienen asociado una probabilidad de P (t>19,70)=0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social incide de manera positiva en la satisfacción del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

4.3.2.3. VERIFICACIÓN DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales no incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

  El sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.

DISCUSIÓN

De la Tabla 8 podemos observar que la relación obtenida es r=95,0% además el valor calculado es Vc= 17,48 y el valor tabulado es Vt=1,692 de la cual deducimos que Vc>Vt (17,48>1,692) que tienen asociado una probabilidad de P (t>17,48)=0,0<5% por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales incide de manera positiva en la satisfacción del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica con un nivel de confianza del 95%.

4.4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la investigación está orientado a conocer la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015. A decir que Kerlinger (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 95% que de acuerdo a la Tabla 9 se tipifica como correlación positiva muy fuerte.

Tabla 9 . Intensidad de la correlación "r" de Pearson.

Correlación negativa perfecta:	-1
Correlación negativa muy fuerte:	-0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte:	-0,75 a -0,89
Correlación negativa media:	-0,50 a -0,74
Correlación negativa débil:	-0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil:	-0,10 a -0,24
No existe correlación alguna:	-0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil:	+0,10 a +0,24
Correlación positiva débil:	+0,25 a +0,49
Correlación positiva media:	+0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte:	+0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte:	+0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta:	+1

Fuente: Ritchel (2006).

Así pues se da cumplimiento al primer objetivo de la investigación, además la estadística coeficiente de determinación es de 89,31% que nos da la fuerza de la relación entre las variables, es decir la proporción de variabilidad de la satisfacción laboral que es explicada por la reingeniería de procesos.

Así mismo los resultados han evidenciado que el 62,9% de casos tienen la percepción que el sistema de incentivos medio y el 37,1% la consideran alto; en cuanto a la satisfacción laboral los sujetos en estudio consideran que el 62,9% consideran un nivel bajo; el 31,4% tiene un nivel medio y el 5,7% tiene un nivel alto.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 95% es significativamente diferente de cero (p=0,0) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral, el valor obtenido para dicha correlación es del 71,0% que se tipifica como positiva media, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,0) y positiva.

Asimismo la relación obtenida de la dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral, el valor obtenido para dicha correlación es del 96,0% que se tipifica como positiva muy fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,0) y positiva.

Asimismo la relación obtenida de la dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral, el valor obtenido para dicha correlación es del 95,0% que se tipifica como positiva muy fuerte, que también ha resultado significativamente diferente de cero (p=0,0) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Marcano (2013) concluye, que las organizaciones afrontan una gran presión competitiva creciente, por lo tanto buscan la forma de hacer con mayor calidad su actividad pero esto no lo lograran sin reconocer la importancia que tiene el talento humano en el éxito o fracaso de los objetivos planteados. Es por ello, que estimular a los trabajadores es la mejor forma de mantener el buen desempeño organizacional.

En referencia a Andia (2009) debemos tener que la satisfacción laboral es un tema ampliamente discutido y estudiado en algunas disciplinas como son: la psicología de las organizaciones industriales, psicología social, comportamiento organizacional y administración de recursos humanos. La satisfacción laboral involucra algunos componentes que no se dan a causa de una determinada situación. Uno de estos elementos es temperamental. Se le llama felicidad, y el otro es confiar en la administración.

Finalmente con Guzmán (2006) se concluye, y destaca que los incentivos otorgados por la empresa no motivan lo suficiente al personal a cumplir con sus funciones de manera eficiente, puesto que estos son deficientes, lo cual genera un descontento en el personal provocando la insatisfacción laboral.

CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una incidencia positiva entre el sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 95% que se tipifica como correlación positiva muy fuerte, la probabilidad asociada es P (t>17,48)=0,0<5% por lo que dicha correlación es significativa. En el 62,9% de los casos el sistema de incentivos es medio y en el 37,1% es alto; asimismo en lo referente a la satisfacción laboral, el 62,9% de los casos es bajo, el 31,4% de los casos es medio y el 5,7% de casos es alto.

2. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 71,0% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es P (t>5,79)=0,0<5% por lo que dicha correlación es significativa. En el 74,3% de los casos la dimensión plan de formación y capacitación es medio y el 25,7% es alto; el nivel medio prevalece.

3. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 96,0% que se tipifica como correlación positiva muy fuerte, la probabilidad asociada es P (t>19,70)=0,0<5% por lo que dicha correlación es significativa. En el 62,9% de los casos la dimensión plan de bienestar social es bajo, el 31,4% es medio y el 5,7% es alto; el nivel bajo prevalece.

4. Se ha determinado la presencia de una incidencia positiva entre la dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015, la correlación identificada es del 95,0% que se tipifica como correlación positiva muy fuerte, la probabilidad asociada es P (t>17,48)=0,0<5% por lo que dicha correlación es significativa. En el 62,9% de los casos la dimensión plan de incentivos laborales es medio y el 37,1% es alto; el nivel medio prevalece.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada aplicación de un sistema de incentivos y consecuentemente la satisfacción laboral en la gestión institucional se requiere realizar lo siguiente:

1. Premiar a fin de año y reconocer muy esporádicamente, no son las recompensas que los empleados esperan. Usted puede hacer que cada día dentro de la oficina surjan espacios para decir: “estás haciendo un buen trabajo”, “gracias por tus aportes”, “te mereces un día libre por las horas extra trabajadas”.

2. Elogie en público y no en privado. El hecho que a un colaborador se le felicite en público, impacta su autoestima, el rol dentro de la organización y la capacidad de sentirse valorado. Aunque no lo crea es un gran aliciente.

3. El resultado no es lo único que vale. ¿Cómo llegaron los empleados a cumplir los objetivos? A través de trabajo duro y un gran esfuerzo, este paso a paso también se debe recompensar. No espere hasta el final para agradecer o apreciar el trabajo. Sorprenda a sus empleados entregando un reconocimiento por el cumplimiento, por ejemplo, de la primera fase de un proyecto.

4. No reconozca solo los logros. Las nuevas ideas e iniciativas de cambios, merecen que se les dé toda la importancia que ameritan. El hecho de que una persona esté en la disposición de desempeñarse un 100% para contribuir a la organización en la que está debe apreciarse por igual que el hecho de que alguien alcance un objetivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

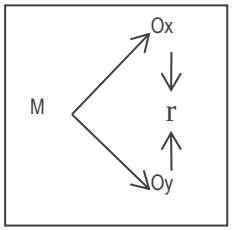
- ALBIZU, Eneka y Aritza LÓPEZ DE GUERRERO. (2001) "La Gestión de los Recursos Humanos: Retos y Tendencias de una función en cambio" En Alta Dirección. Barcelona. Nro. 216.
- ALLES, Martha. (2004) Desempeño por Competencias, Evaluación de 360 o. Granica Ediciones. Buenos Aires.. 350 p.
- BLANCHARD, Ken. (1996) Empowerment. Edit. Norma. Bogotá. 1996. 176 p.
- BORRAS, Mateo. (1999) "El nuevo rol de los trabajadores a través de la visión del directivo de recursos humanos" EN Alta Dirección. Barcelona. Nro. 208. Nov/ Dic.. p. 480.
- CERTO, Samuel. 82001). Administración Moderna. 8ª. Ed. Pearson Educación. Bogotá. 624p.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Bogotá. 475 p.
- DESSLER, Gary. (1998). La Dirección de las Personas y Organizaciones en el Siglo XXI. Prentice Hall. Nueva York. 716 p.
- DRUCKER, Peter. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 290 p.
- ESPINOZA, Nemesio. Antología de la Administración. 5ª. Ed. Editorial San Marcos. Lima. 198 p.
- ERNST & Young. (1998). Gestión por competencias, Innovación en la gestión empresarial, EN: Cuadernos Cinco Días, Fascículo No. 6, Madrid.
- FARACHE, Leo. (1996). "El Marketing interno de la motivación". EN: Harvard Deusto Marketing y Ventas. No. 19. Madrid.
- FAYOL, Henry. (1975). Administración Industrial y general. Ediciones Herrero Hnos. México DF. 156 p.

- FLORES GARCIA, Javier. (2001). El comportamiento humano en las organizaciones. Universidad del Pacífico. Lima. 536 p.
- GOMEZ- MEJIA, Luís; BALKIN, David y Robert CARDY. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ª.ed. Pearson Educación. Madrid. 695 p.
- GONZALES, Luís. (1999) "La Dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000". EN Alta Dirección. Barcelona. Nro. 204.
- HILL, Charles y Gareth JONES. (1996). Administración Estratégica. 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 540 p.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. (1994). Administración en las Organizaciones. 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 754 p.
- MINISTERIO DE SALUD (2004). Instituto de Desarrollo de Recursos Humanos. Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos de Salud. Lima-Perú. 25 p.
- HILL, Charles y Gareth JONES. 81996). Administración Estratégica. 3ª.ed. McGraw Hill. Bogotá. 540 p.
- KAST, Fremont y James ROSENZWEIG. (1994). Administración en las Organizaciones. 2ª. ed. Mc Graw Hill. México DF. 754 p.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA
SISTEMA DE INCENTIVOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANCAVELICA – AÑO 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA TIPO DE INVESTIGACIÓN
¿Cuál es la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015?	Determinar la relación del sistema de incentivos y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.	El sistema de incentivos incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica al año 2015.	<u>Variable Independiente</u> (X)	- Plan de Formación y Capacitación	- Estabilidad en el puesto - Desempeño Laboral - Compromiso	• Según su finalidad: Investigación aplicada. • Según el Carácter:s Investigación cuantitativa. **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:** Descriptico Correlacional **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:** No experimental, transversal, correlaconal.
Problemas Específicos:	**Objetivos Específicos:**	**Hipótesis Específicas:**				
¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?	Conocer la relación del Sistema de Incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	El sistema de incentivos en su dimensión plan de formación y capacitación incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	Sistema de Incentivos	- Plan de Bienestar Social - Plan de Incentivos Laborales	- Reconocimiento - Ayuda médica - Seguro de vida - Bonos - Incentivos - Recompensas	 "M" = muestra "O_X" = observación de la variable Políticas de Incentivos "O_Y" = observación de la variable Eficiencia Laboral "r" = relación entre las variables.
¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?	Conocer la relación del sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	El sistema de incentivos en su dimensión plan de bienestar social incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	<u>Variable Dependiente</u> (Y)	- Compromiso Organizacional	- Comunicación - Coordinación - Trabajo en equipo	**POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO:** • **Población y Muestra:** 35 administrativos.

¿Cómo se relaciona el sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica?	Conocer la relación del sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales y la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	El sistema de incentivos en su dimensión plan de incentivos laborales incide de manera positiva en la satisfacción laboral del personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica.	Satisfacción Laboral	- Dedicación al Trabajo - Estado de Ánimo	- Liderazgo - Toma de decisiones - Actitudes - Motivación - Expectativas	• **Muestreo:** No probabilístico **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:** • **TÉCNICA**: Encuesta. • **INSTRUMENTO**: Cuestionario de preguntas. **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS** - Estadística descriptiva. - Estadística inferencial.

ANEXO N° 02

BASE DE DATOS

	Sistema de Incentivos	X	Plan_Forma_Capa	X1	Plan_Biene_Social	X2	Plan_In_Lab	X3	Satisfacción Laboral	Y	Compro_Orga	Y1	Dedi_Trabaj	Y2	Esta_Ánimo	Y3
1	46	2	14	2	21	1	11	2	44	1	16	1	19	1	9	1
2	63	3	23	3	25	2	15	3	61	2	19	2	29	2	13	2
3	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
4	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
5	69	3	21	3	30	2	18	3	68	2	23	2	28	2	17	2
6	46	2	14	2	21	1	11	2	44	1	16	1	19	1	9	1
7	63	3	23	3	25	2	15	3	61	2	19	2	29	2	13	2
8	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
9	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
10	74	3	20	3	36	3	18	3	77	3	25	3	33	2	19	3
11	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
12	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
13	70	3	18	3	34	3	18	3	74	2	24	2	34	3	16	2
14	46	2	14	2	21	1	11	2	44	1	16	1	19	1	9	1
15	63	3	23	3	25	2	15	3	61	2	19	2	29	2	13	2
16	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
17	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
18	60	3	15	2	29	2	16	3	76	3	26	3	32	2	18	2
19	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
20	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
21	60	3	14	2	31	2	15	3	72	2	24	2	32	2	16	2
22	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
23	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
24	56	3	14	2	28	2	14	3	73	2	24	2	34	3	15	2
25	46	2	14	2	21	1	11	2	44	1	16	1	19	1	9	1
26	63	3	23	3	25	2	15	3	61	2	19	2	29	2	13	2
27	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
28	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
29	68	3	19	3	33	2	16	3	71	2	21	2	32	2	18	2
30	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
31	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
32	58	3	15	2	28	2	15	3	74	2	23	2	35	3	16	2
33	36	2	11	2	16	1	9	2	33	1	13	1	14	1	6	1
34	46	2	14	2	22	1	10	2	44	1	16	1	20	1	8	1
35	63	3	18	3	31	2	14	3	69	2	20	2	31	2	18	2

ANEXO N° 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA
Escuela Profesional de Administración

FICHA DE ENCUESTA

La investigación: Sistema de Incentivos y la Satisfacción Laboral del Personal en la Oficina de Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Huancavelica – Año 2015, tiene como propósito determinar la relación entre las variables en estudio. La aplicación de la encuesta es confidencial, por lo que de manera anticipada se agradece su colaboración.

- Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	5	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

	PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS 5	4	3	2	1
01	En la institución se han implementado planes de formación y capacitación para recompensar el desempeño del personal administrativo:					
02	Se considera importante la formación académica de los empleados para la institución:					
03	Los empleados participan de manera activa en las capacitaciones realizados por la institución:					
04	Existe la preocupación de los directivos por fomentar la capacitación continua de los empleados:					
05	Las instancias para una capacitación están bien planificadas:					
06	Los cursos de capacitación que recibe, le permite realizar mejor su trabajo:					
07	Considera que debería tener más oportunidades para capacitarse:					
08	Los cursos de capacitación que recibe, están de acuerdo al perfil profesional:					

	PLAN DE BIENESTAR SOCIAL						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS 5	4	3	2	1
09	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución:					
10	El gerente de la institución tiene un trato equitativo al personal sin distinción del puesto que ocupa:					
11	Se siente en confianza por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución:					
12	La infraestructura física de la institución se encuentra en óptimas condiciones:					
13	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado a nivel institucional:					
14	Se percibe un compromiso de los empleados hacia la institución:					
15	Se promueve la mejora continua a los procesos y procedimientos:					
16	A nivel institucional se promueven los círculos de calidad:					
17	Se cuenta con plataformas tecnológicas para obtener mejor información:					
18	Se toma en cuenta los manuales de descripción de puestos de trabajo:					
19	Se preocupan por fomentar sistemas de comunicación para los empleados:					

	PLAN DE INCENTIVOS LABORALES						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS 5	4	3	2	1
20	El sueldo que usted percibe le permite mantener y/o mejorar las condiciones de calidad de vida:					
21	En cuanto al contrato de trabajo las cláusulas son claras y precisas:					
22	En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes:					
23	Se programa de manera oportuna el periodo de sus vacaciones:					
24	Considera necesaria alguna recompensa económica en su trabajo:					
25	Considera necesario algún incentivo no económico por su trabajo:					

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	5 Siempre	4 Casi siempre	3 A veces	2 Casi nunca	1 Nunca

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

	COMPROMISO ORGANIZACIONAL						
		CATEGORÍAS					
Nº	AFIRMACIÓN	5	4	3	2	1
01	Se identifica con la misión y visión de la institución:					
02	Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y los aplica en sus funciones:					
03	Su jefe promueve la unidad, el conocimiento y la aplicación de los valores organizacionales:					
04	Los valores de la organización están acordes a los suyos:					
05	Su jefe motiva constantemente para realizar su trabajo en forma efectiva:					
06	Se le brinda el recurso material necesario para el buen rendimiento de sus funciones:					
07	El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita cumplir las funciones:					
08	Cuando se requiere hacer un trabajo en equipo ¿Le gusta cooperar?:					

	DEDICACIÓN AL TRABAJO						
		CATEGORÍAS					
Nº	AFIRMACIÓN	5	4	3	2	1
09	Aunque no se le solicite, brinda más tiempo del requerido:					
10	Se siente identificado y responsable con las funciones que tiene a su cargo:					
11	Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecidas:					
12	Por la labor que realiza, considera tener la oportunidad de hacer carrera en la institución:					
13	Cuando se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y su equipo a que se comprometan:					
14	Resuelve los problemas relacionados con sus tareas, sin recurrir a los demás:					
15	Trabaja sin interrupciones a lo largo de la jornada laboral:					
16	Le lleva demasiado tiempo realizar su tarea:					
17	Se limita a cumplir las indicaciones que recibe:					
18	Tiene independencia para actuar y tomar decisiones:					
19	Llega puntualmente a su trabajo:					

	ESTADO DE ÁNIMO						
		CATEGORÍAS					
Nº	AFIRMACIÓN	5	4	3	2	1
20	Mantiene una actitud positiva ante los cambios que se generan en la institución:					
21	Se siente satisfecho con el trabajo que realiza:					
22	Conoce de la importancia de su trabajo para la institución:					
23	La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria:					
24	Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas:					
25	Participa en la elaboración de los planes de trabajo:					