

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS
FACULTAD CIENCIAS DE LA ECONOMÍA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**ANALIZAR LOS INCENTIVOS NO MONETARIOS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE CONCENTRIX, PARA EL III
CUATRIMESTRE DEL 2019**

**ESTUDIANTE:
Daisy Villacorta Arias**

San José, Costa Rica, 2019

Agradecimientos

Primero agradecida con Dios y mis padres por la fe y apoyo que tuvieron en mí, sin su esfuerzo y confianza no hubiera logrado ser la profesional que soy, espero se sientan igual de orgullosos de como yo me siento, a mis amigos y familia que me apoyaron, de una u otra forma en todo este proceso.

Un especial agradecimiento a Bryan Agüero y Concentrix, por dejarme realizar este trabajo en la empresa, por el apoyo que siempre recibí para obtener información y poder realizar este trabajo de la mejor manera, el apoyo emocional que recibí de su parte fue muy importante.

Al lector Don Marco González por ser un gran guía, el apoyo que recibí de su parte fue vital para el logro adecuado de este proyecto y a la tutora Iliana Madriz por su aporte en todo el proceso.

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a Dios por que sin él nada es posible, a mis papás que siempre me han apoyado incondicionalmente, pero especialmente a mi mamá que es una mujer luchadora y siempre me ha enseñado a perseguir mis sueños ante cualquier circunstancia, así que esta tesis y este título son para ustedes que siempre han sido mi inspiración.

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	2
Dedicatoria	3
Contenido de tablas	7
Contenido de Figuras	7
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	8
Planteamiento del problema	8
Objetivos:	10
Objetivo general:	10
Objetivos específicos:	10
Justificación	11
Antecedentes	13
Investigaciones internacionales	15
Investigaciones nacionales	24
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	30
Concentrix	30
Visión de Concentrix	31
Valores y cultura de Concentrix:	31
Incentivos	32
Objetivos de los incentivos	32
Ventajas de los incentivos	33
Tipos de incentivos	34
Incentivos monetarios	35
Tipos de los incentivos monetarios:	35
Incentivos no monetarios	36
Beneficios de los incentivos no monetarios	36
Tipos de incentivos no monetarios	38
Motivación	39
Tipos de motivación	39
Desempeño laboral	40
Satisfacción	40

Plan de incentivos	41
Instrumentos de evaluación laboral	42
Ventajas de la evaluación de desempeño	42
Métodos de evaluación de desempeño	44
RR.HH.	47
Definición de RR.HH.	47
Enfoques teóricos de los recursos humanos	47
Teoría científica de la administración	48
La teoría de las relaciones humanas	48
La teoría científica del comportamiento	49
Teorías de la motivación	49
Teoría de las necesidades de Maslow	50
Teorías “X” y “Y” de McGregor citado por López A (2013)	52
Teoría X	52
Teoría Y	53
Teoría de la motivación de Herzberg	53
Teoría E.R.G.	55
Teoría de las necesidades de McClelland	55
Teorías de las expectativas Vroom	56
Teoría de la equidad de Stacey Adams	59
Teoría de la modificación de conducta de B.F Skinner	59
Generación millennial	60
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	62
Enfoque	62
Diseño	62
Fuentes de información	63
Muestra	63
Unidades de análisis	64
Instrumentos	65
Cuestionario	65
Entrevista	65
Procedimientos de recolección y análisis de datos	67

Procedimiento de Recolección de datos	67
Cuestionario 1	67
Cuestionario 2	67
Entrevista	67
Análisis de datos:	68
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	69
Descripción de las fases de proceso	69
Fuente: Elaboración propia según el cuestionario	79
V Conclusiones	96
Recomendaciones	99
CAPÍTULO VI PROPUESTA	100
Plan de incentivos no monetarios para el departamento de operaciones de Concentrix, Costa Rica	100
Resumen	100
Objetivos:	101
Objetivo general:	101
Objetivos específicos:	101
Propósito	101
Posibles beneficiarios y condiciones para ser elegible	102
Descripción de incentivos y metas a cumplir para obtener el beneficio	103
Beneficios que se pueden aplicar para todos los colaboradores	110
Método de evaluación de los empleados	110
Campaña de concientización	111
Implementación de los incentivos no monetarios	111
Presupuesto	115
VII Referencias bibliográficas	116
4. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que usted considera que Concentrix debería de incluir?	125

Tabla de gráficos

Gráfico 1	70
Gráfico 2	71
Gráfico 3	72
Gráfico 4	73
Gráfico 5	74
Gráfico 6	75
Gráfico 7	76
Gráfico 8	77
Gráfico 9	78
Gráfico 10	79
Gráfico 11	80
Gráfico 12	81
Gráfico 13	82
Gráfico 14	83
Gráfico 15	84
Gráfico 16	85
Gráfico 17	86
Gráfico 18	87
Gráfico 19	88
Gráfico 20	89
Gráfico 21	90
Gráfico 22	91
Gráfico 23	92
Gráfico 24	93

Contenido de tablas

Tabla 1	64
Tabla 2	114

Contenido de Figuras

Figura 1: Pirámide de las necesidades.	51
---	-----------

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Las empresas aplican un bonus económico para recompensar a los trabajadores que realizan de la mejor manera su trabajo y, así, logran su motivación. Sin embargo, con el tiempo las expectativas y los factores de motivación de los colaboradores cambian y ellos buscan más que solo una buena recompensa económica.

En este sentido, ahora no solo importa cuál es salario que ofrece la empresa por el puesto de trabajo, sino qué retribuciones otorga y si los objetivos son factibles de lograr. Por tanto, en las empresas se ha comenzado a aplicar un nuevo método de incentivos, conocido como incentivos no monetarios o salario emocional; el cual busca darle al colaborador algo que valore más que el salario, como: tiempo en familia, más conocimientos, entre otros beneficios que se explicarán con mayor detalle más adelante.

En Costa Rica este método de incentivos no es muy conocido, a pesar de que muchas empresas multinacionales en el país lo están aplicando; pues, todavía existen muchos colaboradores que carecen del conocimiento sobre ello o no tienen muy claro de qué se trata; lo cual también refleja la falta de investigaciones en el país sobre este tema.

En este proyecto, se analiza sí los incentivos no monetarios influyen en el desempeño de los colaboradores y también se identifica cuáles son los incentivos no monetarios que más agradan a los empleados.

La presente investigación se realizará en el departamento de operaciones de Concentrix Costa Rica, por medio de un análisis cualitativo, el cual dará a conocer los tipos de incentivos no monetarios que más agradan a los empleados de este departamento.

Con base en todo lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe relación positiva entre los incentivos no monetarios, la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de Concentrix Costa Rica, en el período del segundo semestre 2019?

Objetivos:

Objetivo general:

Describir cuáles son los incentivos no monetarios que influyen en la motivación de los funcionarios del departamento de operaciones de Concentrix, para el último cuatrimestre del 2019.

Objetivos específicos:

1. Identificar cuáles son los incentivos no monetarios que influyen en la motivación de los funcionarios del departamento de operaciones.
2. Definir la relación que hay entre el incentivo no monetario y la satisfacción laboral.
3. Proponer un plan de incentivos no monetario, para el departamento de operaciones de Concentrix.

Justificación

La conveniencia del desarrollo de esta investigación está en examinar la situación real sobre la motivación de los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix Costa Rica. Pues, se analizará la relación que existe entre los incentivos no monetarios y la motivación de los colaboradores de este departamento.

Con esta investigación, se pretende que todas las compañías interesadas en aplicar este método de incentivo se vean beneficiadas, especialmente, Concentrix Costa Rica, por medio del análisis y la identificación de los incentivos no monetarios que agradan a los colaboradores. Sin embargo, no solo las compañías se verán beneficiadas, sino los colaboradores en sí; debido a que, por medio de una encuesta, se tomarán en cuenta las necesidades y los gustos de los colaboradores para la conformación del plan de incentivos.

Según Wade (2014), citado por Morgan (2015): “Un desempeño constante y sobre todo sostenible a través del tiempo es crítico para la empresa”. Entonces, al crear un plan de incentivos bien estructurado que logre satisfacer las necesidades principales de los colaboradores, se logrará conseguir el incremento de la motivación y, por ende, la satisfacción laboral. Pues, como lo han demostrado ciertas investigaciones, un colaborador motivado es la base para un buen desempeño laboral.

La trascendencia que se espera lograr con este trabajo de investigación es el aporte para mejorar la motivación y el desempeño de los colaboradores de una empresa y, a su vez, beneficiar a las compañías con ciertos factores como la disminución de la rotación del personal. Con el fin de lograr que, con las conclusiones y con la propuesta de este trabajo, la fidelidad y el compromiso de los colaboradores se incremente.

Con esta investigación, se pretende crear un precedente a nivel nacional y llenar el vacío que existe en Costa Rica sobre este tema. Si bien es cierto que internacionalmente se

pueden encontrar varias tesis sobre los incentivos no monetarios o el salario emocional; a nivel nacional no existen investigaciones relacionadas con los incentivos no monetarios.

En este análisis contará con métodos de recolección de la información cualitativos, por lo que se espera consolidar una visión clara sobre cómo los incentivos no monetarios influyen en la motivación y en el desempeño de los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix, Costa Rica.

Se espera que la amplitud de resultados pueda generar en el departamento de Recursos Humanos de Concentrix una visión real y completa de la motivación y de las necesidades de sus colaboradores. No obstante, que no sean solo para el cumplimiento de requisitos, sino para que, verdaderamente, sean vistos como una herramienta de eficiencia y de relevancia para la empresa. Cabe mencionar que se involucrará a todas las personas inmersas en el departamento de operaciones de Concentrix Costa Rica, ubicada en Pavas; pues así se obtendrá la amplitud deseada en la investigación y se determinarán todos los detalles, sin dejar ningún elemento sin estudiar.

Antecedentes

Al pasar de los años, las personas han ido evolucionando sus aptitudes, sus maneras de pensar, sus intereses, sus necesidades e, incluso, sus prioridades. A su vez, las empresas han ido evolucionando con ellas, pues antes el talento humano dentro las organizaciones solo se consideraba como maquinaria; sin embargo, actualmente, se ha comprendido que son el activo principal de las compañías.

Todo empezó con las investigaciones y teorías del comportamiento organizacional, las cuales definían cómo una empresa podía refinar la funcionalidad de sus departamentos y mejorar la productividad al seleccionar el personal adecuado para cada tarea. Uno de los investigadores concluyó que, con base en las condiciones de trabajo, se podría mejorar el desempeño laboral. A partir de ahí, se empezó a considerar más las necesidades de los colaboradores.

Una de las principales teorías que marcó un precedente para las investigaciones de motivación fue la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow de 1954. Este plantea una jerarquía de las necesidades y factores que ayudan a la motivación de las personas. Sin embargo, aunque las necesidades principales propuestas por Maslow son las mismas, la jerarquía ha cambiado con el tiempo.

Como lo demostraron varios de sus colegas tiempo después, por ejemplo, Herzberg quien mantuvo la base de la teoría de Maslow, pero con nuevos enfoques. A raíz de ello, expone su teoría de los factores, la cual establece que la motivación solo está influenciada por dos factores principales: la satisfacción y la insatisfacción.

Por un lado, Herzberg (1967), en su teoría, toma la pirámide de Maslow y la divide en los dos factores que él consideraba que daban la motivación y la higiene. Por lo que antes de la pirámide, priorizaba las necesidades; entonces, había dos factores que podían indicar rápidamente qué lograba motivar al colaborador o predecir qué lo tenía insatisfecho.

Según Pastrana C. (2013), Por otro lado, McGregor (1960), en su teoría X y su teoría Y, llegó a la conclusión de que existen dos tipos de empleados. Por una parte, los colaboradores X que no les gusta el trabajo, que evaden las responsabilidades y que evitan salir de su área de confort; por lo que, estos colaboradores se deben mantener amenazados u obligarlos. Por otra parte, están los colaboradores Y que son los innovadores, los responsables, los comprometidos. Sin embargo, esta teoría es muy subjetiva según a quién se le consulte y a qué tipo de colaborador se considere; por lo cual lo único que se logra con esta teoría es crear prejuicios hacia los colaboradores.

Según Pastrana C. (2013), Finalmente, Mc Clelland (1989) enfoca su teoría a tres tipos de motivación: el logro, la afiliación y el poder. Sobre el logro, él pensaba que había personas que se sentían motivadas al tener tareas que los hicieran sentirse mejor que otros. Respecto con la afiliación, ciertos colaboradores sienten motivación al poder realizar trabajos en equipo o poder relacionarse con sus compañeros de trabajo y dicha situación les da más confianza en sí. Finalmente, en relación con el poder, algunos se motivan cuando logran ser escuchados y seguidos.

Como se puede observar, McClelland (1989) tenía un amplio panorama sobre los tipos de colaboradores que existen en una empresa. En este sentido, se puede destacar que los tres tipos de motivación que él estableció en su teoría son incentivos no monetarios, pues, toda empresa puede darlos a sus colaboradores, siempre y cuando se tomen en cuenta las cualidades de cada colaborador.

Como se ha evidenciado en las teorías anteriores, con el paso del tiempo las teorías han evolucionado, lo cual ha ayudado a identificar cómo se puede motivar a un colaborador. Aunado a esto, también se observa que las cuatro teorías tienen un aspecto en común: no todos los colaboradores pueden ser motivados de la misma manera y no todos sienten motivación por los mismos incentivos.

Investigaciones internacionales

Internacionalmente, se han realizado varios estudios para la comprobación de la funcionalidad del nuevo método de incentivos laborales que puede ayudar con la motivación de los empleados de una compañía. A continuación, se mencionarán algunas investigaciones internacionales relevantes para este proyecto.

La primera corresponde a la tesis: “Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango)”, realizada por Tito Oswaldo Domínguez en el campus de Quetzaltenango en el año 2011.

Los objetivos para la realización de la tesis fueron:

Objetivo general

Identificar la influencia de los incentivos no monetario en la motivación para el desempeño laboral.

Objetivos específicos

- Establecer si existe algún programa de incentivos no monetarios que motiven a los colaboradores.
- Determinar si existe incentivos no monetarios de forma empírica en la organización.
- Identificar el nivel de motivación para el desempeño laboral en los colaboradores.
- Proponer una guía de incentivos no monetarios con el objetivo de motivar al personal para el desempeño laboral.

Con base en los objetivos, Domínguez (2011) llegó a las siguientes conclusiones:

- Se comprueba que los incentivos no monetarios no influyen de manera directa en la motivación para el desempeño laboral en los restaurantes casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, ya que la motivación está determinada por factores integrales del ser humano, y no solamente por un refuerzo positivo programado por la organización.
- Se estableció que los colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo y que a pesar de que las necesidades económicas básicas no son cubiertas completamente, si lo son al nivel social, profesional, y de autodesarrollo. Aunque el reconocimiento por parte de jefes es débil. A pesar de que no existe un programa de incentivos no monetarios, los colaboradores del restaurante museo se sienten motivados por causas ya mencionadas, que no son necesariamente promovidas de manera institucional por la organización, sino que son resultado intrínseco.
- Los factores psicosociales de los trabajadores de la organización son motivadores integrales que incluyen relaciones interpersonales, autoestima, autodesarrollo, familia y ruta profesional. Dichos motivadores unidos confirman la teoría de la pirámide de Maslow, y la teoría de E-R-G de Alderfer.

Sus recomendaciones con base en el análisis de sus resultados fueron:

- Establecer una guía de incentivos no monetarios para mejorar la motivación existente de los colaboradores del restaurante casa museo de la zona 3 de Quetzaltenango, con procedimientos claros y efectivos al momento de recompensar.

- Crear diversos refuerzos positivos cada cierto tiempo para no extinguir el resultado esperado al repetir siempre el mismo incentivo no monetario.
- A pesar de que los incentivos no monetarios no influyen determinantemente en la motivación, debe implementarse para el mantenimiento y mejoramiento de la motivación de los colaboradores.
- Implementar incentivos no monetarios que promuevan el desarrollo profesional y personal en los colaboradores, junto a un diagnóstico periódico sobre cómo impacta estos en la organización, y reconocer que los incentivos no son determinantes para cambiar la conducta del colaborador.
- Se recomienda analizar los efectos de la guía por medio de una evaluación de los alcances logrados y limitaciones que se presentaron. Esto mediante el monitoreo de la incidencia de los incentivos en la motivación para luego someterlo a discusión para congelar la estrategia o retroalimentar.
- Se recomienda a la dirección y a los docentes de la carrera de psicología industrial de la Universidad Rafael Landívar, estudiar el verdadero efecto que produce en los colaboradores los incentivos no monetarios; para evitar la suposición, en el círculo académico, de que los incentivos mejoran la motivación de forma directa.

De acuerdo con estudio realizado por el Domínguez (2011), los incentivos no monetarios no tienen relación directa con la motivación. Sin embargo, el lugar no tenía un plan de incentivos no monetarios, lo cual deja clara la importancia de crear un plan para la mejora de la motivación de los empleados.

En relación con lo mencionado previamente, a continuación, se presenta la investigación llevada a cabo por Nevárez (2014), en el cual sí se desarrolla un plan de incentivos no monetarios. El título de su tesis es: “Influencia del Plan de Incentivos no

financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil”.

Los objetivos de la tesis de Nevárez (2014) fueron los siguientes:

Objetivo general

- Demostrar la influencia de la implementación del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal en una agencia de publicidad de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los incentivos no financieros más atractivos para los empleados implementados en el Plan de Incentivos no financieros.
- Explicar a partir del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional aplicado en el año 2011 los resultados obtenidos en los indicadores motivacionales del personal.
- Demostrar si la implementación del Plan de Incentivos no financieros ha influenciado en los indicadores motivacionales del personal a partir de la comparación de resultados del Cuestionario Organizacional 2011 vs. 2012.

De acuerdo con sus objetivos, sus conclusiones y recomendaciones fueron las siguientes:

- Los incentivos no financieros implementados en el Plan de Incentivos “Factor Wow” en el periodo laboral 2012 son atractivos para los empleados de la agencia de publicidad; los más representativos fueron los ascensos y las promociones, seguido de los privilegios, los reconocimientos y la aceptación social.

- Con base en los resultados obtenidos en el Diagnóstico Organizacional 2012 y en la comparación con los resultados del DO 2011, se puede corroborar que la implementación de un plan basado en incentivos no financieros aumenta la motivación de los empleados. Esto se refleja en los indicadores o factores motivacionales como la relación empleado-administrador, las relaciones intergrupales, el sentido de pertenencia, la satisfacción con la empresa, la motivación laboral, el trabajo en equipo, la estabilidad laboral, la creatividad y la innovación, el reconocimiento, el crecimiento organizacional.
- La implementación del Plan de incentivos no financieros logró que el personal de la agencia de publicidad se apropiara de los objetivos de la empresa, mediante el trabajo para su consecución. De este modo, fue beneficio para la compañía y para el trabajador, ya que un personal motivado y satisfecho es un punto clave para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Los datos obtenidos aportaron a favor de las teorías argumentadas en este trabajo de investigación, ya que sirvieron para conocer que la implementación de incentivos no financieros en los trabajadores, no solo ayudan al desarrollo del mismo para obtener, mantener y retener un alto nivel de productividad, sino que aumenta la motivación a partir de la satisfacción de sus necesidades.

A partir de lo expuesto en el trabajo de investigación, se plantearon las siguientes recomendaciones:

- Dar continuidad a la implementación del Plan de incentivos no financieros en el personal de la agencia de publicidad en los años consiguientes, con la finalidad de mantener los indicadores motivacionales en porcentajes altos y un personal motivado laboralmente.
- Proporcionar seguimiento a las subvariables con índices bajos en los resultados del Diagnóstico Organizacional 2012, ya que, si bien no son indicadores motivacionales, podrían influenciar en un futuro en lo organizacional.

- Ejecutar planes de incentivos no financieros para las pequeñas, medianas y grandes organizaciones que favorezcan al aumento de la motivación en sus colaboradores; para, así, romper el paradigma de que lo financiero está ligado a la motivación; pues, es posible tener un personal satisfecho en lo económico que trabaja desmotivado.

Anteriormente, se explica cómo un plan de incentivos no monetarios no solo ayuda al incremento de la motivación de los colaboradores, sino al cumplimiento de los objetivos y, a su vez, detectar las áreas de mejora de la empresa.

En este sentido, Terán (2017) realiza la tesis, llamada: “Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral”. El investigador no mostró los objetivos a seguir, pero sus conclusiones fueron las siguientes:

Una vez revisada la literatura referente al salario emocional y al desempeño laboral como variables independientes y resaltada la información de los pocos estudios que han relacionado dichas variables, el autor concluye que existe una relación directa, debido a que el salario emocional se está convirtiendo en el principal motivador de los colaboradores, lo cual les permite trabajar confortablemente con menor estrés y con un incremento de su rentabilidad laboral.

Asimismo, al analizar el salario emocional, queda claro que está desarrollándose su uso a nivel mundial; pues, se está convirtiendo en uno de los componentes primordiales del clima organizacional de cualquier empresa. Precisamente, esta variable ha sido analizada de manera indirecta en variados estudios, sobre todo a nivel internacional y nacional.

Finalmente, puede complementarse esta conclusión referida al salario emocional, al señalar que debe mantenerse el equilibrio entre el salario tradicional y el salario emocional,

ya que ambos están íntimamente relacionados; por lo tanto, no pueden brindarse solo beneficios económicos al colaborador en una empresa, sino que también deben complementarse con premios, felicitaciones y permisos.

En cuanto al análisis del rendimiento laboral, la evaluación del rendimiento de los colaboradores busca determinar de una forma precisa y neutral cómo está desempeñando su labor el colaborador y si la está haciendo correctamente. Pero, sobre todo, evaluar si está obteniendo las metas y objetivos que le plantea la organización a su puesto de trabajo. La evaluación de rendimiento se realiza de variadas maneras, lo cual brinda a los colaboradores información sobre su competencia y avance en el puesto en que está desempeñándose. Estas evaluaciones también pueden ser correctivas al permitir recomendar a los colaboradores modificaciones en cuanto a su forma de trabajo en búsqueda de la mejora de su eficiencia laboral.

Ahora bien, en la actualidad, para los colaboradores algunos aspectos son más importantes que la recompensa económica, ya que, si bien es cierto, el salario es uno de los factores más importantes al aceptar un trabajo, también es sumamente relevante la tranquilidad, un buen ambiente de trabajo y el tiempo para el trabajador mismo. Tal como lo concluyeron Hernández y Osorio (2016) en su investigación: “el salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia”

En línea con dicho estudio, los objetivos que siguieron Hernández y Osorio fueron los siguientes:

Objetivo general

Establecer qué alternativas de remuneración, basadas en salario emocional, puede ofrecer el administrador a los colaboradores de la generación del milenio, para disminuir la rotación del personal y aumentar el compromiso laboral.

Objetivos específicos

- Documentar los nuevos perfiles sociodemográficos, preferencias y necesidades de la generación milenio.
- Investigar en el mercado laboral colombiano que se ofrece hoy en día al empleado perteneciente a la generación del milenio como remuneración no salarial.
- Determinar mediante encuestas a una muestra de la población en estudio si estas ofertas no salariales han sido eficientes para disminuir la rotación laboral.
- Recomendar componentes basados en salario emocional como complementos de esquemas de remuneración convencional, para los trabajadores de la generación del milenio.

Con base en dichos objetivos, sus conclusiones y recomendaciones fueron las siguientes:

Deben ajustarse a nuevas maneras de trabajar y remunerar a un grupo que valora distinto el tiempo libre, la flexibilidad laboral, la autoridad, la ecología y el trabajo social. La alta rotación laboral que caracteriza a esta generación y que es un problema para las empresas que no logran continuidad en su estrategia y gastan enormes cantidades de dinero en capacitación y entrenamiento. Esta rotación es evidente a todo nivel, pero es más acentuada en los hombres y en aquellos que ganan más de 14 salarios mínimos mensuales.

Además, la generación del milenio es motivada por otros factores y no siempre es la primera causa, por la cual cambian de trabajo frecuentemente. Incluso, en promedio, si una oferta laboral les llega y en esta el nuevo sueldo equivale a recibir un sueldo más (8%) es probable que la oferta sea desechada si se hace solamente en función del ingreso. Para que la oferta logre atraer al candidato promedio solamente en función del dinero, esta debe ser superior el 50%; es decir que la persona empiece a ganar adicional lo que equivaldría a 6 meses del trabajo, un esfuerzo económico que no todas las empresas pueden llevar a cabo. Sin embargo, la rotación es alta, lo que demuestra de alguna manera que a los colaboradores los motivan cosas diferentes al dinero para hacer los cambios tan seguidos.

Lo explicado en los anteriores párrafos nos permite aceptar la hipótesis número 1 acerca de que esta generación encuentra motivaciones diferentes. La hipótesis número 2 de este trabajo en función de los datos recogidos en la encuesta afirma de manera concluyente que la rotación de empleados en esta generación disminuye aproximadamente a la mitad en las empresas que implementan planes de beneficios extralegales. Sin embargo, en el estudio se encuentra que, incluso, en las empresas con estos planes la rotación y retención no son adecuadas.

Respecto a las recomendaciones, las empresas que quieren disminuir la rotación de los empleados de esta generación, deben implementar sistemas que personalicen al máximo la oferta. Asimismo, se recomienda a las empresas que destinan presupuestos para la implementación de planes de beneficios que presten especial atención a la categoría de pagos a terceros, la sinergia que puede obtener una empresa al conseguir pólizas de seguro colectivas, portafolios de inversión y acciones de la empresa.

Lo anterior, optimiza el costo del beneficio, ya que es ampliamente solicitado y genera una satisfacción adicional, pues organiza a los miembros de esta generación y les permite realizar cosas que, seguramente, aun recibiendo el dinero, no lo destinarían a tales temas. Del mismo modo, se recomienda en otros estudios profundizar sobre el impacto de la maternidad en este grupo y cómo pueden las empresas generar paquetes de beneficios que ayuden a las madres o padres con la crianza, guarderías, teletrabajo, niñeras, entre otros.

A partir de los autores anteriores, queda clara la necesidad de renovar los métodos de incentivos para crear una mejor motivación; sin embargo, como se evidenció en estudios anteriores, tiene muchos más beneficios que pueden ser de gran ayuda para las empresas.

Para concluir este segmento, las personas con el paso del tiempo han evolucionado y sus necesidades y sus prioridades también; es decir, ya no son las mismas que hace 50 años, donde lo único que importaba era tener trabajo y mantener la familia y, además, se trabajaba

todos los días, todo el día, para tener un buen sueldo. En la actualidad, los colaboradores tienen claro cuál es su valor y la importancia de ellos dentro de la empresa.

Por tanto, el nuevo método de incentivo logra suplir necesidades que los colaboradores contemporáneos sienten. Entonces, los incentivos no monetarios benefician no solo a los colaboradores, sino también a las compañías, ya que ayudan a atraer al talento humano, a fidelizar a sus empleados, a incrementar el desempeño laboral, entre otros.

Investigaciones nacionales

A pesar, que a nivel internacional hay bastante información e investigaciones sobre los incentivos no monetarios, lastimosamente en Costa Rica no hay muchas investigaciones del tema. Sin embargo, se buscaron estudios que tuvieran relación y dieran un aporte significativo.

La primera investigación consulta, la realizó Calderón y Solís (2008), para la Universidad Estatal a Distancia con el tema: “Influencia de las condiciones laborales en la motivación del área de salud de montes de oca y recomendaciones para un diseño de plan formal de incentivos”.

Consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Analizar las condiciones laborales que influyen en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008, con el fin de proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos.

Objetivos específicos.

- Identificar y relacionar condiciones laborales con la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca.
- Determinar los esquemas de gestión y tipos de incentivos que los funcionarios consideran motivantes para su desempeño.
- Proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos que sea viable para el Área de Salud de Montes de Oca.

En relación con la metodología, en la investigación se aplica una cuali-cuantitativa de tipo descriptiva. Además, presenta las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusión:

El presente estudio permite concluir que las condiciones laborales que no motivan o motivan poco, además de ser significativamente mayores a las que sí motivan a la mayoría de los y las funcionarias, son primordialmente condiciones laborales que están relacionadas con la adecuación del entorno de trabajo (medidas de seguridad, recursos materiales y humanos), relaciones interpersonales (compañeros y jefaturas) y las relacionadas con el apoyo al desarrollo profesional (reconocimiento del desempeño, capacitaciones, autonomía, posibilidad de ascender de puesto).

Recomendaciones:

Crear o definir mecanismos que permitan dar a conocer los resultados de la presente investigación a las jefaturas y personal del Área de Salud de Montes de Oca, con el fin de que ellos (as) elaboren propuestas tendientes a mejorar las condiciones laborales que actualmente no motivan o motivan poco a los y las funcionarias, y además permitan mantener y fortalecer la motivación que actualmente producen algunas condiciones laborales.

Es necesario que la Dirección y Administración del Programa analice con cada grupo ocupacional los aspectos señalados como poco o nada motivantes, para profundizar en sus apreciaciones y llegar a conclusiones, visiones y soluciones compartidas

La segunda investigación consultada, la realizó Calvo (2015), para universidad Tecnológica de Costa Rica, con el tema: “Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para la dirección comercial, dirección de producción y gerencia de la logística de la cooperativa de leche Dos Pinos S.A.”; la cual consta de los siguientes objetivos:

Objetivo general

Dotar a la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística que permita la medición del rendimiento laboral del personal, a octubre del 2007.

Objetivos específicos

- Identificar la concepción actual sobre la evaluación del desempeño que tienen los mandos y colaboradores de la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística.
- Definir los objetivos que se pretende alcanzar con el modelo, para orientar el tipo o enfoque de evaluación del desempeño a desarrollar.
- Investigar y analizar las competencias idóneas para el planteamiento de los factores del modelo de evaluación del desempeño.
- Definir los criterios y la técnica de evaluación más adecuada a los objetivos planteados.

- Desarrollar la propuesta del modelo de evaluación del desempeño para el personal de la Dirección de Producción, Dirección Comercial y la Gerencia de Logística.

Se aplica una metodología cualitativa de tipo descriptiva. Además, se presenta la siguiente conclusión:

El objetivo de evaluar el desempeño de los empleados es el de estimular, motivar e incentivar a los empleados a comprometerse y trabajar eficientemente para la Cooperativa. Las reuniones entre la Jefatura y el colaborador permiten retroalimentar y opinar sobre las fortalezas y debilidades en el desempeño de las labores, así como definir e involucrar los objetivos tanto del empleado como de la Cooperativa.

Recomendaciones:

Estar conscientes de la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores, así como las consecuencias que se obtendrían con un desempeño deficiente. Sin embargo, es frecuente que las evaluaciones se asocien con retribuciones económicas o con sanciones, esto suele ser negativo, ya que la preocupación serán los resultados y no el rendimiento de la persona.

Es indispensable que el empleado evaluado reciba retroalimentación de las debilidades y fortalezas de sus labores; asimismo, se debe conocer las razones de su calificación, para ello deben realizarse reuniones individuales con cada colaborador.

La tercera investigación consultada la realizó Miranda y Zumabado (2009), para el Instituto Centroamericano de Administración Pública, con el tema: “Análisis del Clima Organizacional en el Servicio de Patología del Hospital Calderón Guardia durante el tercer trimestre de 2009”.

Objetivo general

Analizar la percepción del recurso humano que labora en el Servicio de Patología del Hospital Calderón Guardia respecto al clima organizacional, según las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación dentro de la organización, de conformidad con el Modelo de Evaluación del Clima Organizacional de la CCSS.

Objetivos específicos

- Identificar la percepción de liderazgo que tiene el recurso humano del servicio en su lugar de trabajo.
- Evaluar el grado de motivación que presentan los trabajadores del servicio de patología del Hospital Calderón Guardia.
- Describir el nivel de participación del recurso humano en su trabajo diario dentro de la organización.
- Determinar la percepción de los trabajadores con respecto del nivel de reciprocidad existente en el servicio.
- Formular una serie de recomendaciones que sirvan como base para la elaboración de un plan de acción con la finalidad de mejorar el clima organizacional del servicio considerado en este proyecto.

Asimismo, se aplica la metodología cualitativa de tipo descriptiva y se elabora la siguiente conclusión:

Al detallar las variables usadas en el estudio para la percepción global, se destaca como la más satisfactoria el liderazgo, seguida por la motivación y la reciprocidad. Sin embargo, la variable participación fue percibida con un nivel bajo de satisfacción.

Y se ofrece la siguiente recomendación:

Se recomienda a las jefaturas: divulgar entre los empleados en qué consiste el plan de acción; capacitar al personal sobre algunos conceptos del clima organizacional que le permitan entender de forma más clara lo que se desea implementar; explicar los objetivos del plan y los plazos establecidos para la obtención de resultados. Esto mediante una o varias reuniones, luego de la presentación de los resultados, donde puede intervenir la jefatura y los investigadores de este estudio, antes de finalizar el primer semestre del 2010.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Concentrix

La información de este apartado se obtuvo de la página web de Concentrix, Costa Rica (2019). En Costa Rica, se encuentra una de las mejores empresas que brinda servicios múltiples, pues Concentrix tiene servicios empresariales globales. Por ende, los empresarios del país que quieran lograr una mejor evolución, pueden contar con la ayuda profesional de Concentrix

Cabe mencionar que Concentrix se fundó en 1991, su herencia se remonta a 1973 a sus soluciones y servicios comerciales de administración de seguros que fueron adquiridos en 2013 por Concentrix de IBM. Concentrix ha crecido a través de múltiples adquisiciones que incorporan a ocho compañías desde 2006. Dos de las adquisiciones que son especialmente notables incluyen el Negocio de Servicios de Atención al Cliente Mundial de IBM y el Grupo Minacs Pte. Además, el 28 de junio de 2018 Covergys y Synnexv anunciaron que llegaron a un acuerdo definitivo en el que SYNEX adquirirá Covergys por \$ 2,43 mil millones en acciones y efectivo combinados y los integrará con Concentrix. El 5 de octubre de 2018, Covergys Corporation y Synnex anunciaron que han completado la fusión.

Gracias a la gran fusión que estas empresas han realizado, la expansión de servicios de Concentrix es una de las más completas, ya que ofrecen varios de los servicios para aquellos empresarios progresistas, entre los cuales se encuentran: tecnología, automotriz, servicios financieros y bancarios, seguro, cuidado de la salud, electrónica de consumo, medios de comunicación y comunicaciones, viajes, transportes y entre otros.

Concentrix es una empresa de servicios empresariales globales con tecnología habilitada que se especializa en la participación del cliente y en la mejora del rendimiento empresarial. Se asocia con ejecutivos ambiciosos y progresistas de todo el mundo, para asegurar su negocio en el futuro y adelantarse a la competencia y a las expectativas de los clientes.

Además, trata de aprovechar el sentimiento y construir una conexión emocional que mantenga a los clientes y al personal fanáticos de su marca. Pues, crea un compromiso excepcional con el cliente, acelera la transformación digital y brinda información procesable de CX. Es decir, Concentrix ayuda a reimaginar negocios y a llevarlos allí más rápido de lo que se creía posible.

Visión de Concentrix

La vision de Concetnrix es:

“We will be the greatest customer engagement services company in the world rich in diversity and talent we will get there by embracing our culture” (2019).

“Seremos la mayor compañía de servicios de compromiso con el cliente en el mundo, rica en diversidad y talento, llegaremos abrazar nuestra cultura”.

Tal como lo menciona la visión de Concentrix, serán la mayor compañía rica en diversidad que cumpla con la realización de fusiones que ha hecho con el pasar de los años. Por eso, como se indicada anteriormente, es una empresa muy completa para aquellos empresarios que se quieran arriesgar y progresar; así como muy importante para un país en desarrollo como Costa Rica.

Valores y cultura de Concentrix:

- Somos fanáticos por nuestros clientes y personal.
- Tenemos una alta integridad con un carácter ejemplar.
- Somos tenaces en nuestra búsqueda de la excelencia.
- Valoramos el conocimiento, la apertura y la transparencia.

- Tenemos una visión diferente de cómo manejar el negocio.
- Somos audaces en nuestras decisiones.
- Somos disruptivos en el mercado.
- Invertimos en el futuro.
- Todos nosotros contribuimos y somos Concentrix.

Como se puede observar en su cultura, sus valores y su visión, Concentrix está dispuesta a ser la empresa que los emprendedores y los empresarios requieren para sobresalir, y que los países necesitan para desarrollarse.

Incentivos

El deseo de todas las compañías es tener el mejor servicio, producción y operación; en otras palabras, ser la mejor de su campo. Para obtenerlo, la mayoría de las compañías tienen claro que se puede lograr, siempre y cuando el personal adopte los objetivos como suyos. Por esta razón, muchas de las empresas apuestan por dar el valor agregado de los incentivos.

Objetivos de los incentivos

Como se ha mencionado anteriormente, los incentivos laborales son para incrementar el desempeño laboral de los colaboradores y una de las maneras de lograrlo es mediante el aumento de la motivación labora. Por tanto, los incentivos que la empresa otorgué deben de contar con ciertas características, para que sea factible para las ambas partes. Por ejemplo, los objetivos mencionados por Ynfante y Ramón (2008):

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

Como se destacó previamente, los incentivos pueden generar varios beneficios tanto para los trabajadores, como para las empresas. Sin embargo, para que la compañía pueda lograr adquirir todo lo que un incentivo le puede generar, debe tener en cuenta que, para que funcione, los colaboradores que los reciban deben comprender de qué se tratan, cómo funcionan, cuáles son y, lo más importante, cómo van a funcionar. En otras palabras, conocer cuáles son los objetivos a alcanzar, para que puedan recibir las retribuciones que se ofrecen.

Por consecuente, se debe tener en cuenta que los incentivos deben ser interesantes para que los empleados deseen obtenerlos. Asimismo, los objetivos o metas que la empresa vaya a imponer para adquirir estas retribuciones deben ser razonables y, sobre todo, alcanzables para los trabajadores.

Ventajas de los incentivos

Como se mencionó anteriormente, los incentivos no monetarios ayudan a aumentar la motivación del personal y, por ende, el desempeño laboral. Sin embargo, con una buena estructura de un plan de incentivos la compañía podría lograr muchas más ventajas. Tal como lo señala Páez (2017) sobre Gestión empresarial, pues:

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

2. Los pagos de incentivos son costes variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios base son costes fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, no se abonan.
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

En este sentido, según Páez (2017), los incentivos traen muchas ventajas para la compañía, no solo en el desempeño de los colaboradores, sino también en la competencia sana entre los empleados. Por tanto, pueden aumentar la productividad y crear una mejora en el trabajo en equipo, en la comunicación, entre otras. No obstante, para el buen logro de estas ventajas que los incentivos traen, el personal debe tener claro: por qué reciben las retribuciones, cuándo las reciben y qué quiere obtener la empresa a cambio. Por eso, es importante que la empresa sea explícita al momento de adoptar un método de incentivo laboral.

Tipos de incentivos

Existen dos grandes tipos de incentivos que se pueden utilizar de forma efectiva. Por un lado, los incentivos monetarios, en los cuales la empresa le da una retribución económica al colaborador. Por otro lado, los incentivos no monetarios, en los que la empresa no retribuye de forma monetaria, sino que utiliza otros recursos para premiar al colaborador. A continuación, se explicará de qué trata cada uno de estos incentivos, sus ventajas, sus tipos y todo lo relacionado con estos.

Incentivos monetarios

Como se mencionó anteriormente, estos son de retribución económica y según la empresa Ready for engagement (2017):

Como su propio nombre indica, implican moneda, pagos, retribución extra para el empleado ya sea en forma de bonos, dinero extra, comisiones... pueden entregarse en primas anuales, pagas extra, por unidades de producción... dependiendo del plan de incentivos de cada empresa, pero como hemos visto en otras ocasiones, este tipo de incentivos no son los más recomendados. (parr.1)

En este sentido, los incentivos monetarios son una de las retribuciones que más atrae al talento humano. Por lo general, los funcionarios trabajan con quien más le ofrezca; por eso, este incentivo debe ser interesante para el personal. Sin embargo, Ready for engagement (2017) menciona que esto también no es lo más recomendado, pues a veces se contrata a las personas equivocadas en un puesto de trabajo, debido a que solo están ahí por la retribución económica y no adquieren ningún tipo de compromiso con la empresa.

Tipos de los incentivos monetarios:

Como destaca la empresa Ready for engagement (2017), existen varias formas de dar incentivos monetarios; por lo que, a continuación, se mencionarán varios de ellos y su fin:

- **Sueldo:** Corresponde al salario que recibe un empleado a través de su nómina.
- **Bonos:** Es un tipo distinto de beneficio económico que normalmente complementa al sueldo: primas anuales, planes de pensiones, préstamos en condiciones ventajosas, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de pensiones, reembolso de servicios médicos o medicinas, entre otros.

- **Comisiones:** El profesional recibe un porcentaje fijado previamente sobre cada producto vendido o servicio contratado por cada nuevo cliente.

Como se observa anteriormente, existen varios tipos de incentivos; sin embargo, cada empresa es diferente y sus objetivos también. Por tanto, cuando se elige qué tipo de incentivo se va a ofrecer en la compañía, se debe tener en consideración algunos factores, por ejemplo: qué tipo de producción tiene la empresa, qué servicios son los que brinda, cómo se brindan, qué beneficio se quiere obtener para el incentivo.

Incentivos no monetarios

Según Ready for engagement (2017), “también como su propio nombre indica, deducimos que se tratan de incentivos que no implican el pago de un dinero extra, sino que mejoran de algún modo la calidad de vida de nuestros empleados” (parr. 2).

Entonces, los incentivos no monetarios, son un valor agregado que muchos de las personas buscan en las empresas, ya que, a veces, no basta con un buen sueldo, sino también es importante sentirse valorado; es decir, que exista un interés real en los colaboradores y en lo que pueden ofrecer a la compañía. Por esta razón, estos incentivos también atraen varios beneficios tanto como para los trabajadores, como para la empresa. A continuación, se puede presentar los beneficios que traen:

Beneficios de los incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios son una herramienta que puede brindar muchas ventajas para la empresa—siempre que los aplique adecuadamente—, con el fin de obtener el interés de sus colaboradores y lograr estimularlos. Algunas de las ventajas que se pueden obtener con la herramienta de incentivos son:

- **Motivación en los empleados:** Este es el punto principal de este plan de incentivo. El factor humano de una empresa es lo más importante, para que se realicen todas las

tareas; por tanto, un equipo motivado es la mejor herramienta. Esto se verá reflejado en su desempeño laboral.

- Mejorar el desempeño de los trabajadores: Como se explicó anteriormente, un equipo motivado logra un mejor desempeño. Al implementar este plan de incentivos, se hará más fácil la evaluación del desempeño de los colaboradores.
- Aumento de interés: Si el colaborador se siente satisfecho, su interés por el trabajo y la compañía va a ser mayor; por lo cual, se desempeñará como si la empresa fuera suya. Situación que beneficia tanto a la empresa, como a sí mismo.
- Aumentar la productividad: Un personal productivo es de vital importancia para el éxito de toda compañía. Con este plan de incentivos se quiere lograr que los empleados puedan esforzarse al máximo y dar la mejor para la compañía.
- Fomentar el trabajo de equipo: Muchos de los grandes triunfos se logran trabajando en equipo, la existencia de diferentes roles y habilidades que se complementen harán que se alcance las metas más eficientemente. También, se mejoraría la comunicación y, sobre todo, la motivación sería mayor.
- Retener y atraer talento humano: Una buena condición en el trabajo hará que los colaboradores deseen quedarse y, así, evitar una fuga de talento que podría afectar a la compañía. A su vez, se puede lograr que mucho talento humano desee ser parte de la empresa.

Como se observó previamente, las ventajas que traen los incentivos no monetarios son bastantes; puesto que no solo se ayuda al colaborador a tener una mejor calidad de vida laboral y personal; sino que también la empresa recibe recompensas bastantes satisfactorias tanto en lo productivo, como en lo económico. Esto debido a que existen varios tipos de incentivos no monetarios en los que la empresa no necesariamente tiene que hacer una

inversión económica grande. A continuación, se mencionarán los tipos de incentivos no monetarios.

Tipos de incentivos no monetarios

Existen diferentes tipos de incentivos no monetarios que se pueden brindar a los trabajadores, los más comunes son:

1. Feedback.
2. Flexibilidad de horarios.
3. Teletrabajo.
4. Días libres extra.
5. Subsidio con sodas.
6. Guardería.
7. Membresía de gimnasio.
8. Clases gratis de yoga.
9. Gimnasio en la oficina.
10. Snacks gratis.
11. Café gratis.
12. Viajes de descanso organizados por la compañía.

13. Salidas pagadas por la empresa de forma semanal.

14. Eventos para fortalecer la sensación de equipo.

Anteriormente, se indicaron algunos de los tipos de incentivo no monetarios que existen para retribuir a los colaboradores y dar ese valor agregado a la compañía. Se puede observar que varios de ellos son factibles económicamente para la empresa—quien lograría incrementar de manera positiva la motivación y el desempeño entre los trabajadores—y para los colaboradores.

Motivación

La motivación es uno de los fundamentos principales para que una empresa logre todos sus objetivos, porque con una buena motivación lo empleados tienen un mayor desempeño laboral. Según Laura Sánchez (2013): “La motivación laboral empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados a dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización” (párr.3).

En este sentido, uno de los mayores activos que tiene una empresa es el talento humano. No importa qué tipo de compañía sea, siempre el personal va a ser lo más importante dentro ella; por lo tanto, si los funcionarios están activamente motivados, su desempeño será el adecuado para atender los objetivos establecidos por la compañía. En caso opuesto, los colaboradores no darán el rendimiento adecuado para cumplir estas metas, lo que se generaría más gastos para la empresa.

Tipos de motivación

Según Pastrana Christian (2013). Existen tres tipos de motivación laboral: la intrínseca, la extrínseca y la trascendente. Las tres abarcan las diferentes maneras en las que la organización puede lograr la motivación en sus colaboradores (párr.5).

- **La motivación intrínseca:** normalmente esta motivación es propia del colaborador. Se puede afirmar que es la satisfacción laboral que el colaborador siente al lograr los objetivos puesto por la empresa.
- **La motivación extrínseca:** es en la que se enfoca la presente investigación. La compañía logra motivar al empleado de manera personal con retroalimentación, reconocimiento por el buen trabajo, entre otros.
- **La motivación trascendente:** esta motivación ocurre cuando las organizaciones realizan ayuda social y los colaboradores tienen y quieren participar en ella. En su mayoría, se logra un tipo de motivación y orgullo hacia la empresa.

Anteriormente, se describen los tres tipos de motivación que las personas poseen. Cabe resaltar que, del conocimiento de estas se puede obtener una ventaja al brindar estimulación a los empleados, mediante incentivos que reúnan sus necesidades.

Desempeño laboral

Según Nelly Acosta (2018):

El desempeño laboral es la evaluación de la aptitud que demuestra un empleado durante la ejecución de su trabajo. Es una evaluación individual basada en el esfuerzo de cada persona presenta conceptos importantes para lograr una evaluación del desempeño laboral ajustada al tipo de trabajador. (párr. 1).

El desempeño laboral es de suma importancia en las compañías; pues, si se obtiene un desempeño alto en cada empleado, la producción y el rendimiento serán los adecuados para el logro de los objetivos empresariales; por lo cual es una de las evaluaciones más importantes que la empresa realiza.

Satisfacción

En la actualidad, las empresas se preocupan en gran medida por el comportamiento organizacional; por lo cual es muy importante que se considere la satisfacción laboral. Esto debido a que es igual de importante que la motivación, ya que en estudios anteriores se ha reflejado como estos dos factores mantienen una relación directa entre sí.

La satisfacción de los colaboradores normalmente son un reflejo de cómo se siente el personal hacia la empresa. Por tanto, la satisfacción va a dirigir mucho sus actitudes en la empresa; entonces, los criterios de los trabajadores están influenciados por varios factores, como: las referencias de otros trabajos, los objetivos del puesto, el equipo de trabajo e, incluso, hay investigaciones que sugieren que está muy ligado con la motivación laboral.

Con base en lo anterior, es de gran importancia que las compañías no sean como las demás, sino que sobresalgan para que sean sitios laborales atractivos. En este sentido, uno de los valores agregados que una empresa puede ofrecer para los colaboradores es el plan de incentivos, como se muestra a continuación.

Plan de incentivos

En la actualidad, donde la competencia del mercado es tan grande, las empresas necesitan diferenciarse, dar un valor agregado que los colaboradores busquen. Por eso, un plan de incentivos bien estructurado y con retribuciones que cumpla las expectativas es una de las mejores estrategias que se puede utilizar.

Según Manu Romero (2016), “Un proyecto de incentivos es un programa que se diseñan como bonificaciones adicionales al pago del sueldo base. Cuando un empleado cumple con las metas establecidas en el plan de incentivos laborales, recibe un premio o recompensa por ello”.

Es decir, con un plan de incentivos se busca dar un valor agregado a los colaboradores y diferenciarse de las demás empresas. Además, los planes de incentivos traen muchas ventajas en las oficinas, no solo para los colaboradores, sino también para la empresa, tal como se ha evidenciado en párrafos anteriores. Asimismo, cabe mencionar que los incentivos dan una estimulación verdaderamente importante a los colaboradores; sin embargo, también estos deben ser claros y concisos. En este sentido, realizar un plan ayuda a mantener el orden y el enfoque adecuado para distribuir de la mejor manera las retribuciones.

Instrumentos de evaluación laboral

Contar con instrumentos de evaluación de desempeño laboral es de suma importancia para una empresa, porque le permite valorar muchos aspectos gracias a todos los indicadores que brinda esta herramienta.

En esta línea, los instrumentos de evaluación son una herramienta que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva (Areté Activa, 2018).

Es decir, una herramienta de evaluación es uno de los recursos más importantes con la que una empresa puede contar, ya que se puede obtener un panorama más amplio sobre todo lo que se sucede en la empresa. Pues, al evaluar el desempeño de los colaboradores, se necesitan varias métricas, en las cuales se pueden determinar: las áreas de mejora en las que se puede trabajar, las fortalezas que se puedan reforzar. No obstante, resulta fundamental que la herramienta que se utilice sea la apropiada para la empresa y se aplique de la manera adecuada. Seguidamente, se mencionarán los beneficios de una evaluación de desempeño.

Ventajas de la evaluación de desempeño

- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.

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

Entonces, las evaluaciones de desempeño no solo indican cómo ha sido la productividad del trabajador, sino que dan varios indicadores que se pueden utilizar para las diferentes tomas de decisiones sobre el trabajador; lo cual puede ayudar a ahorrar gastos a la empresa e incrementar los beneficios.

Métodos de evaluación de desempeño

Según Alonso de Molina (2019) estos son los 4 métodos más utilizados en las compañías para evaluar el desempeño de su personal. A continuación, se mencionarán tipos y sus beneficios con base en los estudios de Molina (2019).

En primer lugar, el método de escala gráfica es uno de los métodos más utilizados por los evaluadores; sin embargo, se debe tener cuidado, ya que se puede confundir la subjetividad del evaluador. Entre sus características se halla que los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define como descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Cuando mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor.

Además, entre sus ventajas se ubica:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple.
- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Ahora bien, entre sus desventajas se destaca:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y, por ello, debe ajustarse al instrumento y no el instrumento a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Pues, cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

En segundo lugar, se encuentre el método de elección forzada, el cual consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas sobre determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. El evaluador debe escoger forzosamente entre las frases— una o las dos—que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

Entre las ventajas de este método están:

- Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.
- Su aplicación es simple y no requiere preparación intensa o sofisticada de los evaluadores.

Sin embargo, presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, lo que exige un planeamiento muy cuidadoso y demorado.

- Es un método básicamente comparativo y discriminativo que presenta resultados globales; es decir, solo discrimina a los empleados buenos, medios y débiles, sin ofrecer más información.
- Cuando se utiliza para fines de desarrollo de recursos humanos, se requiere de una contemplación de informaciones acerca de las necesidades de entrenamiento potencial de desarrollo.

En tercer lugar, se ubica el método de investigación de campo. Este se realiza con base en las entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor a cargo, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los colaboradores. Se establecen las causas, los orígenes y los motivos del desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Asimismo, el método presenta las siguientes ventajas:

- Cuando está precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no solo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- Proporciona una relación provechosa con el especialista en Evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y, también, un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, a través de la localización de las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.
- Permite un planeamiento de acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

No obstante, presenta las siguientes desventajas:

- Tiene elevado costo operacional por la actuación de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento a causa de las entrevistas, uno por uno, de cada funcionario subordinado y el supervisor.

Anteriormente, se observó cómo cada tipo de evaluación tiene sus ventajas y desventajas: ninguna es perfecta. Sin embargo, cada empresa tiene necesidades y servicios diferentes; por lo que tiene que identificar cuál tipo de evaluación es la más adecuada para su compañía y sus objetivos.

Además, una de las consideraciones más importante para una evaluación es el evaluador que aplicará el instrumento. Si bien es cierto que las evaluaciones dependerán del tipo de servicios de la empresa, se debe tener presente la importancia del conocimiento que el personal tenga sobre la herramienta. Pues, como se mencionó, las desventajas de casi todas las herramientas de evaluación es la subjetividad que manifieste el evaluador.

RR.HH.

Definición de RR.HH.

Según Chiavenato (2015), el Recursos humanos (RR. HH) “está constituido por todos los medios por los cuales se planean, organizan, dirigen, y controlan las actividades de la organización”. (p.95). En este sentido, el departamento de Recursos humanos ayuda no solo a la estructura de toda empresa, que es el corazón de las compañías; sino que también se encarga de que todos los departamentos fluyan de la manera más adecuada y productiva. Por ende, se puede considerar que es el departamento más importante de una organización.

Enfoques teóricos de los recursos humanos

Los enfoques teóricos surgen por preguntas que se han realizado a partir del desarrollo del comportamiento humano, el cual ha evolucionado. Después de la revolución industrial, surgió el desarrollo de mayor productividad; por lo que los diversos enfoques empezaron a fijarse en lo económico y en lo social. A continuación, se describirán tres enfoques de teorías de la administración que se consideran importantes para la guía de este estudio, ya que la orientación de estas teorías son la base del proyecto que se realizará en este trabajo.

Teoría científica de la administración

Según Martínez (s.f):

La teoría científica de la administración, es un enfoque que le daba importancia solo al aspecto económico centrándose en la productividad y la competitividad, motivaba al desarrollo del trabajador, pero solo en materia económica, que considera que el mismo solo trabaja por dinero, dejando a un lado otras necesidades del trabajador ya que no tomaban en cuenta la satisfacción laboral” (párr.3).

En este sentido, la retribución económica es una de las estimulaciones más importantes para un trabajador. No obstante, como lo han mencionado varios investigadores, no es la única necesidad que tienen, incluso, para muchos las prioridades de esas necesidades son diferentes. Al respecto Parker Follet y Barnard (citado por Martínez, s.f.), tenían una perspectiva que se detallará a continuación.

La teoría de las relaciones humanas

Según Follet & Barnard, citado por Martínez (s.f) “la eficiencia de una empresa dependía del equilibrio entre las metas de la empresa con los objetivos y necesidades individuales del trabajador, por lo que era necesario que los trabajadores aceptaran la autoridad de la administración”. Entonces, como se ha destacado anteriormente, no todos los trabajadores tienen las mismas necesidades, ni las mismas prioridades; por lo que esta teoría viene a reforzar las teorías de anteriores investigadores que se enfocaban en las necesidades del personal.

Seguidamente, esta teoría toma fuerza cuando Maslow (citado por Martínez, s.f.) expone la suya, la cual se detallará a continuación.

La teoría científica del comportamiento

Según Abraham Maslow, citado por Martínez (s.f):

Las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de esta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tiene que ver con la supervivencia... Este enfoque plantea que en las organizaciones se deben asegurar de satisfacer unas necesidades primero (necesidades salariales) antes de satisfacer antes de otra que le siga en jerarquía. (párr.19).

El enfoque que se eligió tomar como base para el presente estudio es este último. *La teoría científica del comportamiento*, ya que la idea central es que los colaboradores no solo tienen una necesidad que satisfacer, sino que es esencial, incluso, satisfacer unas necesidades antes que otras. Sin embargo, con este estudio se podría probar que la orden de la pirámide de Maslow ha cambiado.

Teorías de la motivación

La década de los cincuenta fue un período fructífero para el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formularon durante este período y aunque fueron duramente atacadas y, actualmente, cuestionadas en términos de validación; probablemente, todavía son las explicaciones mejor conocidas sobre la motivación del individuo.

Dichas teorías son: las Teorías de las Jerarquías de las Necesidades, las Teorías X y Y y la Teoría de la Motivación-Higiene. Todas ellas representan la base de las teorías modernas y, por lo regular en la práctica, los administradores utilizan estas teorías para

explicar la motivación del empleado. Actualmente, se puede encontrar otra propuesta de clasificación que permite un mejor entendimiento del tema; pues, según Nadler y Lawler (citados por Valdés, 2016), las teorías se agrupan de la siguiente forma:

- **Teorías de contenido (satisfacción):** Son las que estudian y consideran los aspectos (las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción) que pueden motivar a las personas. Dentro de estas se ubican:
 - Jerarquía de las necesidades de Maslow.
 - Teoría X y Y de Douglas McGregor.
 - Teoría bifactorial de Herzberg.
 - Teoría de las tres necesidades de McClelland
 - Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- **Teorías de proceso:** Son las que estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. Entre ellas están:
 - Teoría de la modificación de la conducta de Skinner
 - Teoría de la equidad de Adams.
 - Teoría de la expectativa de Vroom.

Teoría de las necesidades de Maslow

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow. Se basa en la idea de que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas que abarcan

desde los niveles inferiores hasta los superiores. Las necesidades corresponden al nivel en que se encuentre la persona.

- A. **Necesidades fisiológicas:** Se relacionan con el ser humano como ser biológico. Son las más importantes, ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, como respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, entre otras.
- B. **Necesidades de seguridad:** Están vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad y conservar el empleo.
- C. **Necesidades de pertenencia (sociales):** Son las necesidades de poseer relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo y recibir cariño y afecto de familiares, amigos y personas del sexo opuesto.
- D. **Necesidades de estima:** Corresponden a la necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio y con poder. En estas se incluye las necesidades de autoestima.
- E. **Necesidades de autorrealización:** Se les denominan, también, necesidades de crecimiento. Incluyen la realización, el aprovechar todo el potencial propio, el hacer lo que a la persona le guste y ser capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Se pueden mencionar dentro de estas a la autonomía, la independencia, el autocontrol. (ver figura 1)

Figura 1: Pirámide de las necesidades.



Fuente: economipedia.

A pesar de que la pirámide de Maslow es una gran base para estudio de la motivación de los trabajadores, hay ciertos aspectos que la vuelven ambigua, como, por ejemplo:

- Asume que todas las personas son iguales, lo cual invisibiliza que puede existir una necesidad para alguien que para otra persona no lo sea. Por tanto, no hay flexibilidad en el orden de las necesidades.
- Enfoca el desenvolvimiento de las personas, pero no considera la incentivación por la organización.

Teorías “X” y “Y” de McGregor citado por López A (2013)

Teoría X

Sus principios son:

- a) Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
- b) Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.

- c) El ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, no tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.

Teoría Y

Sus principios son:

- a) El esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego y en el reposo.
- b) El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
- c) El individuo medio, en condiciones deseadas, no solo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
- d) No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- e) Los seres humanos ejercerán autodirección y autocontrol en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.

Como se observa, las teorías de McGregor también tienen sus falencias porque: solo hay dos tipos de trabajadores en esta teoría, son muy subjetivas y, según de a quién se le consulte qué tipo de colaboradores es, la respuesta siempre va a estar basada en criterios propios y no objetivos.

Teoría de la motivación de Herzberg

De acuerdo con Herzberg (1967) citado por López (2013), los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo están separados y son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los gerentes que buscan eliminar los factores que crean la insatisfacción podrán generar más paz, pero no necesariamente motivación.

Como resultado de lo anterior, características como: la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario, son caracterizados como factores de higiene por Herzberg.

Como aspecto distintivo, en comparación con la teoría de Maslow, se sustenta la motivación en el ambiente externo y en el trabajo del hombre, no en las necesidades humanas. Herzberg los llamó a los factores motivacionales: intrínsecos, y a los de higiene: extrínsecos. Los cuales se mencionan a continuación:

Intrínsecos:

- Reconocimiento
- Responsabilidad.
- La realización personal o logro.
- El trabajo en sí.
- El progreso o ascenso.

Extrínsecos:

- Política de la empresa.
- Administración.

- Relaciones interpersonales.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Status.
- El salario.
- Seguridad en el puesto.

Teoría E.R.G

Según Valdés (2016), la Teoría de Alderfer se fundamenta en tres grupos de necesidades en la pirámide de necesidades de Maslow.

La correspondencia con Maslow es la siguiente:

- **Existencia:** el grupo de necesidades que satisface son las relacionadas con los requisitos básicos de la vida (necesidades fisiológicas y de seguridad).
- **Relación:** tal como lo expresa su nombre, requiere para su satisfacción de las relaciones interpersonales y de la pertenencia a algún grupo (necesidades sociales o de pertenencia).
- **Crecimiento:** representa el deseo de crecimiento interno, así como, las necesidades de reconocimiento, autoestima, autorrealización y desarrollo personal (necesidades de estima y autorrealización).

Teoría de las necesidades de McClelland

Fue desarrollada por David McClelland (1989) y sus asociados, citado por López (2013). La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación, las cuales se definen de la siguiente manera:

- Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.
- Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Teorías de las expectativas Vroom

Esta teoría o modelo para la motivación fue elaborada por Víctor Vroom y enriquecida en varias ocasiones, sobre todo, por Poster y por Lawler, citado por López (2013).

Se explica sobre la base de que es el resultado del producto de tres factores que son: Valencia, Expectativa y Medios.

Valencia (V). Es la inclinación y la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa, en un momento dado, un valor de valencia única; aunque esta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa (E). Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios (M). Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de estos factores vistos anteriormente, del siguiente modo:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia puede ser positiva o negativa. En el primer caso existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y, en el otro caso, el deseo será de huir de un determinado resultado final.

La Expectativa asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido. Si no hay correspondencia entre esfuerzo y desempeño, el valor será 0 y viceversa 1.

Los Medios también asumen un valor entre 0 y 1, si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario baja.

Según D. Nadler y E. Lawler citado por Valdés (2016), el fundamento de este método se basa en cuatro supuestos:

1. El comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea.
2. Las personas toman las decisiones conscientes sobre su comportamiento.
3. Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas.
4. Las personas escogen entre distintas opciones de comportamientos.

Teoría de la equidad de Stacey Adams

Adams (citado por Valdés, 2016), menciona que “la teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas” (párr, 70).

Es decir, los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que obtienen en relación con los demás. En este sentido, existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio: Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.
2. Externo propio: Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.
3. Interno de otro: Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.
4. Externo de otro: Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

La Teoría de la Equidad reconoce que a los individuos les interesa no solo la cantidad absoluta de las recompensas por sus esfuerzos, sino también la relación existente entre esta cantidad y la que reciben los demás.

Teoría de la modificación de conducta de B.F Skinner

Por una parte, el refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, lo cual produce cambios en el comportamiento; generalmente, en el sentido

deseado. Es decir, no solo forma el comportamiento, sino que además enseña. Por otra parte, el refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones que, en general, producen un cambio en el comportamiento, pero de forma impredecible e indeseable.

El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada. A lo sumo, puede aprender a evitar los castigos.

El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela.

Generación millennial

Según Deloitte (2019), “a pesar de la actual expansión económica mundial, los millennials y la Generación Z siguen mostrando inquietud y pesimismo acerca de sus carreras profesionales, sus vidas y el entorno que les rodea”. (parr.2)

Asimismo, la generación Y es la generación que más dificultades a tenido en términos laborales, debido a varios factores: desde la deceleración económica, hasta el hecho de que la tecnología ha tenido una gran influencia en el comportamiento de estas generaciones.

Según una encuesta realizada por Deloitte (2019), algunas de las prioridades y preocupaciones de los millenials se muestran a continuación.

En primer lugar, dentro de su ranking de prioridades, se ubica viajar y conocer el mundo. Esto seguido de conseguir un salario más elevado, comprarse una vivienda, generar un impacto positivo en la sociedad y tener hijos, en ese orden. Cabe mencionar que, para los encuestados españoles, tener hijos y formar una familia escala a la tercera posición de su listado de prioridades.

Por su parte, respecto a sus preocupaciones, el ranking global está liderado por el cambio climático, la protección del medioambiente y los desastres naturales. Mientras que lo que más inquieta a los jóvenes españoles es el desempleo (39%).

Esta encuesta realizada por Deloitte (2019) demuestra que la mayoría de los jóvenes buscan trabajar para tener un buen salario. Dicha situación, también, genera una gran preocupación entre ellos, debido al incremento de desempleo en los últimos años; lo cual se refleja en la encuesta; pues se evidencia que solo el 26% de los jóvenes encuestados cree que la economía va a mejorar el próximo año.

Finalmente, otro factor importante que Deloitte (2019) muestra en los resultados de la encuesta es la falta de confianza que la generación Y siente hacia las compañías de la actualidad, ya que solo el 55% creen que las empresas generan un impacto positivo en la sociedad. A su vez, el 15% de miembros de la generación Y expresa su preocupación por las nuevas tecnologías; pues, según ellos, ayudará a incrementar el desempleo.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Resulta de vital importancia conocer el enfoque con el que se guiará este proyecto, para así lograr una mejor obtención e interpretación de los resultados. Asimismo, la elección adecuada del enfoque facilitará la selección del instrumento y operación para lograr los objetivos y fundamentar las conclusiones y las propuestas.

Entonces, el enfoque del presente trabajo investigativo será cualitativo, el cual, como mencionan Hernández, Fernández y Batista (2014) “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). De esta forma, se realizará una recolección de información de tipo cualitativa, basada en las experiencias de los colaboradores de esta área de trabajo.

Diseño

Según Hernández et al. (2014), “si el diseño está concebido por cuidadosamente, el producto final de un estudio (sus resultados) tendrá mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento, puesto que no es lo mismo seleccionar un diseño que otro: cada uno tiene sus características propias” (p.128). Por lo cual, la selección del diseño es igual de importante para la obtención de herramientas más específicas en la elaboración del presente trabajo.

Por tanto, en esta tesis se van a utilizar los diseños transaccionales correlacionales-casuales que de acuerdo con Hernández et al. (2014) “en ciertas ocasiones solo se pretende correlacionar categorías, variables, objetos o conceptos; pero en otras, se busca establecer relaciones causales. Debemos recordar que la causalidad implica correlación, pero no toda correlación significa causalidad” (p.158).

Fuentes de información

Para el cumplimiento de los objetivos elaborados en esta tesis, los sujetos de información serán específicos para la recolección de la información necesaria. Para los objetivos, se consultará con los colaboradores que trabajan en el departamento de operaciones de Concentrix ubicado en Pavas.

Muestra

Según Hernández et al. (2014), “en el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.384). En este sentido, para el cumplimiento de todos los objetivos redactados en este proyecto, las fuentes de información serán los 64 colaboradores que trabajan en el departamento de operaciones de Concentrix.

Por consiguiente, la modalidad del muestreo elegida es la muestra de casos tipo, la cual, según Hernández et al., (2014) tiene como objetivo “la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenomenológica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social.” (p.387).

Asimismo, para obtener una mejor conclusión y un panorama más amplio, se tomará como muestra la opinión de un experto. Pues, según Hernández et al. (2014), “estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (p.387). En tal sentido, la muestra del experto mencionada se llevará a cabo con el gerente del departamento de operaciones Concentrix Costa Rica, de quien se espera recolectar la información necesaria para, con los resultados de las encuestas, llegar a conclusiones más detalladas.

Unidades de análisis

Tabla 1

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento	Ítems
Identificar cuáles son los incentivos no monetarios, que influyen en la motivación de los funcionarios del departamento de operaciones.	Incentivos no monetarios	Los incentivos no monetarios son la retribución que se le da al empleado, de carácter no económico.	Condiciones motivacionales	Cuestionario 1 y 2	9,10,20 2
Definir la relación que hay entre el incentivo no monetario y la satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo	Condiciones motivacionales	Cuestionario 1	6,7,14,15
Proponer un plan de incentivos no monetario, para el departamento de operaciones de Concentrix.	Plan de incentivos no monetarios	Un plan que ofrece la empresa para motivar a sus empleados.	Qué incentivos son los adecuados. Cuáles ayudan al incremento de la motivación.	Cuestionario 1 y 2	1, 5,8,9, 10,13, 16,20 2

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos

Cuestionario

El primer instrumento que se va a utilizar para la recolección de la información de este proyecto es el cuestionario. Va a estar dirigido específicamente a los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix, contará con un total de 20 preguntas y se realizará vía internet por motivos de tiempo y comodidad de los trabajadores. Seguidamente, se realizará un segundo cuestionario de 4 preguntas mixtas a los colaboradores de alto desempeño.

Las preguntas que se creen convenientes para realizar en el cuestionario son mixtas, por lo cual, serán cerradas y abiertas. La razón por la que se consideraron viables las preguntas cerradas corresponde a que, según Hernández et al. (2014):

Requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sinteticamente mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas. (p.220)

Asimismo, las preguntas abiertas serán para profundizar la opinión de las fuentes de información, tal como lo resalta Hernández (2014): “sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento” (p.221).

Entrevista

Como segundo instrumento a utilizar dentro del análisis cualitativo está la entrevista. Según Hernández et al. (2014), una entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). Para efectos de esta investigación, el modelo a utilizar será el de entrevista estructurada en la que “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de

preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esa (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)” (Hernández et al., 2014, p.403).

Cabe mencionar que la entrevista será el instrumento con mayor relevancia en esta investigación; por tanto, es importante definir su elaboración. En este trabajo investigativo, la entrevista será estructurada, pues, se establecerán con anticipación los elementos a indagar y la información a obtener. De acuerdo con la definición de los autores, en el trabajo de campo se realizarán reuniones formales con los sujetos requeridos, apoyados por el documento a elaborar.

Procedimientos de recolección y análisis de datos

Procedimiento de Recolección de datos

En primera instancia, hubo una reunión con uno de los gerentes del departamento de operaciones de Concentrix. Ahí, se le explico la tesis y sus objetivos y se le solicito permiso para realizar el trabajo de investigación.

Cuestionario 1: Para todos los funcionarios del departamento de operaciones.

Se aplicó el instrumento elegido para la recolección de la información vía internet y fue enviado a los 64 colaboradores del departamento de operaciones. El cuestionario buscó determinar si los incentivos no monetarios influían en la motivación y en el desempeño de los colaboradores.

Cuestionario 2: Para los colaboradores de más alto desempeño.

Se aplicó el instrumento elegido para la recolección de la información vía internet y fue enviado a los colaboradores con la calificación de desempeño más alta—20 de los funcionarios—. Con este instrumento se espera determinar si los incentivos no monetarios son la influencia en el alto desempeño. También, se pretende analizar cuáles son los incentivos predominantes que influyen en el personal.

Entrevista: Opinión del experto.

Se realizó la entrevista al gerente del departamento de operaciones. Este instrumento contenía 12 preguntas específicas para lograr la mayor información posible sobre los colaboradores, el desempeño, la motivación y los incentivos no monetarios. Gracias a su experiencia y a su participación en todo lo relacionado con el departamento, fue posible

obtener una visión más clara sobre la influencia y las aplicaciones de los incentivos no monetarios en el personal de la empresa; el cual también dará su criterio sobre este método de incentivos.

Análisis de datos:

Para iniciar el análisis, se organizaron los datos recolectados, ya que los cuestionarios realizados contenían tanto preguntas abiertas, como cerradas. Posteriormente, con las preguntas abiertas de la entrevista se logró que fueran cerradas por medio de una codificación que dio ciertos patrones, esto permitió alcanzar resultado final. Pues, tal como lo indica Hernández et al. (2014):

Es importante anotar que esta actividad es similar a “cerrar” una pregunta abierta por medio de la prueba piloto, pero el producto es diferente. En este caso, con la codificación de preguntas abiertas se obtienen ciertas categorías que representan los resultados finales. (p.231)

Cabe resaltar que, en la investigación, al utilizar diversas y diferentes fuentes de información, se recurrió a la triangulación de datos para el análisis. Este tipo de triangulación es definida por Hernández et al. (2014) como la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 418); esto es, justamente, lo que se realizará en el presente trabajo para alcanzar credibilidad.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Descripción de las fases de proceso

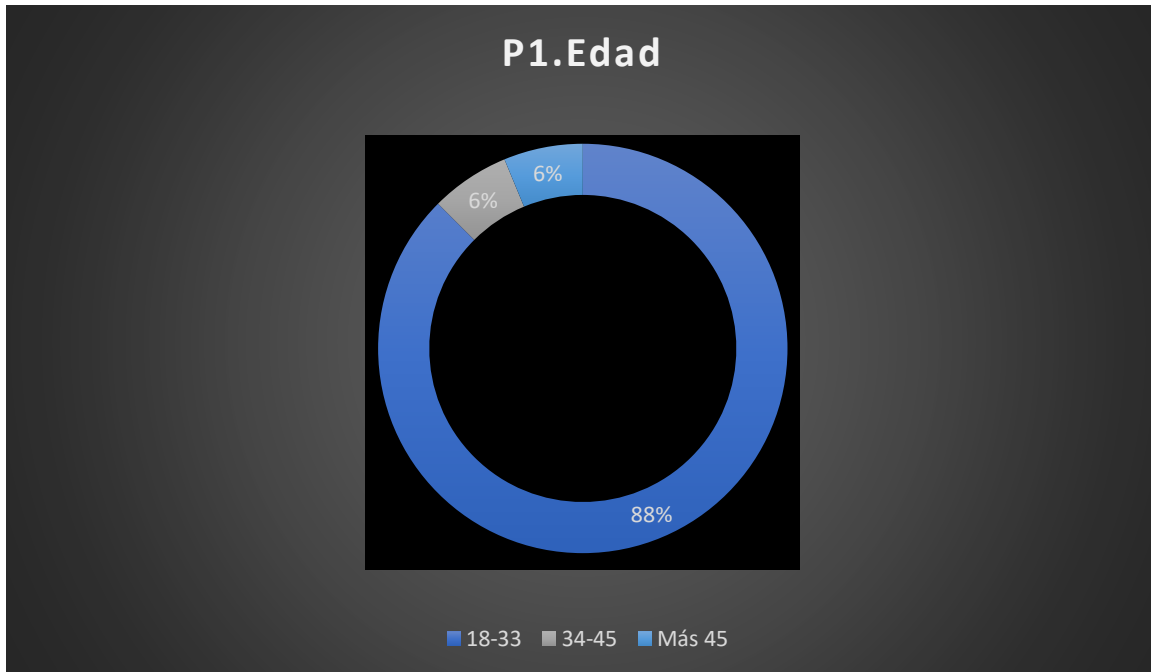
La primera parte del análisis es la descripción de la formulación de las preguntas realizadas en el cuestionario a los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix; el cual permitió obtener la información necesaria para apoyar el análisis del presente trabajo.

La segunda parte del análisis corresponde a la descripción de las preguntas realizadas en los cuestionarios a los trabajadores de alto desempeño en el departamento de operaciones de Concentrix. Esto permitió obtener información más completa para las conclusiones de este proyecto. Asimismo, la entrevista realizada al gerente del departamento de operaciones también se tomará en cuenta para realizar el análisis.

Cabe mencionar que las preguntas se formularon principalmente para obtener la información necesaria para contestar los objetivos propuestos en esta tesis. Por ende, las preguntas llevan una relación entre sí, todo con el propósito de conceptualizar totalmente el impacto de los incentivos no monetarios en los colaboradores y en su trabajo.

Además, muchas de las investigaciones internacionales muestran que uno de los factores importantes de este nuevo método de incentivos es que sea aceptado por los empleados de las empresas. En la actualidad, los colaboradores son más jóvenes y buscan que—además de un buen salario—la empresa les dé un valor agregado.

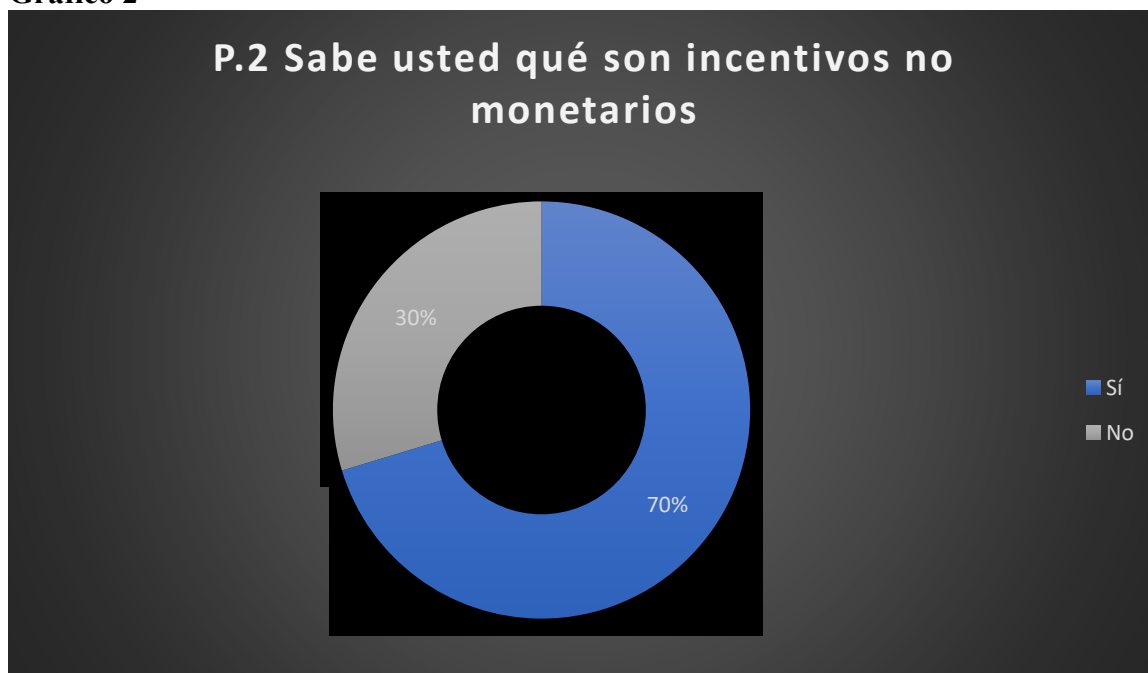
Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia según datos del cuestionario.

En la revisión de la literatura, muchos investigadores sugieren tener en cuenta las necesidades de los colaboradores; por lo cual, el rango de edades es de utilidad para imaginar las prioridades de los colaboradores. En el gráfico 1, se pueden visualizar los resultados del cuestionario realizado a las personas del departamento de operaciones. Se muestra que el porcentaje promedio del personal dentro del departamento de operaciones corresponde a: 56 de los empleados son millennials y los 8 restantes se dividen entre 34-44 años y 45 años o más.

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia según datos de la encuesta

En el gráfico 2, se determina cuántos de los colaboradores del departamento sabían sobre el nuevo método de incentivos. Se puede observar que, de los 64 trabajadores, solo 45 de los ellos tienen conocimiento sobre los incentivos no monetarios y los 19 colaboradores restantes no tienen claro el significado de los incentivos no monetarios. En este sentido, al brindar la empresa este tipo de incentivos a los colaboradores que carecen del conocimiento, estos no los van a tomar como un incentivo, tal como se evidencia en el siguiente gráfico.

A pesar de ser un método nuevo, la empresa está utilizando estos incentivos para que los colaboradores sean de mayor productividad. El personal que los recibe o va a recibir, debe tener claro cuáles son y por qué la empresa los está dando. En otras palabras, los colaboradores deben saber cuándo la empresa les proporciona un incentivo o un beneficio.

Gráfico 3



Fuente: Elaboración propia según datos del cuestionario

En este gráfico, se muestra algunas de las respuestas dadas por los empleados sobre su opinión acerca de qué son los incentivos no monetarios. Anteriormente, se reflejó sobre que el 30% de los trabajadores indicaron no saber qué son estos incentivos. Sin embargo, en esta pregunta se observan resultados más alentadores; pues, solo 11 de ellos relacionan los incentivos no monetarios con dinero, por lo que el 53 tienen una idea de lo que son.

Por tanto, no es que el personal no sepa qué son los incentivos no monetarios, sino que no tienen claro cuáles son los incentivos que abarcan, ya que también son fáciles de confundir con los beneficios que la empresa da a los colaboradores.

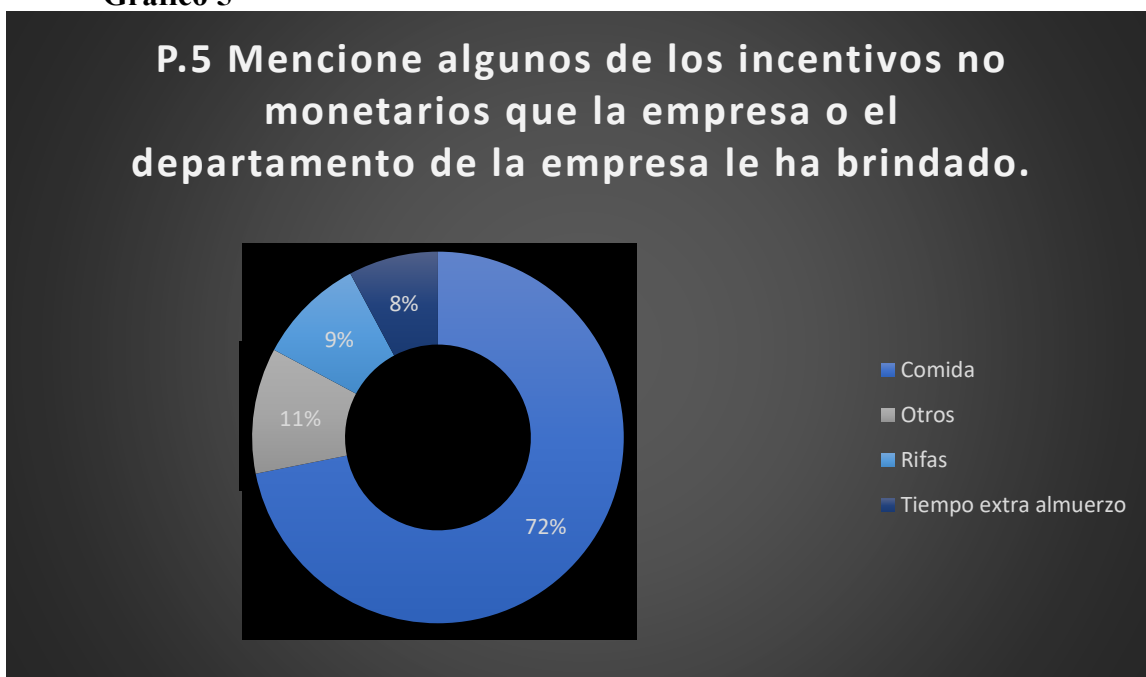
Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

En el gráfico 4, se puede observar que 21 de los colaboradores afirman no haber recibido ningún tipo de incentivo no monetario, sin embargo, en los resultados anteriores se ha observado que los trabajadores del departamento no tienen claro todo lo que abarca este tipo de retribución, tal como observó en el gráfico anterior. La mayor relación que se hace es con la comida o las retribuciones no económicas que no logran especificar por la falta de conocimiento; por lo que se puede decir que este resultado está influenciado por la falta de información del tema.

Gráfico 5



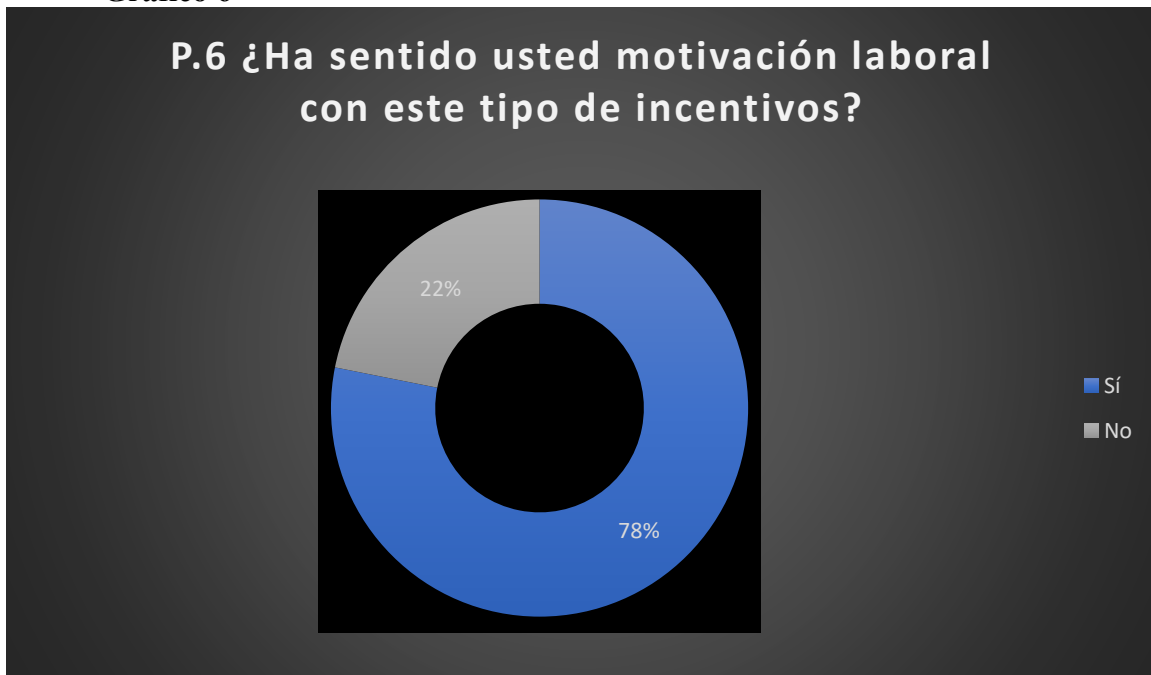
Nota: Elaboración propia según resultados del cuestionario

En el gráfico 5 se puede observar que la comida es uno de los incentivos no monetarios que los colaboradores identifican: 46 de ellos mencionaron diferentes tipos de comida que la empresa les ofrece: como pizza, confites, postres, entre otros; 5 de ellos expresaron que a veces les dan más tiempo para la hora de desayuno o almuerzo y 6 lograron identificar que las rifas que la empresa realizan son parte de los incentivos no monetarios. De los otros 7 que se muestran en el gráfico: 3 de los colaboradores respondieron no saber cuáles eran y 4 hicieron diferentes menciones, como que han recibido retroalimentación por parte del supervisor, que han reconocido el buen trabajo que han venido realizando, entre otros.

La comida es un incentivo no monetario, sin embargo, la empresa como retribución solo ofrece la fiesta de pizza y se la da al equipo de mejor rendimiento; por los que las demás comidas identificadas por los colaboradores son en realidad beneficios que la empresa les

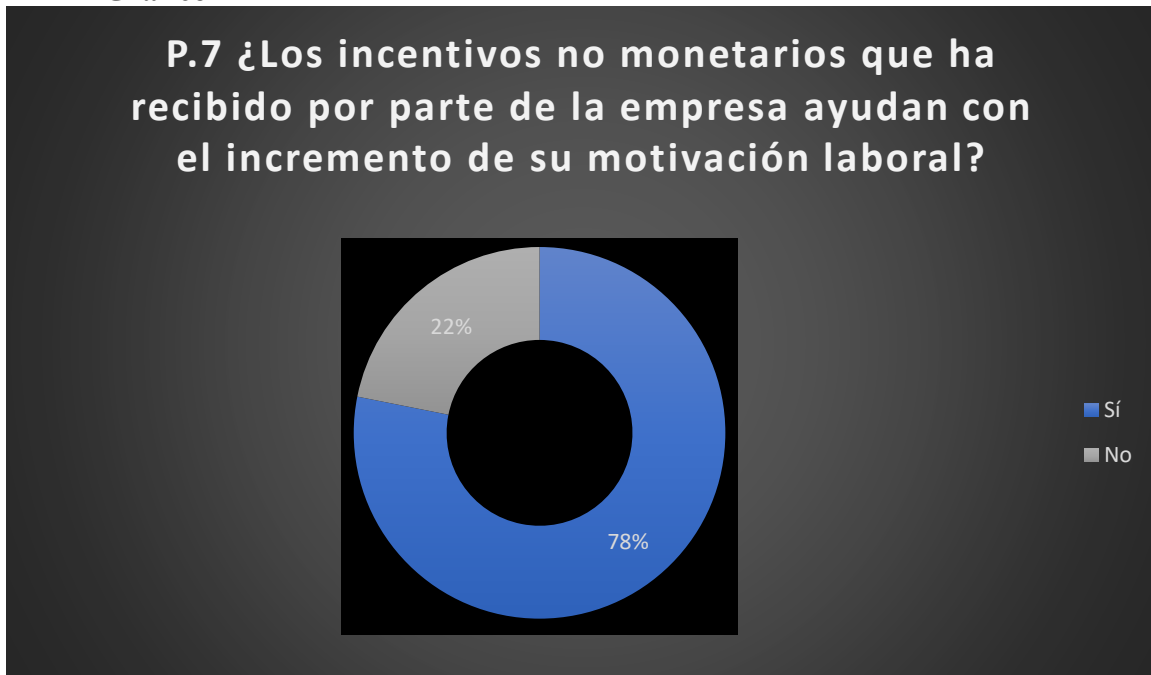
ofrece a todos como una motivación extra. Esta situación evidencia la falta de claridad de los trabajadores en relación con los incentivos que reciben. (Ver anexo1).

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia según el cuestionario.

En este gráfico, se puede confirmar lo respondido por el experto en la entrevista sobre el nivel de motivación de sus subordinados, ya que se puede visualizar que 50 de los colaboradores afirman sentir motivación con el recibimiento de incentivos; sin embargo, 14 de ellos han negado sentir algún tipo de motivación. Se debe de tomar en cuenta que varios de los resultados se verán afectados por la falta de información de los trabajadores sobre los incentivos no monetarios.

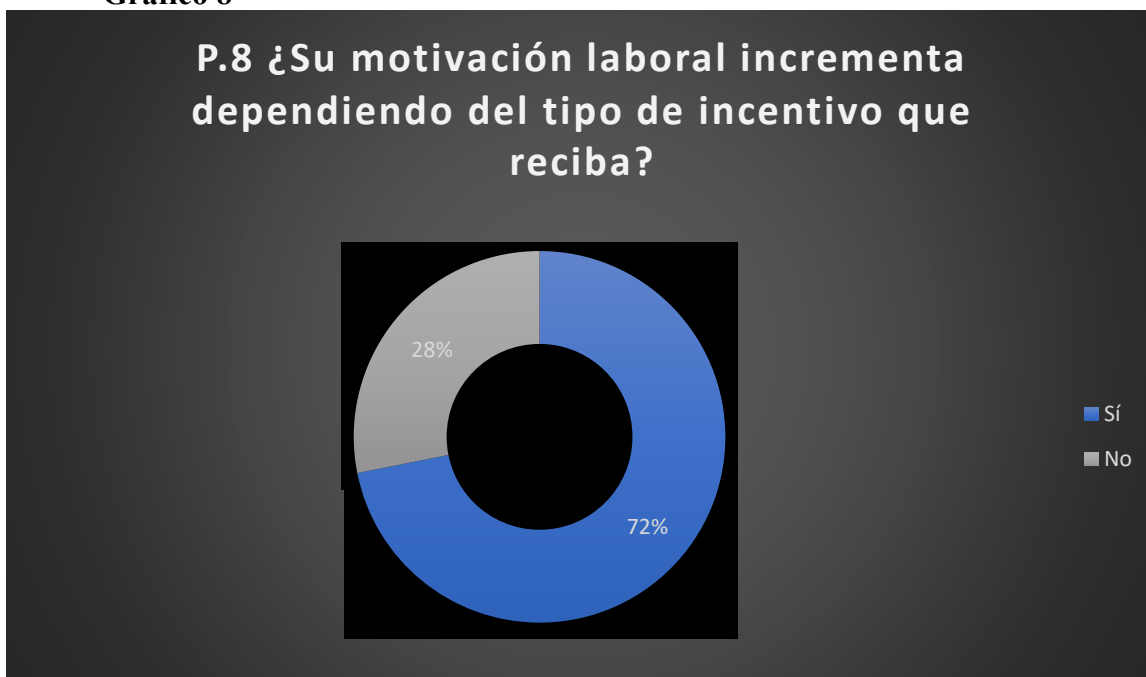
Gráfico 7

Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

En la pregunta anterior, se quería conocer si los incentivos no monetarios los motivaban, pero en esta se quería saber si los incentivos que la empresa les está brindando ayuda a incrementar su motivación. Como respuesta, 50 de los colaboradores afirmaron que sí están ayudando a incrementar su motivación.

No obstante, uno de los problemas al analizar esta pregunta es que varios de los colaboradores no tienen el conocimiento absoluto sobre qué son los incentivos no monetarios; por lo tanto, existe la posibilidad de que alguno de estos incentivos lo motiven, pero no tienen el conocimiento de ello.

Gráfico 8



Fuente: Elaboración propia según el cuestionario.

Como se ha dicho anteriormente, no todas las personas se motivan de la misma manera, ni con el mismo método. Por eso, 46 de los colaboradores afirman que según el incentivo su motivación incrementa; por consiguiente, existe la necesidad de que el plan de incentivos que las compañías manejen sea variado y, sobre todo, abarque la motivación de todos los empleados. En este sentido, crear un plan de incentivos no es solo de investigación externa, sino—como lo menciona el experto en una de sus respuestas— es también crear una conexión con los empleados, para lograr tener idea sobre sus necesidades.

Gráfico 9



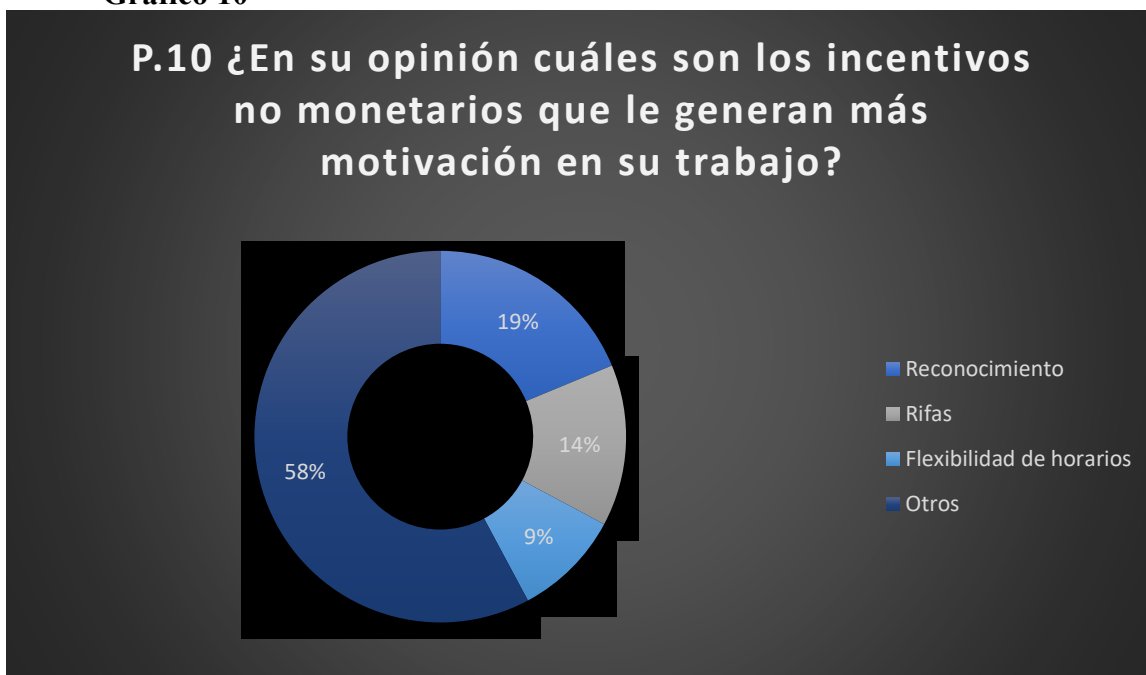
Fuentes: Elaboración propia según la encuesta.

Como se puede observar en el gráfico, en esta pregunta se quería conocer qué motiva más a los colaboradores en este departamento. Surgieron dio varias opciones, las cuales eran en su mayoría eran tipos de incentivos no monetarios: 26 de ellos eligieron que el reconocimiento es un gran motivador, casi se puede asegurar que la mayoría desea ser reconocido. Esta situación se debe a que el reconocimiento ayuda a levantar la autoestima de los trabajadores, más si se resaltan sus fortalezas.

La segunda opción más elegida fue los incentivos no monetarios con un voto de 25 personas. Además, claramente, el dinero siempre va a ser un factor que mueve masas y más con las grandes necesidades y gastos del día a día. Asimismo, 8 colaboradores eligieron que la capacitación es un motivador para ellos; pues, siempre que se quiera superar en un trabajo, ser reconocido y recibir un buen pago, es necesaria la continua capacitación. Del mismo modo, 2 escogieron seguridad y el resto de los colaboradores expresaron que preferían comida, retroalimentación, tiempo con los compañeros y regalos. (Ver anexo1).

Ahora bien, si se suman todos los resultados donde las respuestas incluían incentivos no monetarios, da un total de 36. Esto quiere decir que la motivación de la mayoría de los colaboradores está influenciada por los incentivos no monetarios.

Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia según el cuestionario

Esta pregunta fue una abierta, debido a que se quería conocer con profundidad los incentivos que realmente motivan a los trabajadores a dar un mejor desempeño. Cada uno de los colaboradores identificó diferentes incentivos que hacen que su motivación incremente.

Una vez realizada la tabulación adecuada de las respuestas, se observó que, nuevamente, el reconocimiento ha sido mencionado por 12 de los colaboradores; 9 mencionaron que las rifas son lo mejor que la empresa puede ofrecer; 6 de ellos expresaron que la flexibilidad horaria sería una gran motivación para realizar su trabajo de la mejor manera.

Sin embargo, en “otros” están las diversas opiniones de los colaboradores de acuerdo con el incentivo que los motiva. A continuación, se nombrarán los escogidos por ellos: una

de las mayores menciones fue para la comida, la retroalimentación, el entrenamiento, el aire libre, el tiempo extra para comer, las actividades grupales, las actividades fuera de la oficina, el desarrollo profesional, los regalos, las tarjetas de regalos, los viajes y la confianza.

Como se puede observar, hay gran variedad de incentivos mencionados por trabajadores, a partir de los cuales se evidencia que no todos están motivados por lo mismo. Por ejemplo, la categoría “comida” se puso de manera genérica dentro del análisis, sin embargo, muchos escribieron comidas específicas, como: pizza, otros postres, palomitas, snack, café, Pringles, entre otros, pero se concluyó que todo es comida, aunque no la misma. (Ver anexo 1).

Gráfico 11

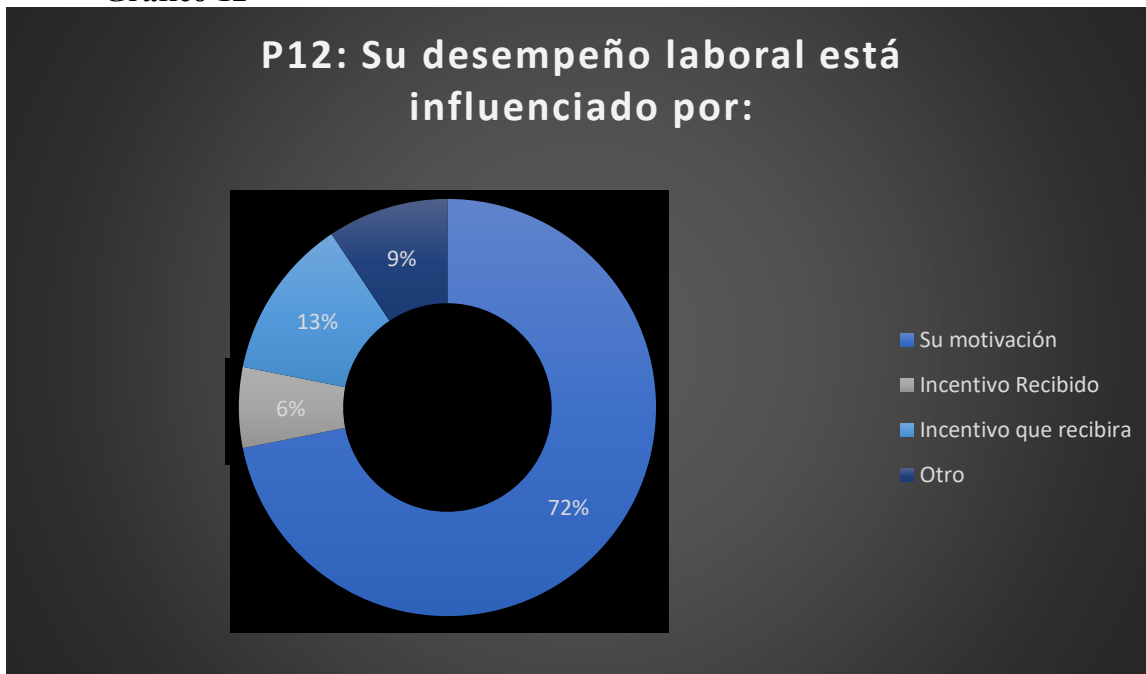


Fuente: Elaboración propia según encuesta.

En el gráfico 11, se puede observar como 55 de los colaboradores encuestados afirman que su motivación y su desempeño laboral están totalmente relacionados. Según estudios internacionales, esto se debe a que depende el estado de ánimo, sentimental o cualquier factor personal que influya en la motivación, también repercutirá en las actividades del día o del momento. En esta línea, para próximas investigaciones se podría analizar las

razones por las cuales 9 de los encuestados negaron creer que su motivación y su desempeño están relacionados.

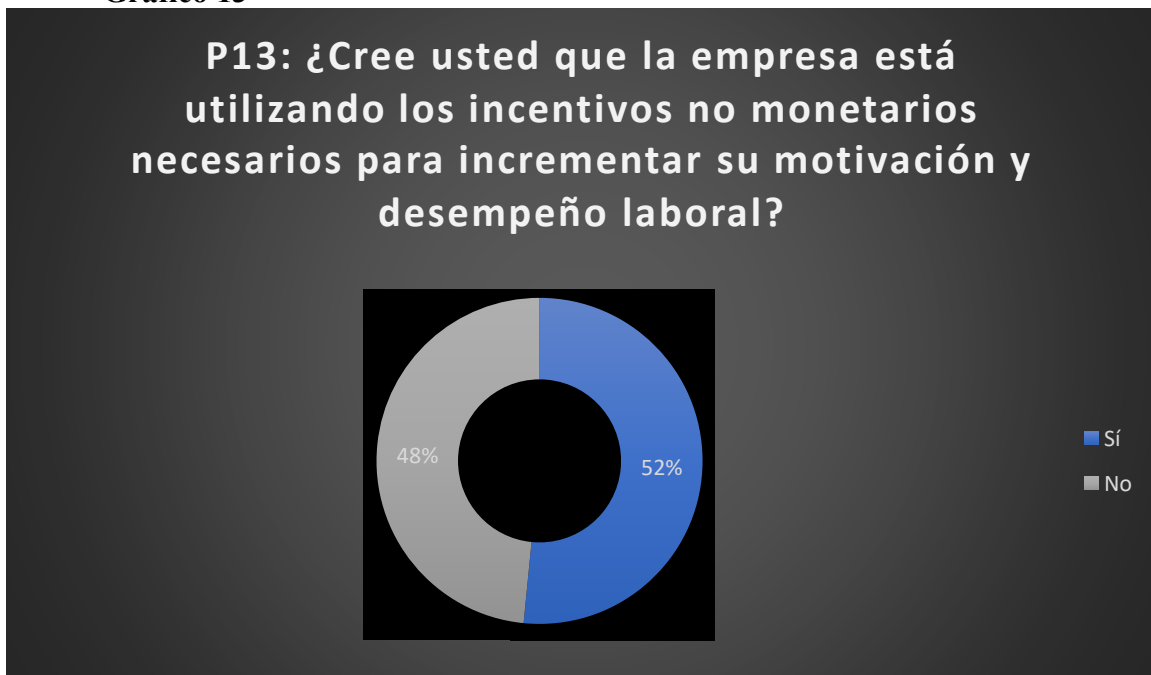
Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

En este gráfico, se puede observar como 46 de los encuestados afirman que su desempeño se ve influenciado por su motivación, 4 por el incentivo recibido, 8 por el incentivo que recibirá y 6 por otros. Dentro de “otros” se ubican diferentes opiniones, entre ellas que el desempeño no está influenciado por nada o por todas las anteriores o, simplemente, está influenciado por el trabajo que hacen para sus clientes o por las oportunidades que pueden recibir en el futuro, entre otros. Con las investigaciones que hay sobre el desempeño laboral y con los resultados de este análisis, se puede afirmar que la motivación tiene una influencia directa en el desempeño laboral del personal. (Ver anexo 1).

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

Con los resultados mostrados en este gráfico, se evidencia lo importante que es saber la opinión de los colaboradores de la empresa porque, aunque los colaboradores se sientan motivados por los incentivos no monetarios que han recibido, se puede afirmar que la falta de innovación en los incentivos no monetarios puede causar la sensación de que no son suficientes o de que ya no son tan interesantes para querer alcanzarlos.

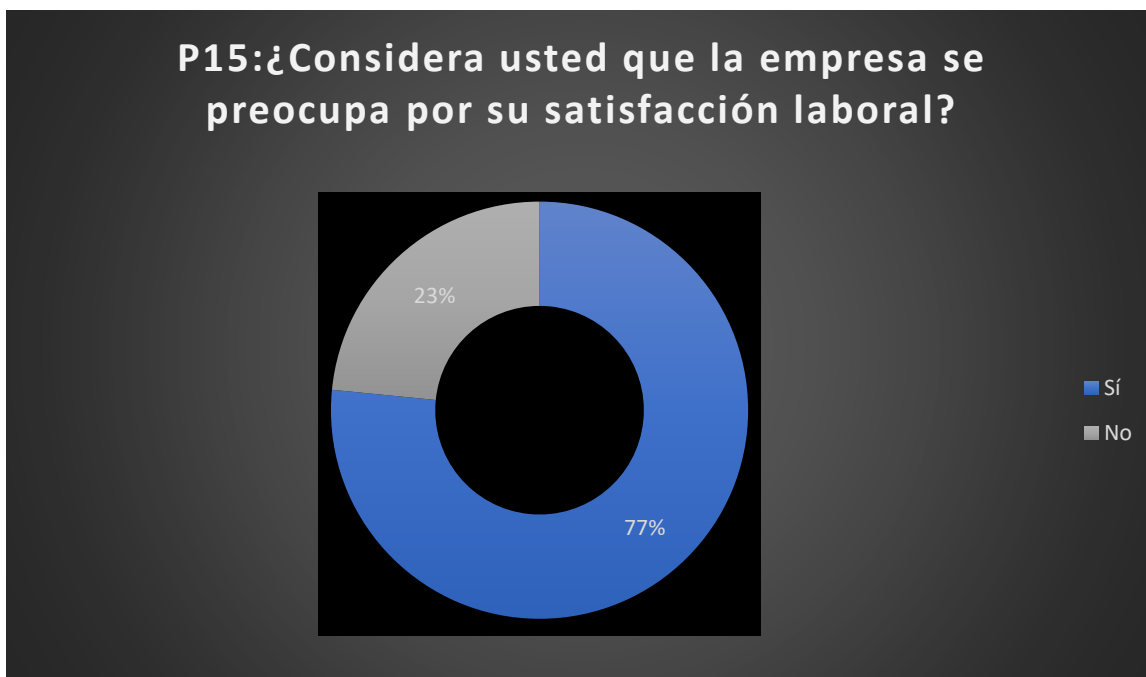
Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia según la encuesta

Se puede observar que la satisfacción de los colaboradores está muy dividida, ya que de los 64 colaboradores solo 33 consideran que su satisfacción es buena, 17 que es regular y 14 que es mala. En este sentido, algunos de ellos expresaron que se debe al clima laboral que se vive en el departamento. No obstante, de acuerdo con el experto, las últimas evaluaciones realizadas sobre el clima laboral y la satisfacción en el departamento dieron muy buenos resultados y no mostraron nada alarmante en este aspecto. Por ende, se puede considerar que parte de los resultados está influenciada por algún factor intrínseco que provoca cierta insatisfacción laboral. (ver anexo 1)

Gráfico 15

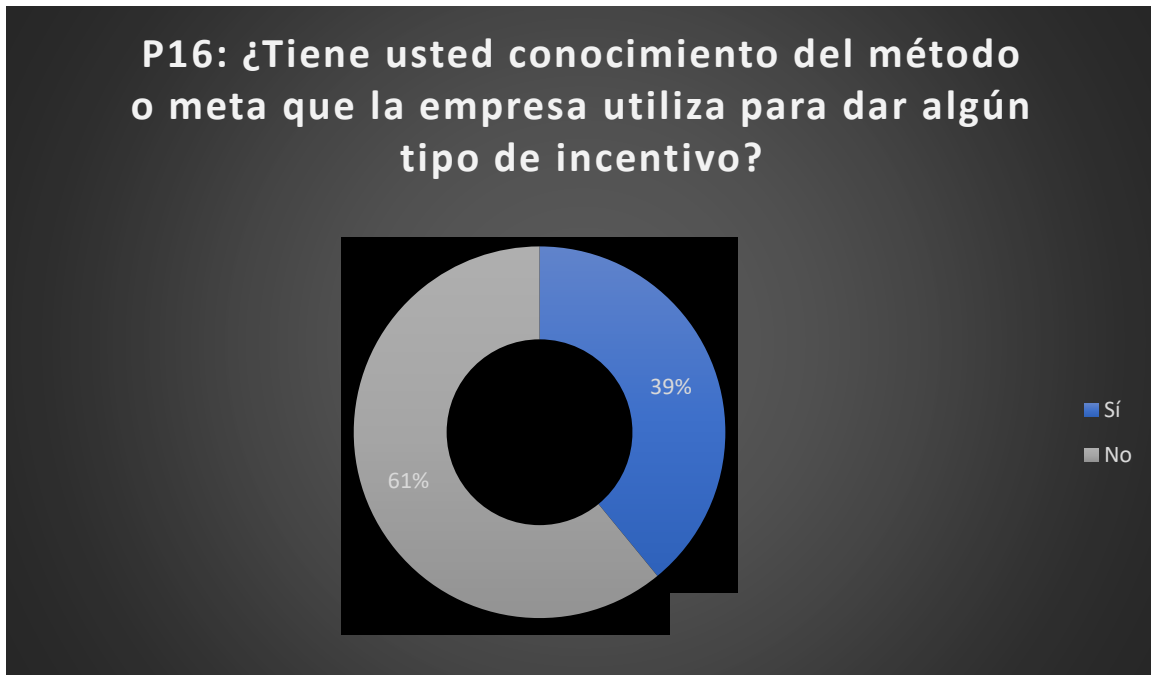


Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

A diferencia del resultado anterior, 49 de los colaboradores consideran que la empresa sí se preocupa por su satisfacción laboral. Esto indica que, si se aplica una mejor ejecución de las técnicas que la empresa utiliza para generar una buena satisfacción en sus colaboradores hacia ella, se podría mejorar el índice de satisfacción en el departamento.

Entonces, si la empresa logrará mejorar su índice de satisfacción laboral en el área; por causa colateral, también lograría el incremento de la motivación de los empleados. Pues, al darse en un departamento tan importante en la empresa como lo es de operaciones, podría mejorar mucho el trabajo en equipo, la comunicación y entre otros que también ayudarían a aumentar el desempeño laboral del departamento.

Gráfico 16

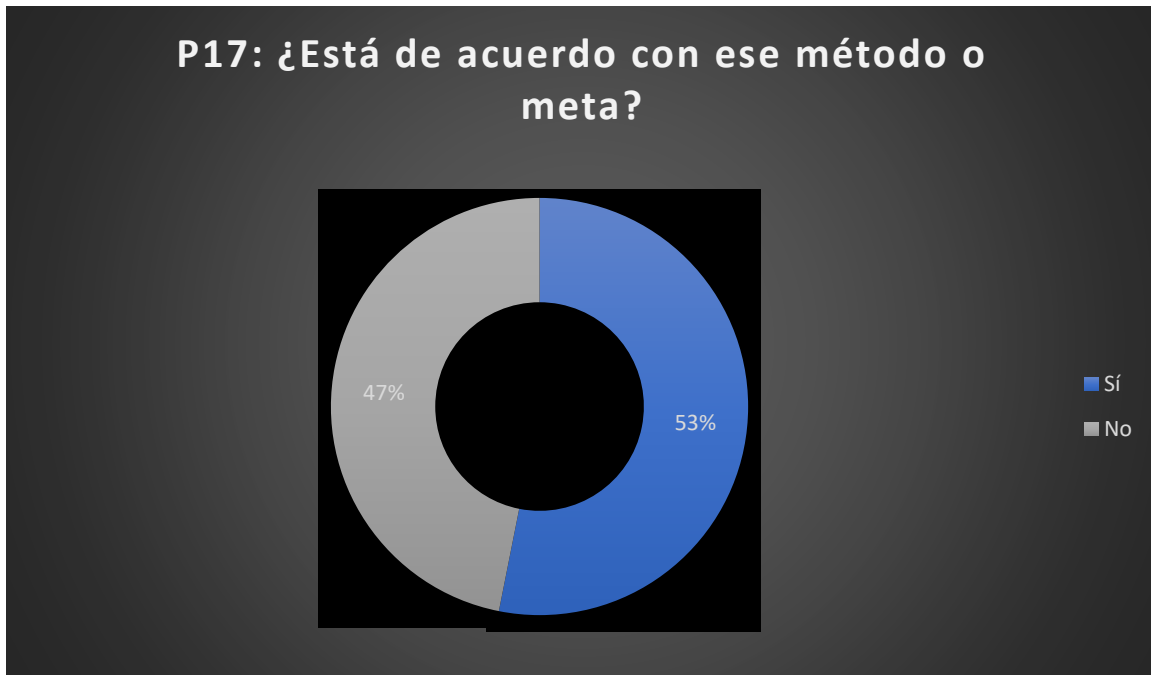


Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

Solo 25 de los empleados tienen el conocimiento de la herramienta que la empresa utiliza para otorgar las retribuciones correspondientes a cada uno; por lo tanto, que 38 de los trabajadores no sepan cómo están siendo evaluados puede generar gran afectación, debido a que estos colaboradores pueden dar por hecho que los incentivos que reciben por parte de la compañía son beneficios y no incentivos.

Es decir, pueden sentir que los incentivos lo reciben otros por preferencias, entre otras controversias que pueden ocurrir por desconocimiento. Sin embargo, cuando se habló con el experto, mencionó que se le sorprendían estos resultados, pues él mismo—apenas forman parte de la compañía—les explica la herramienta de evaluación de desempeño y su función.

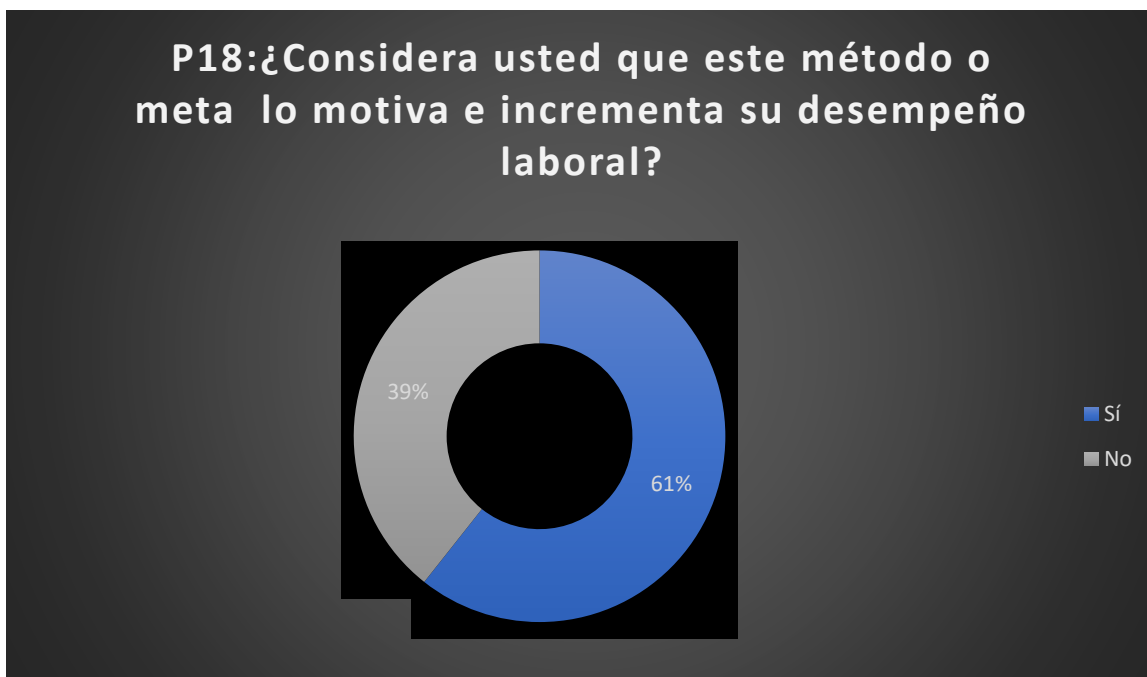
Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

Anteriormente, se puede ver que más de la mitad no tiene claro cuál es método o meta que se tiene que alcanzar, pero aun así aquí en el gráfico 17 se puede visualizar que 34 están de acuerdo con ello, pero 30 no. Esta división se debe a la poca claridad que hay en el departamento sobre la herramienta que la empresa utiliza para la distribución de su plan de incentivos no monetarios.

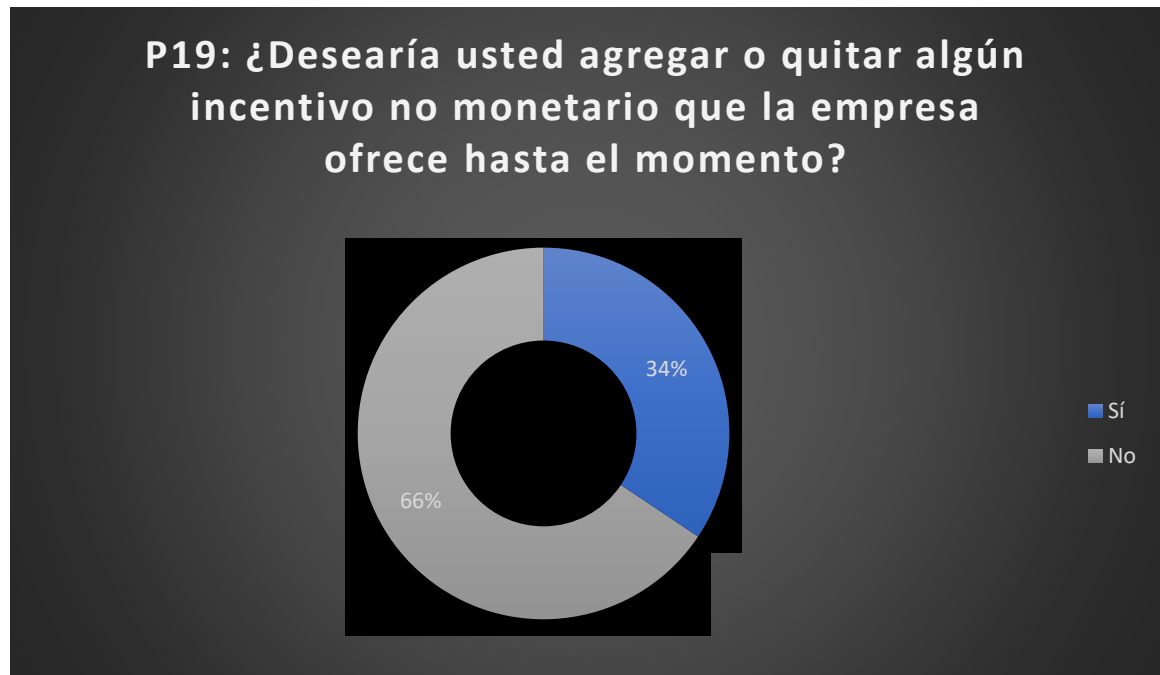
Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

Una de las razones principales por las que las empresas dan incentivos es para motivar a sus colaboradores y que logren un mejor alcance de sus objetivos. Sin embargo, los incentivos se tienen que ganar; por ello, la empresa elige el método que quiera usar para otorgar estos incentivos a sus empleados. En este sentido, a pesar de que 30 de los colaboradores no sabe cuál es la herramienta que la empresa utiliza, 37 de los colaboradores sabe que el conocimiento de esta puede ayudar a aumentar su motivación laboral y, por ende, su desempeño en el trabajo también.

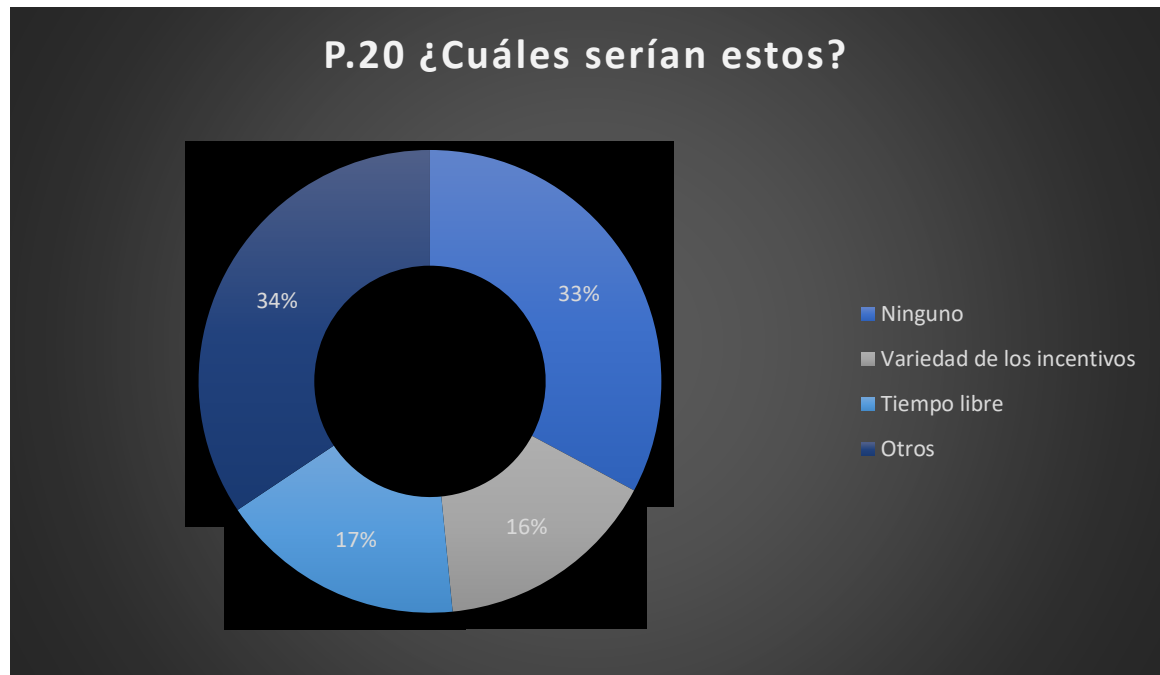
Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia según la encuesta.

En este gráfico, se puede observar como 42 de los encuestados expresan que están conformes con los incentivos no monetarios que la empresa brinda hasta el momento. No obstante, 22 de los encuestados tienen muy en claro que hay cosas que deberían mejorarse. Cabe resaltar que, en la siguiente pregunta, más de 22 personas de los que afirmaron que querían cambiar o agregar algo opinaron y dieron su punto de vista.

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia según el cuestionario.

Uno de los objetivos de este trabajo es identificar los incentivos no monetarios que ayudan a la motivación de los colaboradores. por esta razón, está pregunta se formuló abierta, con el propósito de que los colaboradores pudieran expresar con la libertad necesaria qué les gusta en relación con lo que la empresa les brinda y qué sienten que les hace falta para que la motivación sea mejor.

Los resultados fueron variados, pero entre los más mencionados se destaca: compartir más con los compañeros, mayor variedad en las rifas que la empresa realiza, más días de postre, más días libres, más tiempo en el desayuno, bonos monetarios, comida por desempeño, tarjetas de regalo para Amazon o eBay, actividades los lunes, más liderazgo y apoyo en el departamento, más guía en las métricas difíciles de alcanzar.

Asimismo, se mencionó el deseo de diferentes tipos de cursos en Concentrix University para desarrollar habilidades en cualquiera de los path que existen para crecer como Trainer, TL o QA, y que los colaboradores sean tomados en cuenta para aplicar a estas

posiciones. Cabe destacar que, para acceder a dichos cursos, hay que cumplir ciertos requisitos, como: tiempo, métricas y no poseer amonestaciones.

Los siguientes resultados corresponde a las encuestas realizadas a los colaboradores con el desempeño más alto durante mes de octubre, según los resultados de la evaluación de desempeño proporcionada por Concentrix. En este sentido, la encuesta se realizó para definir los incentivos que realmente hacen que estos colaboradores sobresalgan de sus compañeros. El análisis se presentará a continuación. (Ver anexo 1)

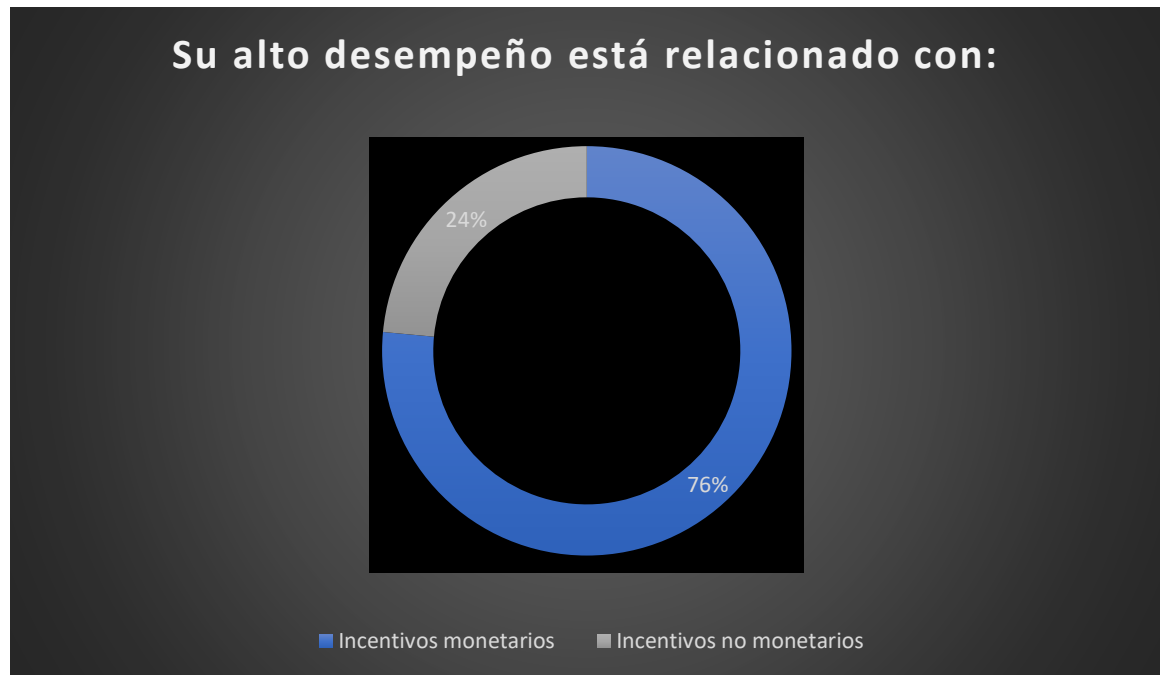
Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia según encuesta.

En el análisis global se muestra que solo 45 de los trabajadores sabe qué son los incentivos no monetarios y 16 de ellos están dentro de los trabajadores de mejor desempeño del departamento, además, solo uno indica desconocimiento.

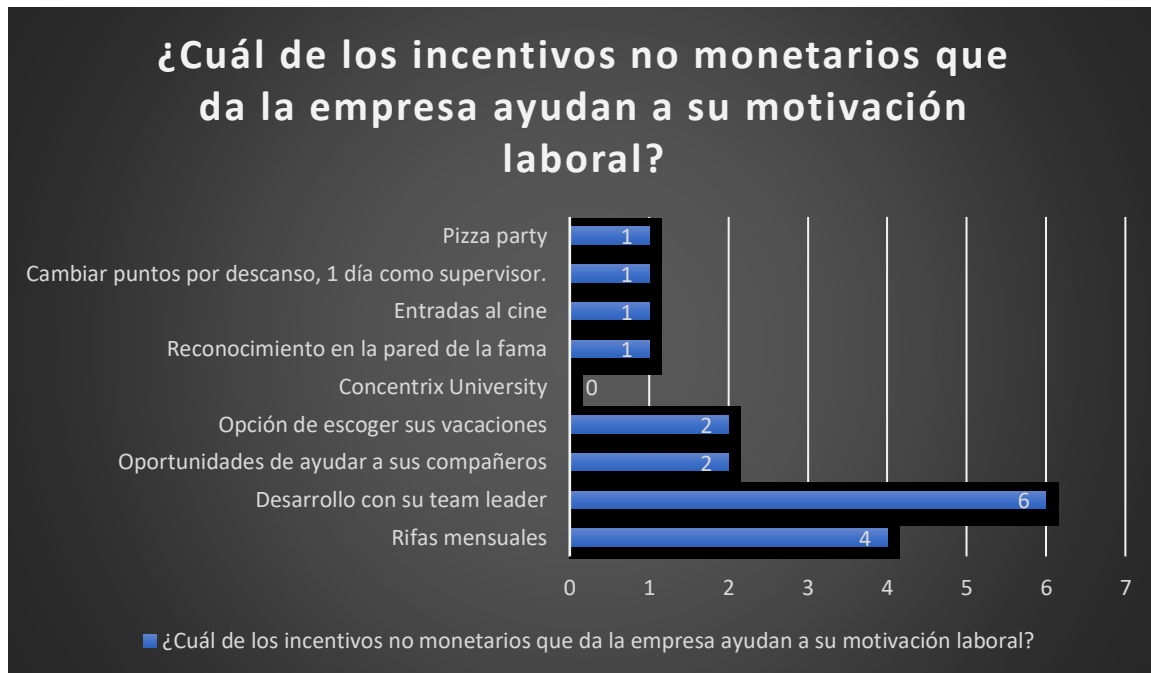
Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia según encuesta.

En este gráfico, se puede observar que la mayor influencia en el desempeño laboral de 13 de los colaboradores son los incentivos no monetarios y solo 4 considera que su desempeño está influenciado por los incentivos no monetarios. Por ende, se puede concluir que los incentivos no monetarios no tienen una relación directa con la motivación y con desempeño de los colaboradores

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia según encuesta.

En la pregunta del gráfico 23, se pretendía identificar qué ayuda a los colaboradores a incrementar su motivación y, por ende, su desempeño laboral. En este sentido, como se puede observar: a 6 de ellos lo que más les aporta es tener un desarrollo con su team leader; seguido de esto, las rifas son de gran apoyo para varios de ellos. A estas les sigue: las oportunidades de ayudar a sus compañeros, el escoger las vacaciones, el reconocimiento, las entradas al cine, el cambiar puntos y, por último, la pizza party. A partir de los comentarios relacionados con Concentrix University en la encuesta anterior, se puede afirmar que este es un factor de apoyo; sin embargo, se deberían hacer ajustes en los cursos para los intereses de los colaboradores. (Ver anexo 2)

Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia según encuesta

Como se puede observar en este gráfico, varios de los colaboradores expresan la necesidad de tener una mejor relación interpersonal con sus compañeros, esto para tener una mejor comunicación, confianza y, de esta forma, lograr un mejor trabajo en equipo. Otros consideran que se debe premiar más aquellos que logren destacar por sus métricas e, incluso, por las superaciones a ellos mismo. Finalmente, los 5 que están ubicados en otros, expresan que Concentrix tiene un alto nivel de incentivos para los empleados, pero podrían incluirse: días libres, más variedad en las rifas.

Seguidamente, se hará el análisis de la entrevista que se realizó a el experto, quien es el gerente del departamento de operaciones, el cual ofreció su criterio acerca de la motivación y la satisfacción de su personal; también se refirió al tema de los incentivos. (Ver anexo 2)

Análisis de la entrevista al experto.

- Motivación

De acuerdo con la entrevista realizada al experto, en el aspecto de la motivación, el departamento de operaciones es una de las cuentas con los índices de motivación más alto, debido a los diferentes estimulantes que la empresa ofrece. Uno de los factores que el experto considera de importancia para llegar a este punto de motivación, es el conjunto de todas las diferentes retribuciones que los empleados adquieren por medio de su desempeño. Sin embargo, puntualiza que no es posible tener a todas las personas motivadas.

- Satisfacción

Acorde con los resultados de las encuestas que ellos realizan para medir la satisfacción del personal, el departamento tiene uno de los mejores resultados en satisfacción. Según el gerente, se logra gracias a la conexión que él y los mandos medios tienen con los subordinados, ya que esto les genera un mejor conocimiento de las necesidades que cada uno de los colaboradores tiene.

- Incentivos no monetarios

En la entrevista realizada, el experto expresa que toda empresa tiene la necesidad de contar con incentivos. Sin embargo, estas retribuciones no solo deben ser monetarias o no monetarias, sino que debe existir una combinación de ambas, para lograr una mejor motivación entre el personal. Con respecto a los incentivos no monetarios, la aceptación entre los funcionarios es muy buena, no obstante, uno de los problemas que él ha localizado es que los empleados no comprenden muy bien que estos incentivos son parte de las retribuciones que la empresa ofrece, sino que los ven como algo que la empresa les tiene que dar.

Como se ha mencionado, no todas las personas se motivan de la misma forma, aunque sean de la misma generación. Esto se debe a que todas las personas no tienen las mismas necesidades, por lo que una de las observaciones que realizó el gerente durante la entrevista es que cada líder debe crear un vínculo con su personal que le permita saber más de él y, de este modo, darles la estimulación que necesitan para incrementar su motivación laboral.

Indiscutiblemente, uno de los comentarios más importantes que el gerente enfatizó en la entrevista fue el siguiente:

“No hay una receta perfecta para los incentivos, cada líder de equipo debe de conocer a su gente y crear una conexión para de verdad saber que los motiva. Para muchas personas el solo hecho de tener confianza con su jefe directo, tener conexión y ser tratado como una persona y no un número, hace la diferencia y crea lealtad a la empresa. Por eso, los puestos de jefaturas medias son de tanta importancia para nosotros, ya que son los primeros que nos ayudan a mantener a nuestros equipos de trabajo motivados y comprometidos a dar lo mejor de sí”.

V Conclusiones

Según con la encuesta realizada a 64 de los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix Costa Rica, se concluye lo siguiente:

Con la revisión de la información de los incentivos no monetarios y el desempeño laboral, se puede concluir que los incentivos no monetarios no tienen influencia directa con la motivación y desempeño laboral de los empleados del departamento de Concentrix. Esta conclusión, surgió por medio del análisis realizado a los dos cuestionarios que contestaron los trabajadores del departamento de operaciones.

Asimismo, la mayoría de los colaboradores indican que su desempeño laboral está directamente relacionado con los incentivos monetarios. De igual manera, revelaron que su motivación está relacionada dependiendo del incentivo que van a recibir. Por esta razón, se determina que la relación ente el salario emocional y la motivación no se encuentran relacionados directamente y—aunque también se observó que tiene gran influencia en la motivación los trabajadores—no demuestran gran conocimiento de ello.

De igual modo, aunque sobrepasa los objetivos de esta investigación, se concluye que uno de los grandes problemas de la empresa sobre el salario emocional que ofrece es que sus empleados carecen del conocimiento suficiente para, por un lado, saber de qué se trata el salario emocional y, por otro lado, para diferenciar cuándo la empresa da un beneficio o un incentivo no monetario. Por tanto, a pesar de que el método de incentivos no monetarios ayude a la motivación de los empleados, puede ser que la empresa no esté consiguiendo los beneficios suficientes que este incentivo les puede ofrecer.

En línea con lo anterior, también se pudo observar la falta de conocimiento de los colaboradores acerca del instrumento que la empresa utiliza para otorgar estos incentivos a los colaboradores. Situación que puede afectar relativamente el desempeño de los colaboradores.

Ahora bien, uno de los objetivos de este proyecto es identificar los incentivos no monetarios que influyen en la motivación de los empleados. Mediante el cuestionario realizado a los colaboradores de mejor desempeño, se observó que uno de los incentivos más influyentes para los colaboradores es el desarrollo con su team leader, ya que de los 17 encuestados, 6 lo escogieron como su predilecto. El segundo fue ayudar a sus compañeros. Además, en la encuesta que se realizó a todos los colaboradores del departamento, se observó que uno de los incentivos más fuertes es la premiación con comida y las rifas que realiza la compañía. Sin embargo, muchos expresaron la falta de variedad en los premios de las rifas, lo que puede generar una falta de interés para conseguir ese incentivo.

De la misma manera, por medio de la encuesta se identificaron tanto los incentivos no monetarios que para los colaboradores hacen faltan en la empresa, como los aspectos que pueden mejorar la motivación laboral y el desempeño. En este sentido, se identificó que para los trabajadores del departamento son muy importantes las relaciones interpersonales con sus compañeros; por lo que excursiones o actividades grupales fuera de la oficina figuran dentro de las opciones más sugeridas, ya que describieron que es de gran importancia para ellos.

Otro de los incentivos no monetarios que sobresalió fue el reconocimiento. A pesar de que la empresa cuenta con una pared de la fama, lo colaboradores consideran que no solo es importante el reconocimiento en público, sino también el privado por parte de los encargados, ya sea mediante resaltar las fortalezas, ayudar a reforzar las debilidades, demostrar confianza u ofrecer regalos sorpresa semanales.

El segundo objetivo de la presente tesis es la relación que hay entre la satisfacción laboral y los incentivos no monetarios. Según investigaciones, realizadas por Fuentes Silvia en su tesis de la satisfacción y su influencia en la productividad, la satisfacción laboral es el grado de conformidad del colaborador respecto a su entorno y a sus condiciones de trabajo; por lo que, generalmente, los indicadores que se utilizan para determinar la satisfacción de los empleados en una compañía son el clima laboral y la motivación. Entonces, de acuerdo

con la primera encuesta realizada y la entrevista al experto, se puede concluir que no tienen una relación directa.

Como se mencionó en la primera conclusión, los empleados del departamento de operaciones expresan que su motivación depende del incentivo que reciben o recibirán. Por ende, su desempeño laboral está relacionado directamente con la motivación. En este sentido, la entrevista con el experto ha confirmado que las evaluaciones del clima laboral del departamento son bastante buenas y, al evidenciarse una motivación alta, se establece que los indicios de la satisfacción se deben al clima laboral y motivación de su personal.

Gracias a los cuestionarios realizados, se ha logrado tener la información suficiente para mejorar el plan de incentivos no monetarios que Concentrix ofrece. A pesar de que las retribuciones no monetarias que la empresa ofrece son bastante buenas, se debe realizar una renovación que ayude a obtener el interés de los colaboradores; para que se den los múltiples beneficios que se pueden alcanzar con este método de incentivos.

Recomendaciones

- Explicar a todos los colaboradores qué son los incentivos no monetarios.
- Explicar la diferencia entre los incentivos no monetarios y los beneficios.
- Dar a conocer a todos los colaboradores el plan de incentivos no monetarios vigente.
- Explicar el propósito de cada incentivo.
- Comunicar a todos los colaboradores la herramienta de evaluación que la empresa utiliza para dar los incentivos.
- Explicar cómo miden las métricas de cada objetivo de la herramienta.
- Evaluar si los incentivos están acordes con los intereses del colaborador.
- Mejorar los cursos brindados en Concentrix University.
- Mejorar la comunicación entre los colaboradores y los jefes.
- Tener más presente las opiniones de los colaboradores.
- Considerar más las necesidades de los colaboradores.
- Evaluar cada cierto tiempo los incentivos que se dan a los colaboradores.
- Renovar los premios de las rifas cada cierto tiempo.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Plan de incentivos no monetarios para el departamento de operaciones de Concentrix, Costa Rica

Resumen

Para la propuesta de este trabajo, se realizará un plan de incentivos no monetarios, el cual se espera que la empresa lo pueda aplicar en todos sus departamentos para, de esta manera, ayudar con el incremento de la motivación de sus colaboradores.

Este plan de incentivos no monetarios tomó en cuenta tanto los incentivos ya existentes en la compañía, como también las opiniones y las observaciones realizadas por los colaboradores del departamento de operaciones de Concentrix, Costa Rica.

La importancia de un plan de incentivos no monetarios es darles a los colaboradores un valor agregado, el cual logra diferenciar a la compañía de las demás. Con este plan de incentivos, se busca obtener múltiples beneficios tanto para la empresa, como para los colaboradores.

Cabe resaltar que se dejarán en claro las intenciones que se espera lograr con la aplicación y el conocimiento de este plan de incentivos a los colaboradores. Para esto, se detallará cuidadosamente cada incentivo y se explicará de qué manera se espera lograr motivar a los colaboradores.

Como se mencionó anteriormente, para el diseño de este plan se utilizó la información recolectada por medio de la encuesta realizada a los colaboradores del departamento de operaciones y, a su vez, se usó la experiencia personal de la investigadora y de otros trabajadores.

Objetivos:**Objetivo general:**

Proponer un plan de incentivos no monetarios que incrementen la motivación laboral de los colaboradores.

Objetivos específicos:

1. Definir los incentivos no monetarios que se apliquen para la motivación de los colaboradores.
2. Promover el aumento del desempeño de los colaboradores.
3. Reducir las necesidades de los trabajadores de Concentrix por medio de un plan de incentivos no monetarios.

Propósito

El propósito de este plan de incentivos no monetarios es que la empresa pueda crear ciertos vínculos con el personal; con el fin de que se beneficie tanto la empresa, como los colaboradores. A continuación, se explicará cuáles son los aspectos que se quieren lograr con este plan de incentivos.

- **Motivación en los empleados:** Este es el punto principal de este plan de incentivos. El factor humano de una empresa es lo más importante para que se puedan realizar todas sus tareas y un equipo motivado es la mejor herramienta; pues, se verá reflejado en su desempeño laboral.
- **Mejorar el desempeño de los trabajadores:** Como se explicó anteriormente, un equipo motivado logra un mejor desempeño y, a través de este plan de incentivos, se hará más fácil la evaluación de desempeño de los colaboradores.

- **Aumento de interés:** Si el colaborador se siente satisfecho, su interés por el trabajo y la compañía va a ser mayor. Por tanto, va a realizar el trabajo como si la empresa fuera suya, lo cual beneficiaría tanto a la empresa como a sí mismo.
- **Aumentar la productividad:** Un personal productivo es de vital importancia para el éxito de toda compañía. Con este plan de incentivos se quiere lograr que los empleados puedan esforzarse al máximo y dar lo mejor para la compañía.
- **Fomentar el trabajo de equipo:** Muchos de los grandes triunfos se logran trabajando en equipo. La existencia de diferentes roles y habilidades que se complementen generará que se alcancen las metas más eficientemente. También, se mejorará la comunicación y, sobre todo, la motivación será mayor.
- **Retener y atraer talento humano:** Una buena condición en el trabajo provocará que los colaboradores deseen quedarse y, así, se evitar una fuga de talento que podría afectar a la compañía. A su vez, se puede lograr que mucho talento humano desee ser parte de la empresa.

Posibles beneficiarios y condiciones para ser elegible

Con este plan de incentivos, se busca incrementar la motivación de todos los colaboradores. Por tanto, los beneficiarios son todos aquellos trabajadores que logren cumplir con todas los objetivos propuestos por la empresa; la cual los evaluará para identificar a los más sobresalientes a nivel grupal o individual.

Asimismo, es de suma importancia que se les comunique a todos los colaboradores la existencia, los objetivos y los beneficios de este plan de incentivos no monetarios. Con el propósito de crear una competitividad sana entre los departamentos. Además, se debe mencionar la herramienta principal que se utilizará para la clasificación de los premios.

Descripción de incentivos y metas a cumplir para obtener el beneficio

A continuación, se mostrarán los incentivos para el plan de incentivos no monetarios Concentrix, Costa Rica. Se consideraron las necesidades y las propuestas hechas por lo colaboradores en la encuesta realizada. Los incentivos se van a dividir en dos segmentos: uno va a contener los incentivos que se consideran adecuados para la generación de millenials y otra para el resto del departamento.

El modelo de retribución de una empresa debe estar alineado con la estrategia empresarial y contribuir a sus objetivos para mejorar el rendimiento y la eficiencia. Por eso, es sumamente importante encontrar un modelo que favorezca el punto de equilibrio. Por un lado, el bloque 1 va dirigido a todos los colaboradores entre 18-33 años, considerados generación “Y”.

Cabe resaltar que, como se ha mencionado, no todas las personas sienten motivación de la misma forma, no obstante, hay estudios que sugieren que las personas de una misma generación se ven influenciadas por incentivos similares. Con base en ello y como en este departamento el 87,5% del personal es millenials, se ha optado por dividir el plan en dos bloques que ayuden en los posibles intereses y necesidades de la mayoría de las personas de la cuenta.

Por otro lado, el boque 2 está dirigido para el 12,5% restante de los trabajadores de la cuenta que tienen un rango etario entre 34 a más de 65 años. A pesar de que en este bloque contiene dos generaciones en una, el porcentaje de representación de edad es menor que la anterior; sin embargo, se elaboró un análisis cauteloso sobre los intereses de estos colaboradores (como sus posibles necesidades); por lo que se integraron incentivos de más beneficio para estos empleados.

Cabe mencionar que varios de los incentivos del bloque 1, también aparecen en el bloque 2. Esto porque se considera que son retribuciones que pueden ayudar a la incrementación de la motivación de los empleados.

Primer bloque:

1) Horarios flexibles:

- Se puede considerar el método de teletrabajo. Dicho método trae altos beneficios para el trabajador, ya que puede mejorar el nivel de su vida y, a su vez, le permite el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Además, logra ahorro de dinero, evita los gastos de comida o transporte, lograr una mejor gestión de su tiempo y hace más productivos sus horarios de trabajo. En este sentido, no solo el colaborador tendría beneficios con el teletrabajo; pues, la empresa conseguiría obtener mejoras en su personal, reducir el absentismo, reducir costes, conseguir más fidelización por parte de los empleados y tener a su personal siempre focalizado en sus metas.

- Horas de salida y entrada. Ofrecer la oportunidad a los colaboradores de cambiar sus puntos no solo para aumentar las horas de desayuno o almuerzo, sino también para entrar o salir antes de su hora oficial. Esto ayudaría a que los empleados se sienten más libres de usar su tiempo, lo cual generaría trabajadores más enfocados en el cumplimiento de sus objetivos. Al tomar en cuenta las opiniones del personal, también se podrían cambiar estos puntos por un cambio de horario—ya sea de un día o una semana—, según los resultados de sus evaluaciones y, sobre todo, de su constancia.

2) Planes de formación:

- Concentrix University ayudaría a la preparación adecuada de los colaboradores, con base en las cualidades identificadas en cada uno. Por ende, deben existir programas de formación atractivos para los trabajadores; por ejemplo: carreras que involucren programas de computación, idiomas, cursos para mejorar la comunicación asertiva, entre otros. También, sería

importante que estos cursos se pudieran tomar en cuenta al momento de una aplicación para otro puesto o aumento de sueldo.

- Brindar capacitaciones externas útiles para el colaborador que Concentrix University no pueda dar; con el fin de ofrecer los conocimientos necesarios al personal para su desarrollo profesional y para que continúe creciendo dentro de la empresa. Este incentivo sería motivante para los empleados, ya que se demostraría el interés que la empresa tiene hacia el hecho de que ellos no sean un trabajador más, sino que se sienta valorados y puedan desarrollarse como profesionales.
- Convenios con universidades u otros centros educativos. Para motivar que los colaboradores se desarrollen profesionalmente, sería de gran importancia crear convenios con las universidades o con otros centros educativos. Este incentivo sería una de las mejores opciones para impulsar a los funcionarios a evolucionar y, además, para conseguir cierta fidelidad hacia la empresa.

3) Reconocimiento:

- Un reconocimiento público o privado genera que el colaborador se sienta motivado y, sobre todo, valorado. Por tanto, es importante brindar reconocimiento cada vez que se realice un excelente trabajo grupal o individual. Sin embargo, también se debe reconocer a los trabajadores que se superan a sí mismo; por lo que, si un colaborador lleva más de tres meses superándose, se le puede reconocer con algún premio, como: un reloj, un día de descanso, entradas al cine o al teatro.

4) Participar en trabajo voluntariado:

- Con el voluntario se pueden obtener varios beneficios para la empresa y para el colaborador. Este ayuda a incrementar la satisfacción hacia la empresa,

mejora las habilidades de trabajo en equipo, de comunicación, de empatía, de creatividad y las relaciones interpersonales. Además, los colaboradores se alejan del estrés y de lo rutinario del día a día. Asimismo, en relación con la empresa, el trabajo voluntariado ayudaría a fortalecer el vínculo con la sociedad, a fomentar el sentido de orgullo y de pertenencia de los empleados hacia la empresa y a reforzar el posicionamiento de la empresa como socialmente responsable; lo cual mejoraría su imagen y su reputación.

5) Día Concentrix:

- El Día Concentrix sería un beneficio, ya que se le puede dar a aquellos empleados que llevan mucho tiempo desempeñándose de la mejor manera. Este día se podría usar una vez al mes, cuando el colaborador se sientan mal o tengan alguna necesidad por la que deba faltar a trabajar. Cabe resaltar que este incentivo tendría una gran influencia en la motivación de los colaboradores y aumentaría el desempeño de los empleados.

6) Rifas:

- Las rifas mensuales ayudan mantener a los colaboradores concentrados en sus objetivos, ya que se sienten motivados por ganar premios. Sin embargo, se deben tomar en cuenta los gustos y preferencias de los colaboradores, por lo que es bueno hacer una actualización de la lista de los premios, no solo para tomar en cuenta los intereses de los funcionarios, sino para que no se aburran. Algunas opciones sugeridas por ellos son: Chromecast, entradas para conciertos, entradas para el cine, entradas para el teatro, entradas para los partidos, tours, hospedajes en cabinas, videojuegos, Amazon gif cards.

7) Comida:

- Con base en los comentarios de los colaboradores, se puede observar que la comida es uno de los grandes atractivos para ellos. Por ello, se deben crear subsidios con sodas cercanas, para que los colaboradores que mantengan un alto desempeño logren adquirir estos beneficios con las sodas.
- Cada vez que un colaborador supere su propia métrica, se le puede dar un almuerzo o un desayuno gratis.
- El equipo de mejor desempeño puede escoger la comida que desee para su premiación. Con estos incentivos, se puede lograr un aumento de productividad, integración y un mejor clima laboral.

8) Actividades grupales:

- Estas actividades tienen grandes beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que ayudan a eliminar tensiones y estrés. Además, mejoran la comunicación, la salud emocional, el clima laboral y ayudan al rendimiento laboral e integración de los empleados. Asimismo, favorecen el aprendizaje, el desarrollo de las capacidades y refuerzan el conocimiento del equipo de trabajo.

Segundo bloque:

9) Horarios flexibles:

- Se puede considerar el método de teletrabajo. Dicho método trae altos beneficios para el trabajador, ya que puede mejorar el nivel de su vida y, a su vez, le permite el equilibrio entre su vida familiar y laboral. Además, logra

ahorro de dinero, evita los gastos de comida o transporte, lograr una mejor gestión de su tiempo y hace más productivos sus horarios de trabajo. En este sentido, no solo el colaborador tendría beneficios con el teletrabajo; pues, la empresa conseguiría obtener mejoras en su personal, reducir el absentismo, reducir costes, conseguir más fidelización por parte de los empleados y tener a su personal siempre focalizado en sus metas.

- Horas de salida y entrada. Ofrecer la oportunidad a los colaboradores de cambiar sus puntos no solo para aumentar las horas de desayuno o almuerzo, sino también para entrar o salir antes de su hora oficial. Esto ayudaría a que los empleados se sienten más libres de usar su tiempo, lo cual generaría trabajadores más enfocados en el cumplimiento de sus objetivos. Al tomar en cuenta las opiniones del personal, también se podrían cambiar estos puntos por un cambio de horario—ya sea de un día o una semana—, según los resultados de sus evaluaciones y, sobre todo, de su constancia.

10) Retroalimentación:

- Es importante que, después de cumplir objetivos por parte del equipo o de un solo individuo, se brinde observaciones sobre áreas de mejora y sobre las fortalezas y cómo hacerlas resalta. Esto con el fin de que el colaborador sienta interés, por parte del supervisor, en su trabajo y en su desarrollo como profesional.

11) Día Concentrix:

- El Día Concentrix sería un beneficio, ya que se le puede dar a aquellos empleados que llevan mucho tiempo desempeñándose de la mejor manera. Este día se podría usar una vez al mes, cuando el colaborador se sientan mal o tengan alguna necesidad por la que deba faltar a trabajar. Cabe resaltar que este incentivo tendría una gran influencia en la

motivación de los colaboradores y aumentaría el desempeño de los empleados.

12) Rifas:

- Las rifas mensuales ayudan mantener a los colaboradores concentrados en sus objetivos, ya que se sienten motivados por ganar premios. Sin embargo, se deben tomar en cuenta los gustos y preferencias de los colaboradores, por lo que es bueno hacer una actualización de la lista de los premios, no solo para tomar en cuenta los intereses de los funcionarios, sino para que no se aburran. Algunas opciones sugeridas por ellos son: Chromecast, entradas para conciertos, entradas para el cine, entradas para el teatro, entradas para los partidos, tours, hospedajes en cabinas, videojuegos, Amazon gif cards.

13) Comida:

- Con base en los comentarios de los colaboradores, se puede observar que la comida es uno de los grandes atractivos para ellos. Por ello, se deben crear subsidios con sodas cercanas, para que los colaboradores que mantengan un alto desempeño logren adquirir estos beneficios con las sodas.
- Cada vez que un colaborador supere su propia métrica, se le puede dar un almuerzo o un desayuno gratis.
- El equipo de mejor desempeño puede escoger la comida que desee para su premiación. Con estos incentivos, se puede lograr un aumento de productividad, integración y un mejor clima laboral.

Beneficios que se pueden aplicar para todos los colaboradores

El objetivo de estos beneficios es que todos los colaboradores puedan sentir que son importantes para la empresa y no solo un número. En este sentido, los beneficios generales son un complemento para el plan de incentivos, pueden ayudar a la adquisición de personal, garantizar la igualdad, alentar el desempeño adecuado de los colaboradores, entre otros. Por lo que, se sugieren los siguientes beneficios:

- I. Subsidio con sodas.
- II. Guardería.
- III. Transporte.
- IV. Médico de empresa.
- V. Membresía de gimnasio.
- VI. Clases gratis de yoga.
- VII. Snacks gratis.
- VIII. Eventos para fortalecer la sensación de equipo.
- IX. Celebración de cumpleaños grupal.

Método de evaluación de los empleados

El método que se desea utilizar para otorgar los incentivos no monetarios a los colaboradores es por medio de una herramienta de evaluación de desempeño. Sin embargo,

la empresa dejó en claro que solo se utilizará la que ellos ya tienen disponible, por lo cual no se procedió a diseñar ninguna propuesta de esta herramienta.

Campaña de concientización

Para lograr una mejor atracción de los colaboradores hacia este plan de incentivos no monetarios, como primera fase, se propone crear una campaña de concientización entre el personal sobre las retribuciones y los beneficios que la empresa les brinda a sus empleados.

Con esta campaña, se pretende lograr que los colaboradores valoren las retribuciones no monetarias que la compañía les da. Por tanto, se propone suspender durante un mes todos los beneficios e incentivos no monetarios que se le da al personal. Con esto, se aspira a que los funcionarios del departamento comprendan la importancia de los beneficios que reciben día a día por medio de la empresa.

No obstante, a la tercera semana de esta campaña, se puede dar información sobre el salario emocional vía intranet del departamento; con el fin de generar expectativa tanto del nuevo plan de incentivos no monetarios, como de los beneficios a ofrecer. Posterior a esta campaña, se procederá con la implementación del plan de incentivos.

Implementación de los incentivos no monetarios

Los beneficios que la empresa puede conseguir del plan de incentivos no monetarios son diversos. Para esto es importante una implementación adecuada del plan que ayude a lograr los resultados esperados y la aceptación e interés de los colaboradores que lo van a recibir. Pues, para ellos es imprescindible que sea de su interés, por eso se tiene que dar a conocer entre ellos.

Para lograr que conozcan del plan, se debe ser directos y explícitos. Se da a conocer que es un gran estimulante para los colaboradores y que puede beneficiarlos a nivel laboral y personal. Para alcanzar estos propósitos, primero, se debe planear la implementación del plan que vaya a ayudar a conseguirlo y, con los siguientes 3 pasos, se puede dar una exitosa

introducción del plan. Dichos pasos son: comunicar a los colaboradores la existencia del plan, mostrar el plan y mostrar la herramienta a utilizar. A continuación, se detallará cada paso.

1. Comunicar el plan:

- Primeramente, deben enviar por vía correo electrónico el aviso de la existencia del plan de incentivos, pegar avisos en las paredes y brindar cualquier otro comunicado que pueda informar al colaborador. Es de suma importancia avisar a todos los colaboradores que participen u opten por estas retribuciones; pues, existe un plan de incentivos no monetarios.
- El éxito de todo plan es que los involucrados conozcan de su existencia, de qué trata, para qué funciona, y cómo funciona. Por esto, la necesidad de avisar a todo aquel que pueda participar.
- En el correo mencionado, se deberá incluir toda la información explicar qué son los incentivos no monetarios, cómo funcionan, cuáles son los incentivos no monetarios que la empresa va a ofrecer, quiénes pueden participar, cuáles son los objetivos de estos beneficios, en qué momento pueden obtener los incentivos y, sobre todo, cómo se pueden conseguir. Asimismo, es de suma importancia explicar la herramienta que van a utilizar para brindar los incentivos; por ende, cada métrica y cada objetivo que se utilice en herramienta, debe ser explicado paso a paso, hasta que el colaborador no tenga duda.

2. Plan de incentivos

- Después de comunicar a todos los trabajadores que puedan participar en el plan. Se deberá realizar una reunión, preferiblemente, en grupos no mayores de 20 personas, para que sea más entendible y se puedan evacuar mejor las dudas.

- El propósito de esta reunión es explicar con mayor detalle todo el plan. Se debe empezar por explicar qué son los incentivos no monetarios y asegurarse de que comprenda de qué tratan y cuál es la diferencia entre un incentivo no monetario y un beneficio. Esto porque normalmente se suele confundir, por ejemplo, que si la empresa ofrece transporte es un incentivo no monetario; cuando, en realidad, es un beneficio que la empresa brinda, el cual, si bien, da una estimulación al personal, no es un incentivo. Entonces, se debe enfatizar en que se comprenda que los incentivos se dan por cumplir con los objetivos establecidos por la compañía.
- Después de que esos puntos queden claros, se procederá a explicar cuáles incentivos no monetarios va a ofrecer la organización a sus colaboradores. Entonces, se expondrá cada uno de esos incentivos: de qué trata, cómo se procederá, qué beneficios tiene para el colaborador. Siempre atentos al interés que demuestren los colaboradores con cada incentivo, se explicará la su segmentación y las reglas que se deben cumplir para obtenerlos.

3. Herramienta de evaluación:

- Después de la explicación de los puntos anteriores, se procederá con la explicación de la herramienta a utilizar para la toma de decisión sobre cuál o cuáles colaboradores tendrán el privilegio de disfrutar los incentivos.
- Antes que todo, se expondrá: por qué se eligió la herramienta de evaluación, de qué trata, cuáles son las métricas para utilizar, cómo se obtienen esas métricas, cómo se analizan los indicadores, cuáles métricas son las más importantes, por qué son las más importantes, qué ayudan a definir y cómo estas también los pueden ayudar a superarse en el trabajo.

- Una vez explicado todo lo anterior, se expondrán los objetivos por alcanzar en cada métrica de la evaluación y cómo se ponderan para los resultados finales.

Se espera que el método de incentivos no monetarios se pueda actualizar en los primeros meses del año 2020. Por ello, se adjunta un cronograma en donde se estima la duración de cada paso para una adecuada implementación del plan de incentivos no monetarios.

Tabla 2: cronograma.

Cronograma	
Semana 1 y 2	<p>Información sobre los incentivos no monetarios:</p> <p>En semana 1 y 2, se procederá a enviar correos informativos y a pegar en murales y en todos los medios que la empresa utilice la información para informar a todos los colaboradores. En las primeras 2 semanas, se pretende brindar toda la información sobre las retribuciones no monetarias a todos los colaboradores que puedan participar.</p>
Semanas 3,4 y 5	<p>Reunión</p> <p>Se convocará a los colaboradores para informarles sobre el plan de incentivos no monetarios, sus características, sus beneficios, y sobre la herramienta de evaluación a utilizar para poder disfrutar de estas retribuciones. Se evacuará cualquier</p>

	duda que el empleado exprese en ese momento.
Semana 6	<p>Implementación del plan</p> <p>Se procederá a actualizar el plan de incentivos en la compañía, y se comunicará a todos de su vigencia.</p>

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

El presupuesto mensual para otorgar gratificaciones a los empleados del departamento de operaciones de Concentrix es de \$9700. Este presupuesto se tiene que dividir y ajustar tanto para las bonificaciones monetarias, como para las retribuciones no monetarias. Además, al considera las retribuciones no monetarias propuestas en el plan y todas las variables que cada uno de estos incentivos conlleva, se recomienda que del presupuesto total se dirija \$3950 al plan de incentivos no monetarios.

VII Referencias bibliográficas

- Acosta, N. (2018). ¿Cuál es la definición de desempeño laboral? [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de-desempeno-laboral>
- Areté Activa. (2018). Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Calderón, V. y Solís, S. (2008). Influencia de las condiciones laborales en la motivación del área de salud de montes de oca y recomendaciones para un diseño de plan formal de incentivos [Tesis]. Recuperado de: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1127/1/Influencia%20de%20las%20condiciones%20laborales.pdf>
- Calvo, M. (2015). Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño para la dirección comercial, dirección de producción y gerencia de la logística de la cooperativa de leche Dos Pinos [Tesis]. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/2746/Propuesta%20de%20un%20modelo%20de%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20para%20la%20direcci%C3%B3n%20comercial%20de%20la%20direcci%C3%B3n%20de%20producci%C3%B3n%20y%20la%20gerencia%20de%20log%C3%ADstica%20de%20la%20Cooperativa%20de%20Productores%20de%20Leche%20Dos%20Pinos%20R.L..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castillero, O. (s.f). Las 9 teorías de la motivación laboral. 1/09/2019, de Psicología y mente [Sitio web]. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

Chiavenato, I. (2019). *El sistema de administración de recursos humanos. En Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw- Hill Interamericana.

Concentrix. (2019). Historia Concentrix de Concentrix [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.concentrix.com/>

Deloitte. (2019). Encuesta a la generación millennial [Sitio web]. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

De Molina Alfonso. (2019). Los métodos de evaluación de desempeño. 14/12/2019, de conexionesan [Sitio web] Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/los-metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-usados/>

Domínguez, O. (2011). Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango) [Tesis]. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>

Hernández, R y Osorio, L. (2016). El salario emocional en la remuneración del talento humano de la generación del milenio en Colombia [Tesis]. Recuperado de: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1655/MBA_00480.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc GRAW.HILL/ INTERAMERICANA EDITORES S.A.

- Lopez A. (2013). 8 teorías de la motivación. 10/11/2019, de Managers magazine [Sitio web] Recuperado de: <http://managersmagazine.com/index.php/2013/11/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion/>
- Martínez, C. (s.f). Los 7 principales enfoques teóricos [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/principales-enfoques-teoricos-administracion/>
- Morgan J. (2015). La evaluación del desempeño en las empresas y la resiliencia: Una revisión de literatura. 20/10/2019, de Universidad Fidelitas [Sitio web] Recuperado de: <https://ufidelitas.ac.cr/assets/es/revista-fidelitas/se-2-ciencia-5-morgan-jesus.pdf>
- Nevárez, N. (2014). Influencia del Plan de Incentivos no financieros en la motivación del personal de una agencia de publicidad en la ciudad de Guayaquil [Tesis]. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13302/1/Tesis%20Jeanneth%20Nevarez%20pdf.pdf>
- Páez, F. (2017). Ventajas de un plan de incentivos [Sitio web]. Recuperado de: <https://cmigestion.es/2017/02/14/ventajas-de-un-plan-de-incentivos/>
- Pastrana C. (2013). Tipos de motivación laboral: cómo conseguir equipos satisfechos. 10/11/2019, de ieBs [Sitio web] Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/tipos-motivacion-laboral-relaciones-laborales/>

- Ramírez, L. (2013). ¿Por qué es necesario el departamento de recursos humanos? [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/por-que-es-necesario-el-departamento-de-recursos-humanos/>
- Ready for engagement. (2017). Tipos de incentivos [Sitio web]. Recuperado de: <http://ready4engagement.co/tipos-de-incentivos/>
- Romero, M. (2016). Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>
- Ruiz, M. (2012). Enfoque Cualitativo [Tesis]. Recuperado de: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html
- Sánchez, L. (2013). La motivación laboral. [Sitio web]. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Sevilla Pablo. (2017). Pirámide de Maslow [Sitio web]. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Terán, J. (2017). Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. [Tesis] Recuperado de: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf

Valdés C. (2016). Motivación, concepto y teorías principales. 12/11/2019, de Gestipolis [Sitio web] Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>

Zum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral [Sitio web]. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Anexo 1

Cuestionario 1

1. Edad:

18-33: 56

34-45: 4

Más de 45: 4

2. ¿Sabe usted que son los incentivos no monetarios?

Sí: 45

No: 19

3. Describa con sus propias palabras que son incentivos no monetarios también conocido como salario emocional.

La mayoría de los encuestados respondieron que eran premios que la empresa les otorga para su motivación

4. ¿Ha recibido usted incentivos no monetarios?

Sí: 43

No: 21

5. Mencione algunos de los incentivos no monetarios que la empresa o el departamento de la empresa le ha brindado.

La mayoría de los encuestados dieron a conocer que los incentivos no monetarios que han recibido por parte de la empresa han sido postres, comida, rifas y tiempo extra para su almuerzo, sin embargo, algunos han hecho saber que han recibido reconocimiento y retroalimentación por parte de sus supervisores.

6. ¿Ha sentido usted motivación laboral con este tipo de incentivos?

Sí: 50

No: 14

7. ¿Los incentivos no monetarios que ha recibido por parte de la empresa ayudan con el incremento de su motivación laboral?

Sí: 50

No: 14

8. ¿Su motivación laboral incrementa dependiendo del tipo de incentivo que reciba?

Sí: 46

No: 18

9. ¿Para usted que lo motiva más?

- Reconocimiento: 26
- Seguridad: 2
- Capacitación: 8
- Incentivos monetarios: 25
- Comentarios: Muchos opinaron que les gustaría que les dieran más oportunidades de desarrollo, más reconocimiento, retroalimentación

10. ¿En su opinión cuales son los incentivos no monetarios que le generan más motivación en su trabajo?

Muchas de las respuestas que mostraron los empleados incluían más reconocimiento, entrenamiento, más tiempo de comida, comida.

11. ¿Cree usted que su motivación y desempeño laboral están relacionadas?

Sí: 55

No: 9

12. Su desempeño laboral está influenciado por:

- Su motivación: 46
- Incentivo recibido: 4
- El incentivo que recibirá: 8
- Otro: 15 hicieron comentarios, que las tres anteriores, el estado emocional o anímico,

13. ¿Cree usted que la empresa está utilizando los incentivos no monetarios necesarios para incrementar su motivación y desempeño laboral?

Sí: 33

No: 31

14. ¿Cómo describiría usted su satisfacción laboral en la actualidad?

La mayoría de los encuestados respondieron que su satisfacción laboral es regular

15. ¿Considera usted que la empresa se preocupa por su satisfacción laboral?

Sí: 49

No: 15

16. ¿Tiene usted conocimiento el método o meta que la empresa utiliza para dar algún tipo de incentivo?

Sí: 25

No: 39

17. ¿Está usted de acuerdo con este método o meta?

Sí:34

No: 30

18. ¿Considera usted que este método o meta lo motiva e incrementa su desempeño laboral?

Sí: 37

No: 24

19. ¿Desearía usted agregar o quitar algún incentivo no monetario, que la empresa ofrece hasta el momento?

Sí: 22

No: 42

20. ¿Cuáles serían estos?

Algunas de las respuestas a esta pregunta fueron, más comida, más tiempo extra libre, más tarjetas de regalo, más autonomía, más reconocimiento, igualdad de trato y condiciones, más actividades fuera de la oficina, más cursos e Concentrix University,

metas basadas en mejores habilidades del servicio al cliente y no solo en ventas, variedad en los premios de las rifas.

21. Observaciones que desee realizar acerca de esta nueva forma de incentivos:

Algunas de las respuestas de los encuestados son, hacer claras las metas y colocarlo a visibilidad de todos los empleados, dejar de tener preferencias con ciertos colaboradores, mantener la dinámica para capturar y mantener el interés de los empleados, indagar más en los intereses de los empleados para que den mejores incentivos no monetarios y así puedan motivar más.

Anexo 2

Cuestionario 2

1. ¿Sabe usted que son los incentivos no monetarios?
Sí: 16
No: 1
2. Su alto desempeño laboral está relacionado con:
 - a. Incentivos monetarios: 11
 - b. Incentivos no monetarios: 4
3. ¿Cuáles de los incentivos no monetarios que da la empresa ayudan con su motivación?
 - a. Rifas mensuales:2
 - b. Desarrollo con su team leader:6
 - c. Oportunidades de ayudar a sus compañeros:4
 - d. Opción de escoger sus vacaciones;2
 - e. Concentrix University
 - f. Reconocimiento en la pared de la fama:1
 - g. Entradas al cine:1
 - h. Cambiar puntos por descansos, 1 día como supervisor, etc.
 - i. Pizza party;1
4. ¿Cuáles son los incentivos no monetarios que usted considera que Concentrix debería de incluir?

Actividades recreativas

Viajes grupales

Premios semanales

Anexo 3

Entrevista

1. ¿Cuál es su opinión acerca de la motivación de su personal a cargo?

En general creo que se encuentran muy motivados, es imposible tener al 100% motivado, pero en los rounds tables que se han realizado con Recursos Humanos ellos indican que están bastante motivados.

2. ¿Qué piensa usted sobre el método de incentivos no monetarios?

Creo que es necesario en todos los trabajos y que acá en nuestra cuenta lo hacemos bien, pero nos ha costado que ellos entiendan que son incentivos no monetarios ya que lo ven como algo que simplemente se debe de dar y no como un incentivo.

3. ¿Sabe usted el tipo de aceptación que estos incentivos tienen entre su talento humano?

Son muy aceptados, pero nos ha costado que ellos entiendan que son incentivos no monetarios ya que lo ven como algo que simplemente se debe de dar y no como un incentivo.

4. ¿En su experiencia considera usted que los incentivos no monetarios influyen en la motivación de sus colaboradores?

Claro que motivan, ya que todas las personas son diferentes y a cada persona lo puede motivar algo diferente, muchas personas se motivan por dinero, mientras que otras con una palmada en la espalda un “excelente trabajo” se motivan más.

Tenemos personas que las motiva liderar un team meeting, o liderar una sesión de retroalimentación, entre otras cosas, por lo cual los incentivos no monetarios influyen mucho.

5. Considerando que la mayoría de sus subordinados son millennialls ¿cuál método de incentivos cree usted que influyen más en ellos, los monetarios o los no monetarios?

Es necesario tener una combinación de ambos ya que, aunque la mayoría son millennialls no todos son motivados por lo mismo, a algunos les gusta el dinero y a otros los incentivos no monetarios como aprender algo nuevo, desarrollo, exposición, entre otros.

6. ¿Tiene conocimiento del rango de satisfacción de sus colaboradores?

Si claro, recientemente realizamos una encuesta de satisfacción a para todos los empleados de la empresa en y nuestra cuenta tiene los resultados más altos.

7. ¿Cómo miden la satisfacción de sus empleados?

Se realizan encuestas de satisfacción.

8. ¿Con su conocimiento podría decir si estos incentivos influyen en la satisfacción de su personal?

Ambos influyen ya que no todos son motivados por lo mismo.

9. ¿Cuál fue la técnica a usar para saber que incentivos no monetarios eran los adecuados para sus colaboradores?

Crear una conexión con la gente.

Parte de nuestro deber como líderes es crear una buena conexión con nuestros empleados para poder conocerlos bien y saber que los motiva, una vez que sabemos que los motiva podemos tener el tipo de incentivos necesarios para que tengan un buen desempeño.

10. ¿Cuáles son los indicadores que utilizan para saber que empleado merece los incentivos?

Utilizamos las métricas importantes para nuestro cliente en conjunto con métricas que impactan nuestras finanzas.

Métricas importantes para nuestro cliente: QA, Pitches per-Day e Inbound Yes Rate.

Métricas que impactan nuestras finanzas: Porcentaje de Asistencia y uso de auxiliares.

11. ¿Los empleados de mejor desempeño recibe todos los incentivos?

Reciben una combinación de ambos, monetarios como bonificaciones y no monetarios como desarrollo, exposición, comida, participan en rifas, entre otros.

12. ¿Desearía usted hacer una observación o comentario acerca de este método de incentivos?

No hay una receta perfecta para los incentivos, cada líder de equipo debe de conocer a su gente y crear una conexión para de verdad saber que los motiva. Para muchas personas el solo hecho de tener confianza con su jefe directo, tener conexión y ser tratado como una persona y no un número, hace la diferencia y crea lealtad a la empresa. Por eso los puestos de jefaturas medias son de tanta importancia para nosotros, ya que son los primeros que nos ayudan a mantener a nuestros equipos de trabajo motivados y comprometidos a dar lo mejor de sí.

Anexo 4

Glosario

- I. **Rifas:** Una rifa es una competencia que implica realizar un sorteo entre un grupo de personas, el cual puede ser de carácter público o privado.
- II. **Vacaciones:** Periodo en el cual las personas que estudian o trabajan suspenden temporalmente sus obligaciones.
- III. **Reconocimiento:** Es la acción y afecto de reconocer algo, alguien a los otros o de reconocerse a sí mismo.
- IV. **Comida:** Conjunto de sustancias alimenticias que se comen o se beben para subsistir.
- V. **Team leader:** Alguien que provee instrucciones, dirección y guía a un grupo de individuos, que puede ser conocido como equipo con el propósito de lograr ciertos objetivos.
- VI. **Concentrix University:** Una universidad virtual en la que pueden tomar cursos para aprender nuevas habilidades o inclusive nuevas herramientas.
- VII. **Acumular:** Ir juntando y aumentando progresivamente la cantidad o el número de determinadas cosas.
- VIII. **Descanso:** Es el reposo, la quietud o la pausa que se hace en medio del trabajo u otra actividad.

Anexo 5

Tabla de evaluación de desempeño

Rank	Employee ID	CITIRX ID	Agent	Incentive Score
1	101296646	DXM1175	Maldonado, David Alejandro	206,79%
2	101296571	MXD7354	De Castro, Marlene Adelaida	164,18%
3	101395848	KMA2259	Acosta, Kimberly Maria	151,82%
4	101126025	ONR8481	Rincon, Oscar Alberto	146,12%
5	101314019	EXC0436	Campos, Edwin Andres	140,79%
6	101287506	VXR4631	Rodriguez, Valeria	136,25%
7	101356446	DDR5985	Rojas, DiegoDavid Damasco	130,73%
8	101314056	SXR5472	Retana, Sharon Eddith	130,29%
9	101356448	LMM5986	Moraga, Loann Mauricio	124,91%
10	101296576	DXC4718	Campos, Diego Jose	109,99%
11	101287775	JXA5540	Arias, Jose Andre	108,71%
12	101403295	YAR5564	Rivera, Yeykel Andrei	104,56%
13	101356454	RAG5988	Grant, Roshany Anyela	96,19%
14	101314054	RXS2603	Solis, Raquel	96,13%
15	101395867	EZS2263	Sanchez, Esteban	95,69%
16	101296643	JXH7805	Hernandez, Jose Alfredo	94,19%
17	101287514	MXL7000	Loria, Mari Lyn	93,50%
18	101421361	JDC2093	Chaves, Jose Daniel	93,00%
19	101296677	EXN3335	Navarro, Evelyn Tatiana	91,27%
20	101395864	AAR2261	Rivas, Alejandro Antonio	90,07%
21	101411832	AOS8474	Solorzano, Andrea	89,64%
22	101403347	RAB5569	Badilla, Rita	85,88%
23	101395847	PDS2258	Sanabria, Priscila Daniela	82,79%
24	101287502	DXM9411	Mora, Diego Alonso	82,53%
25	101313987	JXB0198	Bejarano, Jonathan David	78,33%
26	101336030	MXF6367	Fallas, Mariana	76,95%
27	101007786	EXS1112	Solano Quiros, Edson Ricardo	74,73%
28	101287929	DXP3015	Prado, Dennisse	72,22%
29	101395850	KZB2260	Bermudez, Kevin	72,13%
30	101287774	MXJ5573	Jaen, Meybell Melissa	69,97%
31	101287511	KXR6613	Ramirez, Karolina de Jesus	117,78%
32	101335978	JXM6365	Mora, Jose Adrian	67,22%
33	101421345	JAV2090	Villalobos, Jose Alonso	60,69%

34	101395869	GAA2264	Arguello, Gaby Alix	59,55%
35	100738784	AXA6204	Angulo, Alfonso David	54,41%
36	101438447	DDH8863	Haylock, David Dion	53,86%
37	101411839	ROO8472	Oviedo, Roger Christopher	45,76%
38	101100703	FNC2095	Christensen, Freya	43,97%
39	101356462	JDA5992	Araya, Josue David	42,29%
40	101296618	YXS6461	Sanchez, Yorleny Madahi	41,22%
41	101421418	DSC2089	Cardenas, Daniela	41,13%
42	101197741	LFM2094	Morera, Leandro	37,83%
43	101411845	SSB8475	Barrientos, Sergio Andres	29,21%
44	101411835	GAA8473	Arrieta, Graciela	15,34%
45	101395846	LLM2257	Man, Li Len	14,29%
46	101403288	DAC5561	Cespedes, Daniel Antonio	14,03%
47	101175819	SZP8483	Perez, Shannon	8,24%
48	101287999	JXP1265	Porrás, Jose Pablo	0,00%
49	101287504	SXA8962	Araya, Sebastian Enrique	0,00%
50	101438439	CAV8857	Varela, Carlos Andre	0,00%
51	101438444	DSF8860	Fallas, Daniela	0,00%
52	101438445	MAC8862	Chavarria, Marco Antonio	0,00%
53	101296671	RXR4041	Ross, Ronny	0,00%
54	101395871	EAA2265	Aguilar, Eduardo Alonso	0,00%
55	101396521	ROV2254	Vizcaino, Ricardo	0,00%
56	101403348	CFD5570	Francis, Christopher	0,00%
57	101333020	JOC8482	Campodonico, Jean Carlos	0,00%
58	101411841	JNC8484	Colon, Juan Jose	0,00%
59	101418610	ASE2084	Evans, Andres	0,00%
60	101421407	RAP2088	Picado, Ronald Andres	0,00%
61	101421348	MGV2091	Vizcaino, Maria Giulianna	0,00%
62	101421358	SAB2092	Badilla, Stephanie Adriana	0,00%

Fuente: Elaborada por Concentrix