

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en
Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos

Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business
International Machines (BIM) y su influencia en la motivación
laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del
departamento Global Administration, en el II semestre de 2017

Elaborada por:

Natalia Cubero Vega

Tutora:

MSc. Susana Araya Zamora

Abril 2018

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 19 de abril del 2018

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Natalia Cubero Vega**, cédula de identidad número 4-0219-0556 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 4 de junio 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Enfasis en Recursos Humanos

Estimados señores :

La estudiante, Natalia Cubero Vega , cédula de identidad 4 0219 0556, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " **Análisis de los Incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017;** el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

Firma 
Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 7 de junio, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017", elaborado por la estudiante Natalia Cubero Vega, cédula 4-0219-0556, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Hispanoamericana.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Natalia Maria Cubero Vega, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402190556 egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 20 días del mes de abril del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 402190556

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este proyecto de tesis a Dios, Él es quien me ha dado la fuerza para seguir adelante hasta culminar esta etapa universitaria.

También le dedico la tesis a mis padres, Sandra Patricia Vega Arroyo y Juan Carlos Cubero Víquez, por brindarme un apoyo incondicional en TODO momento.

Natalia Cubero Vega

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecerle primeramente a Dios, por guiarme en todo el transcurso de mi carrera, por brindarme la sabiduría para tomar buenas decisiones y la persistencia para terminar con este proyecto.

Agradezco a mis padres por siempre inculcarme la importancia del estudio y el deseo de siempre ser una mejor persona y profesional.

Muchas gracias a la Profesora y tutora Susana Araya, por su ayuda en la elaboración de esta tesis, por brindarme su confianza y sus consejos siempre tan sabios.

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

CONSTANCIA APROBACIÓN TUTORA	2
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA.....	6
TABLA DE CONTENIDOS.....	8
ÍNDICE DE IMÁGENES	16
ÍNDICE DE CUADROS	16
ÍNDICE DE TABLAS	17
ÍNDICE DE GRÁFICOS	19
CAPÍTULO I.	24
INFORMACIÓN GENERAL.....	24
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	25
1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	26
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	28
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA	30

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
1.6.1 Objetivo General.....	32
1.6.2 Objetivos específicos.....	32
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES	33
1.7.1 Alcances	33
1.7.2 Limitaciones.....	33
1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR	33
1.8.1 Delimitación Espacial.....	33
1.8.2 Delimitación Temporal	33
1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	34
CAPÍTULO II:	35
MARCO TEÓRICO.....	35
2.1. MARCO SITUACIONAL.....	36
2.1.1 Reseña histórica de Business International Machines.....	36
2.1.2 Estrategia 1, 3, 9.....	38
2.1.3 Departamento Global Administration y sus funciones	40
2.1.5. Organigrama de líderes del departamento de Global Administration Mundial	42
2.1.4. Organigrama del departamento Global Adminsitration Costa Rica.....	44
2.2 MARCO CONCEPTUAL	45

	10
2.2.1 Administración	45
2.2.1.1 Proceso Administrativo.....	47
2.2.1.2 Importancia de la administración.....	55
2.2.1.3 La administración y la empresa en el entorno Global.....	57
2.2.2. Administración de Recursos Humanos	58
2.2.2.1 Objetivos del área de Recursos Humanos	61
2.2.2.2 Funciones del área de recursos humanos.....	62
2.2.2.3 Sub-sistemas de la Administración de Recursos Humanos	63
2.2.2.5 Sub-sistema de provisión de recursos humanos.....	64
2.2.2.6 Sub-sistema de organización de recursos humanos.....	68
2.2.2.7. Sub-sistema de retención de recursos humanos	72
2.2.2.8. Sub-sistema de desarrollo de recursos humanos	80
2.2.3 Motivación Laboral.....	84
2.2.4 Generación Y.....	85
2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO	92
2.3.1 Perspectivas de motivación basadas en necesidades.....	92
2.3.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	92
2.3.1.3 Teoría bifactorial de Herzberg	93
2.3.2.4 Teoría de las tres necesidades de McClland.....	94

	11
2.3.2.5 Teoría X y Teoría Y de McGregor	96
2.3.2 Perspectivas de motivación basadas en el proceso	98
2.3.3.1 Teoría de la equidad.....	98
2.3.3.2 Teoría de la expectativa	99
2.3.3.3 Teoría del establecimiento de metas de la motivación.....	100
2.3.3 Perspectivas de motivación basadas en el aprendizaje	102
2.3.4.1 Teoría del Reforzamiento	102
2.3.4.2 Teoría de campo de Lewin	102
2.3.4.3 Teoría de la disonancia cognitiva.....	103
CAPÍTULO III	105
MARCO METODOLÓGICO	105
1.1 TIPO DE ESTUDIO	106
1.1.1 Enfoque Cuantitativo	107
1.1.2 Enfoque Cualitativo.....	107
1.1.3 Enfoque Mixto.....	108
1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	109
1.2.1 Investigación Descriptiva / Exploratoria	109
1.2.2 Diseño Transversal.....	110
1.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	111

1.3.1	Análisis de Contenido	111
1.3.2	Sujetos.....	112
1.3.3	Fuentes de información	113
1.3.3.1	Fuentes de información primarias	114
1.3.3.2	Fuentes de información secundarias.....	114
1.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	115
1.4.1	Población.....	115
1.4.2	Muestra.....	116
1.4.3	Probabilística	116
1.5	DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	116
1.5.1	Cuestionario.....	117
1.5.2	Validación de Instrumentos	118
1.5.3	Operacionalización de las variables	118
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....		123
4.1	Análisis e interpretación de datos	124
4.2	Codificación y tabulación de la información	124
4.3	Tipos de gráficos.....	126
CAPÍTULO V		172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		172

5.1.	Conclusiones.....	173
5.1.1.	Variable 1: Tipos de incentivos	174
5.1.1.1	Indicador 1. Incentivos Financieros.....	174
5.1.1.2	Indicador 2. Salario Emocional.....	175
5.1.2.	Variable 2: Generación y (Millennials).....	176
5.1.2.1	Indicador 1. Incentivos Financieros.....	176
5.1.2.2	Indicador 2. Salario Emocional.....	176
5.1.3.	Variable 3: Motivación.....	177
5.1.3.1	Indicador 1. Teoría de la equidad.....	177
5.2.	Recomendaciones.....	178
5.2.1.	Variable 1: Tipos de incentivos	178
5.2.1.1	Indicador 1. Incentivos Financieros.....	178
5.2.1.2	Indicador 2. Salario Emocional.....	180
5.2.2.	Variable 2: Generacion Y (Millennials)	181
5.2.2.1	Indicador 1. Incentivos Financieros.....	181
5.2.2.2	Indicador 2. Salario Emocional.....	182
5.2.3.	Variable 3: Motivación.....	182
5.1.3.1	Indicador 1. Teoría de la equidad.....	182
CAPÍTULO VI.	184

PROPUESTA	184
6.1. INTRODUCCIÓN	185
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	186
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	186
6.3.1 Objetivo General	186
6.3.2 Objetivos Específicos.....	187
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	187
6.4.1. Alcances	187
6.4.2. Limitaciones.....	188
6.5 DISEÑO DE LA PROPUESTA	188
6.5.1 Programación de reuniones bimensuales.....	189
6.5.1.1 ¿Para quienes?	189
6.5.1.2 Objetivo de las reuniones	189
6.5.1.3 ¿Para qué reunirse?	189
6.5.1.4 ¿Dónde deben reunirse?	189
6.5.1.5 Presupuesto	190
6.5.2 Establecimiento de teams (grupos) internos.....	192
6.5.2.1 ¿Quién los creará?	192
6.5.2.2 Funciones de los teams.....	192

6.5.2.3	Objetivo de los teams	193
6.5.2.4	¿Para qué realizarlos?	194
6.5.2.5	¿Quién los capacitara?.....	194
6.5.2.6	¿Cuándo se impartirán las charlas a los asistentes administrativos?	195
6.5.2.7	Presupuesto	195
6.5.3	Salarios Emocionales	197
6.5.3.1	¿Cuáles salarios emocionales?.....	197
6.5.3.2	Objetivo de los salarios emocionales	198
6.5.3.3	¿Quién los administrara?	198
6.5.3.4	Presupuesto	199
6.5.4	Programa de capacitación	204
6.5.3.2	¿Quién debe ser capacitado?	206
6.5.3.3	¿Cómo capacitar?.....	206
6.5.3.4	¿En qué capacitar?	206
6.5.3.5	¿Quién capacitará?.....	206
6.5.3.6	¿Dónde se capacitará?	207
6.5.3.7	¿Para qué capacitar?	207
6.6	PLAN DE CAPACITACIÓN	208
6.6.1	Objetivo general.....	208

6.6.2 Presupuesto	211
ANEXO.....	214
Bibliografía	214
1.1 Cuestionario	219

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Imagen 1: Organigrama de líderes del departamento de Global Administration Mundial</i>	<i>42</i>
<i>Imagen 2: Organigrama del departamento Global Adminsitration Costa Rica</i>	<i>44</i>
<i>Imagen 3: Dimensiones del concepto de la administración.....</i>	<i>46</i>
<i>Imagen 4: Elementos del proceso administrativo.....</i>	<i>48</i>
<i>Imagen 5: Tipos de planeación</i>	<i>49</i>
<i>Imagen 6: Proceso de dirección</i>	<i>53</i>
<i>Imagen 7: Proceso de Control.....</i>	<i>55</i>
<i>Imagen 8: Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.</i>	<i>83</i>
<i>Imagen 9: Teoría de la Equidad</i>	<i>99</i>
<i>Imagen 10: Establecimiento de metas para la motivación.....</i>	<i>101</i>

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1: Valores y sus prácticas</i>	<i>39</i>
<i>Cuadro 2: Países Liderados.....</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro 3: Diferencias entre generaciones.....</i>	<i>89</i>
<i>Cuadro 4: Plan de capacitación – Departamento Global Administration.....</i>	<i>209</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Género</i>	126
<i>Tabla 2: Edad</i>	128
<i>Tabla 3: Tiempo de laborar para la compañía</i>	129
<i>Tabla 4: ¿Usted ha recibido algún incentivo financiero (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?</i>	131
<i>Tabla 5: ¿De la siguiente lista cuáles incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?</i>	132
<i>Tabla 6: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo financiero por parte del departamento de Global Administration?</i>	134
<i>Tabla 7: ¿Se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance?</i>	135
<i>Tabla 8: ¿Considera que los incentivos financieros (monetarios) coadyuban al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?</i>	137
<i>Tabla 9: ¿Usted ha recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?</i>	140
<i>Tabla 10: ¿Cuál de los siguientes incentivos no monetario que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?</i>	141
<i>Tabla 11: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo no financiero (no monetario) por parte del departamento de Global Administration?</i>	143
<i>Tabla 12: ¿Considera relevante la utilización de este tipo de reconocimientos en el departamento de Global Administration?</i>	144
<i>Tabla 13: ¿Considera usted que los incentivos no financieros (no monetarios) coadyuban al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?</i> s.....	146
<i>Tabla 14: ¿Con cuál de los siguientes incentivos financieros (monetarios) sse sentiría satisfecho al recibirlo? ¿Por qué?</i>	148

<i>Tabla 15: ¿Considera atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration?.....</i>	<i>150</i>
<i>Tabla 16: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores?.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 17: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios)?.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 18: ¿Con cuál de los siguientes incentivos no financieros (no monetarios) se sentiría más satisfecho al recibirlo?.....</i>	<i>155</i>
<i>Tabla 19: ¿Considera relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores?.....</i>	<i>157</i>
<i>Tabla 20: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores? ¿Por qué?.....</i>	<i>159</i>
<i>Tabla 21: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios)?.....</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 22: ¿Considera que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan?.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabla 23: ¿Considera usted que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben?.....</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 24: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos financieros?.....</i>	<i>167</i>
<i>Tabla 25: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos no financieros?.....</i>	<i>169</i>
<i>Tabla 26: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para que los colaboradores el departamento de Global Administration se sientan motivados?.....</i>	<i>170</i>
<i>Tabla 27: Presupuesto de recursos.....</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 28: Presupuesto de recursos.....</i>	<i>196</i>

<i>Tabla 29: Presupuesto de recursos</i>	201
<i>Tabla 30: Presupuesto de recursos</i>	203
<i>Tabla 31: Presupuesto de recursos</i>	212

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Género</i>	127
<i>Gráfico 2: Edad</i>	128
<i>Gráfico 3: Tiempo de laborar para la compañía</i>	130
<i>Gráfico 4: ¿Usted ha recibido algún incentivo financiero (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?s</i>	131
<i>Gráfico 5: ¿De la siguiente lista cuáles incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?.....</i>	133
<i>Gráfico 6: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo financiero por parte del departamento de Global Administration?.....</i>	134
<i>Gráfico 7: ¿Se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance?.....</i>	136
<i>Gráfico 8: ¿Considera que los incentivos financieros (monetarios) coadyuban al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?.....</i>	138
<i>Gráfico 9: ¿Usted ha recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?.....</i>	140
<i>Gráfico 10: ¿Cuál de los siguientes incentivos no monetario que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?.....</i>	142
<i>Gráfico 11: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo no financiero (no monetario) por parte del departamento de Global Administration?.....</i>	143
<i>Gráfico 12: ¿Considera relevante la utilización de este tipo de reconocimientos en el departamento de Global Administration?.....</i>	145

<i>Gráfico 13: ¿Considera usted que los incentivos no financieros (no monetarios) coadyuban al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?</i>	<i>147</i>
<i>Gráfico 14: ¿Con cuál de los siguientes incentivos financieros (monetarios) se sentiría satisfecho al recibirlo? ¿Por qué?.....</i>	<i>149</i>
<i>Gráfico 15: ¿Considera atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration?.....</i>	<i>150</i>
<i>Gráfico 16: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores?.....</i>	<i>152</i>
<i>Gráfico 17: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios)?.....</i>	<i>154</i>
<i>Gráfico 18: ¿Con cuál de los siguientes incentivos no financieros (no monetarios) se sentiría más satisfecho al recibirlo?.....</i>	<i>156</i>
<i>Gráfico 19: ¿Considera relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores?.....</i>	<i>158</i>
<i>Gráfico 20: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores? ¿Por qué?.....</i>	<i>160</i>
<i>Gráfico 21: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios)?.....</i>	<i>162</i>
<i>Gráfico 22: ¿Considera que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan?.....</i>	<i>164</i>
<i>Gráfico 23: ¿Considera usted que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben?</i>	<i>166</i>

INTRODUCCIÓN

La motivación en el ámbito laboral se ha vuelto un aspecto primordial para las compañías hoy, es el resultante que estas logren sus objetivos y metas institucionales por medio de sus trabajadores.

De esta manera, nace la importancia en mantener al personal motivado, contando con su disposición para que realicen sus labores de la mejor manera y obtener el éxito y los máximos beneficios económicos para la compañía.

Para este desafío, se requiere una estrategia empresarial que logre que un empleado se encuentre motivado, este comprometido con la empresa y de su milla extra. La compañía en estudio, Business International Machines (BMI), ha optado por utilizar incentivos financieros y salarios emocionales con el fin de darles un motivo que los lleve a estas acciones.

El departamento en estudio, Global Administration, está conformado en su mayoría por Millenials por lo que se centrará en la adaptación de estos incentivos según las inclinaciones de esta generación.

En la presente investigación se hará un Análisis de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017. Debido a lo anterior,

el desarrollo de la investigación se ha estructurado en seis capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: titulado “Información general”, en donde se incluyen los antecedentes históricos de la empresa, antecedentes investigativos, formulación del problema, planteamiento del problema, justificación e importancia, objetivo general, objetivos específicos, alcances y limitaciones, aporte del investigador y sistematización del problema.

Capítulo II: denominado “Marco teórico”, en el que se destaca el Marco situacional que incluye los aspectos generales de la empresa como: la reseña histórica, estrategia 1, 3, 9, entre otros. Se agrega el Marco conceptual con los fundamentos teóricos de la Administración en general y de la Administración de Recursos Humanos y se presentan las Teorías relacionadas con el proyecto, sobre la motivación laboral.

Capítulo III: se denomina “Marco metodológico”, que incluye el tipo de estudio e investigación, los sujetos y fuentes de investigación, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos e información; así como las variables de estudio.

Capítulo IV: se titula “Análisis e interpretación de los datos”, donde se presentan los datos obtenidos a partir del instrumento de evaluación aplicado a los sujetos de información de la presente investigación, por medio de cuadros estadísticos y gráficos.

Capítulo V: se denomina “Conclusiones y recomendaciones”, en el cual se emiten las conclusiones a las cuales se ha llegado e igualmente se incluyen

recomendaciones que permitirán abordar y mejorar la motivación laboral actual de la empresa en estudio.

Capítulo VI: se titula “Propuesta” y contiene la introducción, justificación de la propuesta, objetivos, alcances, limitaciones, descripción de actividades, detección de debilidades o carencias, acciones de mejoramiento y presupuesto.

CAPÍTULO I.

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La empresa seleccionada pertenece al sector terciario, debido a que sus actividades principales consisten en brindar servicios a la sociedad. Este sector proporciona una serie de mercados para el desarrollo de los otros sectores económicos, con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

El nombre de la empresa en investigación es Business International Machines (BIM), y de acuerdo con la página principal de esta, indica que fue fundada en los Estados Unidos de América en el año 1911. Actualmente con presencia en más de 170 países y con más de 400 mil empleados alrededor del mundo (BMI, 2017).

Al igual que muchas compañías multinacionales en el país, BMI seleccionó a Costa Rica para expandir sus operaciones debido a sus condiciones de país características como niveles de educación e idioma de los costarricenses, apoyo estatal a las empresas multinacionales y a la inversión extranjera, su ubicación estratégica, estabilidad política y clima, entre otros aspectos positivos que les permitiera brindar sus servicios minimizando costos (BMI, 2017).

La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo, en el artículo ¿Por qué Costa Rica? Publicado en la página web de la institución (2017), acredita las ventajas mencionadas por BMI en la inversión en el país e indica:

Costa Rica se ubica entre los 5 mejores países para invertir en el mundo, y lo caracteriza como líder en calidad del sistema educativo en América Latina, con un índice de alfabetización de 97.4%; y un país con alto nivel de inglés, ubicándose en el segundo lugar en Latinoamérica con una nota de 91 puntos en las pruebas TOEFL IBT. Además, indica que el país cuenta una

ubicación estratégica, ideal para los negocios alrededor del mundo; con infraestructura de servicios públicos potente, redundante y confiable, con un clima que no experimenta cambios drásticos de temperatura y por último destaca la naturaleza única como tesoro de biodiversidad.

A consecuencia, BMI llegó a Costa Rica en el año 2004; iniciando con una planilla de 300 empleados que fue aumentando paulatinamente hasta alcanzar los 3000 empleados actuales (BMI, 2017).

Sus operaciones en Costa Rica son un portafolio de servicios back office, en recursos humanos, finanzas, administración, cadenas de suministro, consultoría, Soporte de Operaciones, Tecnologías de la Información, Project Management, Cloud Computing, Service Management, System Operations, Account Management, Business Analytics, entre otros (BMI, 2017).

BMI es una empresa de Servicios de Tecnologías de la Información que innova permanentemente para responder a las necesidades actuales de sus clientes. Estas necesidades y desafíos radican actualmente en la adopción de Cloud, Analítica, Social y Mobile para ayudar a transformar el negocio de los clientes y permitir mejorar la competitividad (BMI, 2017).

1.2. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos consisten en diversos estudios que se han efectuado en relación con un mismo tema, como el de la presente investigación. Sin embargo, en la empresa Business International Machines (BIM) no se ha llevado a cabo ninguna investigación de este tipo; por lo que se recurrirá a buscar información externa basadas en los incentivos y su influencia en la motivación.

La Real Academia Española define incentivo como el estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos (RAE, Definición de incentivo, 2017).

De acuerdo con el concepto anterior, para lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas laborales de los colaboradores se debe de contar con personal motivado para obtener un buen desempeño laboral.

De esta manera, se evidencia la importancia de conocer al empleado con que se cuenta e identificar sus afinidades para estimularlos efectivamente, esto logra que la gerencia cree estrategias internas para el alcance de los objetivos empresariales.

Esta investigación se centrará en la generación millennials o Y, que según el artículo publicado por el periódico El Economista, denominado: características generacionales, el grupo en mención está conformado por jóvenes nacidos entre 1983 y 2000, cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 35 años, convirtiéndolos en la generación con más fuerza laboral en la generación del milenio (El Economista, 2015).

Siendo estas las edades que comprende la generación Y, se visualiza que el departamento en estudio está conformado mayoritariamente por colaboradores entre este rango de edades, mostrándose como una población con visión y afinidades diferentes a las generaciones anteriores.

Este choque generacional, afecta a las empresas y obliga a los administradores de recursos humanos a innovar y adaptarse al cambio, con el fin de

contar con personal motivado, con disposición a ser competente para solventar las necesidades de la sociedad globalizada.

Es por lo anterior, que los incentivos y su influencia en la motivación es un tema relevante para todas las organizaciones en general, aspecto que respalda la elaboración de la presente investigación en cuanto al análisis de los incentivos que proporciona la empresa y su influencia en la motivación de los colaboradores, en el segundo semestre del año 2017.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

BMI menciona que el éxito de la compañía depende de lo bien que los empleados alcancen sus metas y contribuyan a los objetivos estratégicos de la empresa (BMI, 2017).

La Real Academia Española define la motivación como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona (RAE, Definición de Motivación, 2017).

Conocer este significado se vuelve trascendental, para entender que el factor humano es lo que origina la producción en las empresas y consigo el alcance de las metas.

En la actualidad, como solución para contar con personal motivado, las empresas han optado por otorgar incentivos como recompensa a su buen desempeño laboral. A su vez, estas están enfrentando desafíos multi-generacionales, que los obliga a innovar su manera de incentivar y adaptarse a los

cambios que estos generan con la premisa de contar con colaboradores satisfechos y comprometidos.

El periódico la República, en su artículo: Integrar las nuevas generaciones a la fuerza laboral: mitos y retos, indica que la generación Y, representará 75% de la fuerza laboral mundial en los próximos diez años y que el futuro estratégico de las empresas estará diseñado por estos nativos (República Media Group, 2018). Tomando en cuenta el argumento anterior, ¿cómo se ve afectada BMI con una generación entrante al campo laboral? Y, ¿por qué es importante estudiar a este grupo?

Esta generación se caracteriza por su gran habilidad en el manejo de las herramientas digitales y tecnológicas, su rápido aprendizaje, nivel de estudio y búsqueda de un trabajo con entorno agradable, colaborativo y flexible (Gráfica, 2017).

Es por el cual, se debe de comprender y reconocer sus comportamientos para crear ambientes profesionales adaptados, que logren el compromiso de los colaboradores y se realicen las actividades laborales de manera eficiente y eficaz.

BMI cuenta con incentivos financieros y no financieros con el objetivo de aumentar la producción. Pero, ¿cómo están siendo estos percibidos por la generación Y en el departamento en estudio?

El explotar el potencial de los trabajadores es tarea de los administradores y no se torna fácil al encontrarse diversidad de expectativas, el objetivo para lograr el éxito se encuentra en la flexibilidad que la empresa cuente.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen los incentivos que aplica Business International Machines (BIM) en la motivación laboral de los colaboradores Millennials del departamento Global Administration?

1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Ciertamente, las empresas han reconocido el efecto que tiene el motivar al empleado para influir, moldear y estimular a estos a que logren un alto nivel de desempeño y consigu alcanzen las metas de la empresa.

Los autores Stephen Robbins, David Decenzo y Mary Coulter, en el libro denominado Fundamentos de administración (2013), mencionan que:

La sustentabilidad empresarial, tiene que ver con satisfacer las necesidades de las personas hoy sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas; y sugiere, que los gerentes deberán tomar decisiones de negocio informadas, basadas en una mejor comunicación con diversos grupos de interés, comprender sus necesidades, y tomar en cuenta los aspectos económicos, ambientales y sociales en forma de perseguir sus metas de negocio (Robbins, 2013, p.56).

Por consecuente, es vital conocer a los trabajadores, con el fin, de re-direccionar y adaptar los incentivos. Otorgar incentivos que se tornen llamativos,

inspiraran a los colaboradores a dar lo mejor de sí con cada responsabilidad que se le delegue.

Las compañías están en medio de un cambio generacional y el desafío que enfrentan es crear una estrategia que alcance a sacar el potencial de los colaboradores.

Los Millenials se han convertido en punto de estudio para empresas de consultoría estratégica. Una de estas es Deloitte, con sedes a nivel mundial que proporcionan información desde un punto de vista globalizado ante el tema. Esta ha realizado investigaciones sobre el comportamiento, afinidades, inquietudes e impacto de esta generación, mostrando la relevancia que estos representan para el futuro laboral de la sociedad.

Con esta investigación la carrera de administración de recursos humanos se verá beneficiada, ya que proporcionara datos actuales de la generación laboral entrante y el efecto que estos tienen para el emprendimiento en las empresas.

BMI obtendrá datos cruciales para aumentar la producción del departamento; poder contar con personal comprometido y obtendrá una guía para re-direccionar los incentivos que se proporcionan.

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Analizar los incentivos que aplica la empresa Business International Machines (BIM) y su efecto en la motivación, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los incentivos financieros y no financieros que aplica Business International Machines (BIM) a los colaboradores del departamento Global Administration.
- b) Conocer qué tipo de incentivos financieros y no financieros motivan a los colaboradores millennials del departamento Global Administration.
- c) Analizar si los incentivos financieros y no financieros que aplica Business International Machines (BIM) son congruentes con los que motivan a la generación millennials.
- d) Elaborar una propuesta de incentivos que ayuden a mejorar la motivación de los colaboradores del departamento Global Administration.

1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.7.1 Alcances

Mediante esta investigación se pretende presentar a la empresa los resultados obtenidos con esta investigación, con el fin de concientizarlos de lo importante que es que se adapten a los cambios generacionales y apliquen una estrategia de recompensa acorde a las afinidades de la generación mayoritaria (Millenials) en el departamento.

1.7.2 Limitaciones

Se tuvo como limitante el acceso a los resultados anuales de las evaluaciones de desempeño aplicados a los colaboradores, debido a que estos datos son considerados confidenciales.

1.8. APORTE DEL INVESTIGADOR

1.8.1 Delimitación Espacial

La investigación se realiza en la empresa Business International Machines (BIM), ubicada en la provincia de Heredia, cantón de Flores, distrito Llorente, Calle La Rusia. Edificios F-30 y F-31.

1.8.2 Delimitación Temporal

La investigación se efectúa en el segundo semestre del año 2017.

1.9. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen los incentivos que aplica Business International Machines (BIM) en la motivación laboral de los colaboradores Millennials del departamento Global Administration?

CAPÍTULO II:

MARCO TEÓRICO

La información que se va a presentar a continuación fue tomada de la página principal de la compañía donde explican su paso en la historia de la tecnología y documentos internos donde explican la estrategia 1, 3, 9 (BMI, 2017).

2.1. MARCO SITUACIONAL

2.1.1 Reseña histórica de Business International Machines

Business International Machines, es una conocida empresa norteamericana de tecnología y servicios; apodada “Big Blue” por el color azul del logotipo que la representa.

Esta fue fundada en New York, el 16 de junio de 1911 por Thomas J. Watson, al unirse con 3 grandes empresas cuyo objetivo común era crecer como líderes en innovación y tecnología.

Este objetivo fue logrado a través de los años, convirtiéndose en pionera en la invención de las computadoras, produciendo en 1953 su primer ordenador llamado “IBM 701 EDPM”. Este tuvo gran éxito a nivel mundial y fue la causante de investigaciones posteriores para el perfeccionamiento de hardwares y softwares que la integraban.

Desde entonces, la empresa se completó en el negocio de la tecnología, dando paso a grandes aportaciones históricas, como las computadoras portátiles, sistemas operativos y redes de área local (LAN).

Actualmente, la compañía, como parte de su innovación característica y en respuesta a las demandas globales, ha focalizado su negocio en cinco ramas, las cuales son: Cloud, Social, Mobile, Security y Analytics.

- Cloud: se encarga almacenamiento en la nube, es un modelo de almacenamiento de datos basado en redes de computadoras. Es una manera económica, eficiente y de fácil accesibilidad para mantener los datos empresariales.
- Social: optimiza la productividad de la fuerza de trabajo proporcionando soluciones sociales en recursos humanos, marketing, comercio, operaciones y gobierno en redes sociales.
- Mobile: promueve la combinación de la telefonía móvil en una industria con tecnologías en cloud y analítica para ayudar a las empresas en sus iniciativas empresariales, impulsar la innovación digital y contar con un contacto directo con los clientes.
- Security: proporciona seguridad digital a las empresas. Ofrece seguridad estratégica, operacional y gestión de riesgos a las bases de datos de las compañías.
- Analytics: organiza la información empresarial proporcionada para su mejor análisis suministrando gráficos, patrones, entre otros, para su mejor análisis y comprensión.

Además, BMI facilita soporte outsourcing en las áreas anteriormente explicadas a diferentes empresas alrededor del mundo como parte de su cartelera de negocios.

2.1.2 Estrategia 1, 3, 9

La empresa cuenta con una estrategia interna llamada “1, 3, 9”; un propósito, tres valores y nueve prácticas. Su objetivo es guiar a todos los trabajadores alrededor del mundo impulsando la innovación, compromiso y responsabilidad en sus tareas cotidianas.

El propósito único, según esta estrategia interna, es ser esencial, caracterizándose como un propósito duradero que ha guiado a los colaboradores de la empresa desde su fundación. Su objetivo es inspirar diariamente a los colaboradores a innovar y crear una diferencia en sus labores.

Los tres valores que identifican y unen a los empleados para cumplir el propósito anterior son los siguientes:

- Dedicación al éxito de nuestros clientes: Con este se desea crear relaciones fuertes y duraderas, lo que impulsa ir “por encima y más allá” en nombre de los clientes, con el fin de producir excelentes resultados y consigo el éxito personal y del cliente.
- Innovación que tiene importancia para la compañía y el mundo: Este caracteriza a los funcionarios como pensantes avanzados e impulsa la aplicación de la inteligencia, la razón y la ciencia para mejoras del negocio, la sociedad y condiciones humanas.
- Confianza y responsabilidad en cada relación: Impulsa las relaciones personales con todos los grupos de la empresa – incluyendo clientes,

socios, inversionistas y colegas. Además, impulsar la construcción de confianza cada día con estos.

Estos valores cuentan con tres practicas cada uno definen el comportamiento de los colaboradores de la empresa, con el propósito de poder cumplirlos. En el siguiente cuadro se mostrará la división de las nueve prácticas para cada uno de los tres valores:

Cuadro 1: Valores y sus practicas

Valor	Practicas
Dedicación al éxito de nuestros clientes	Poner de primero al cliente
	Escuchar la necesidad, conjeturar el futuro
	Compartir la experiencia
Innovación que tiene importancia para la compañía y el mundo	Reinventar sin descanso nuestra compañía y a nosotros mismos
	Atreverse a crear ideas originales
	Atesorar a patos salvajes
Confianza y responsabilidad en cada relación	Pensar, preparar y ensayar
	Unión para terminarlo ahora
	Mostrar interés personal

Fuente: Business International Machines (BIM), Agosto 2017.

Esta estrategia corporativa estandariza a sus colaboradores independientemente de la locación que se encuentren, logrando convertir a BMI como una de las empresas

más grandes en los Estados Unidos de América y teniendo presencia en más de 170 países.

2.1.3 Departamento Global Administration y sus funciones

El departamento de Global Administration; está conformado por 27 empleados jóvenes. Este cuenta con un líder de área, a cargo de un gerente que guían a los asistentes administrativos que brindan el servicio.

El soporte que estos proporcionan se da de manera remota y en inglés, para altas posiciones de BIM en Estados Unidos y Canadá. El asistente administrativo tiene responsabilidades como, la logística de los viajes de los ejecutivos, reporte de sus gastos, manejo de su agenda y cualquier otra ayuda que solicite el cliente que se le proporciona el servicio.

El asistente debe de contactar con habilidades de comunicación, computacionales, pro-actividad, responsabilidad y orden para la realización de sus tareas encomendadas.

El departamento cuenta con una modalidad de teletrabajo, después del primer año laborado, llamado 2-3 con esto se refiere a laborar dos días en la casa y tres en las instalaciones de la compañía una semana y la siguiente semana tres días en la casa y dos en las instalaciones de la empresa (viceversa).

Global Administration cuenta con tres objetivos departamentales para evaluar el desempeño de los colaboradores anualmente. Estos son: mejorar mis habilidades en áreas relevantes, proporcionar mejores resultados e innovar para mis clientes y GA.

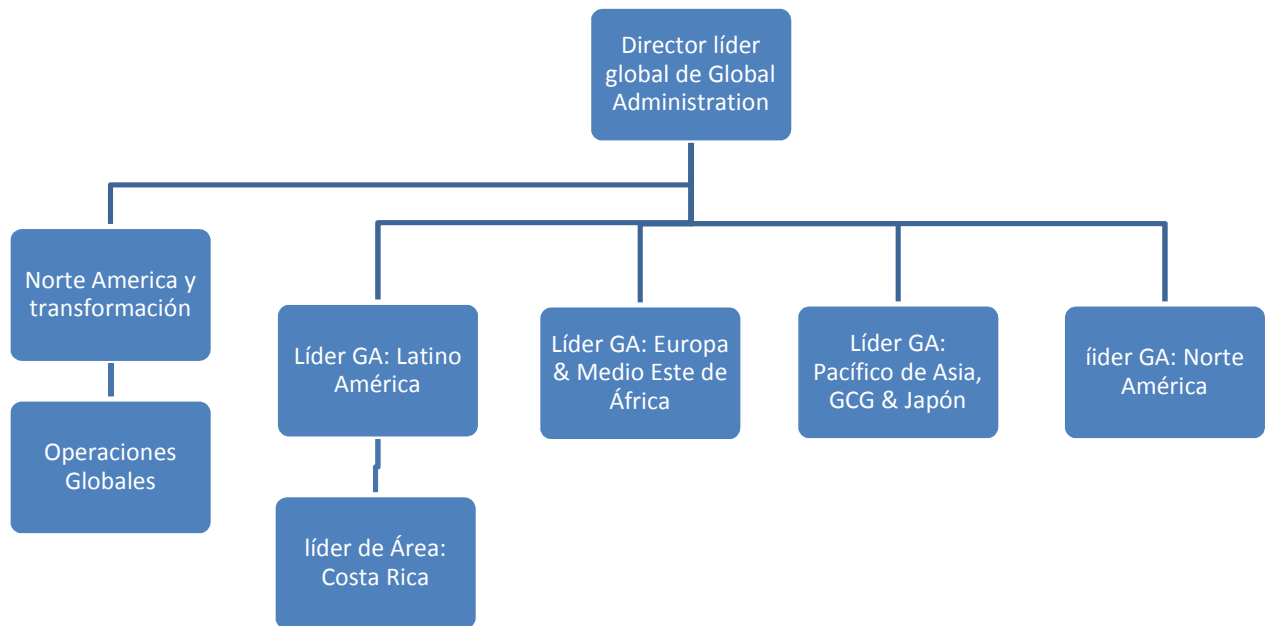
La evaluación de desempeño se califica en tres rangos: superado, alcanzado y espera más del empleado; calificado por el impacto en el negocio, éxito del cliente, innovación, responsabilidad ante otros y habilidades según el aporte que haya tenido el colaborador a lo largo del año. El manager a cargo y la líder de área evaluarán el aporte del empleado al departamento y determinarán el monto del bono que se le retribuirá a este.

Global Administration está en constante crecimiento por la demanda de trabajo que le solicitan los altos ejecutivos, con cada grupo de nuevas contrataciones se imparte dos semanas de capacitación para su preparación. Las personas a cargo de transmitir el conocimiento básico a estos son integrantes del departamento, que se encuentran bajo la supervisión y guía de uno de los managers. Al final de la capacitación, se les efectúa a los nuevos colaboradores un examen donde se determinará el tipo de cliente (demandante, no demandante) según las habilidades demostradas en el proceso.

El departamento ha tenido mucho éxito en sus laborales, al contar con gran aprobación entre los ejecutivos y elogio en su organización interna departamental desde su llegada a Costa Rica en enero de 2015.

2.1.5. Organigrama de líderes del departamento de Global Administration Mundial

Imagen 1: Organigrama de líderes del departamento de Global Administration Mundial



Fuente: Business International Machines (BIM), Agosto 2017.

Países liderados

Cuadro 2: Países Liderados

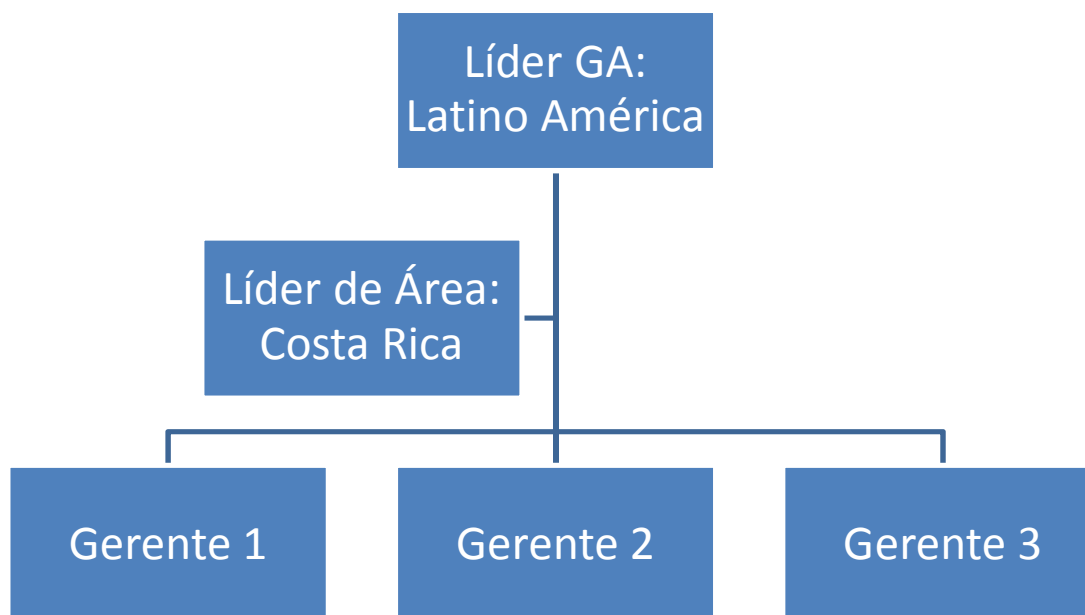
Líder de Latino América	Líder de Europa & MEA	Líder de Pacífico de Asia, GCG & Japón
Argentina	Holanda	Singapur
Brasil	Bulgaria	Indonesia
México	Croacia	Malasia
Costa Rica	República Checa	Filipinas
	Polonia	Tailandia
	Hungría	Vietnam
	Rusia	Australia
	Romania	Nueva Zelanda
	Serbia	China
	Eslovenia	Hong Kong
	Eslovaquia	Taiwán
	Francia	India
	Italia	Corea
	Portugal	Japón

	Grecia	
	Israel	
	Inglaterra	
	Dubai	
	Ghana	
	Kenia	
	Egipto	

Fuente: Business International Machines (BIM), Agosto 2017.

2.1.4. Organigrama del departamento Global Adminsitration Costa Rica

Imagen 2: Organigrama del departamento Global Adminsitration Costa Rica



Fuente: Business International Machines (BIM), Agosto 2017.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado, se presentan los diferentes conceptos, características, teorías y enfoques que fundamentan la presente investigación y que permiten sustentar los objetivos y criterios establecidos.

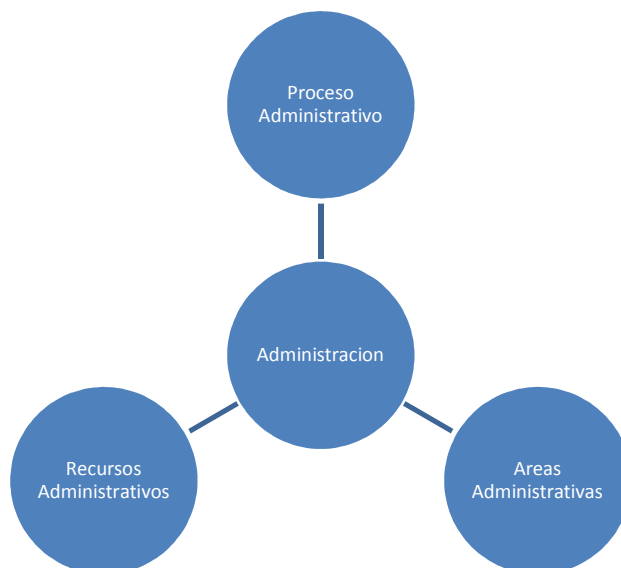
2.2.1 Administración

La administración está presente en la vida cotidiana del humano, esto se ve ejemplificado cuando padres de familia organizan su salario para cubrir con todas sus responsabilidades desde pagar la vivienda, servicios básicos, vestimenta, impuestos y optar por lujos.

El autor Louffat, E. en el libro denominado: Administración: Fundamentos del proceso administrativo, cuarta edición (2014), propone tres dimensiones esenciales, con el fin, de entender de una mejor manera la definición de administración:

En primer lugar, los recursos administrativos, que toda institución precisa de dinero, infraestructura, materiales y personas para poder actuar. En segundo lugar, las áreas administrativas referidas al conocimiento o expertise para aplicar técnicas de finanzas, marketing, logística, personal, etcétera, a dichos recursos. Y, en tercer lugar, el proceso administrativo como elemento convergente e integrador de la acción administrativa por medio de la planeación, organización, dirección y control. En base a esos criterios, la administración podría ser conceptualizada como el proceso administrativo encargado de administrar los recursos administrativos en las diversas áreas administrativas (Louffat E. , 2015, p. V).

Imagen 3: Dimensiones del concepto de la administración



Fuente: Administración: Fundamentos del proceso administrativo, p. VI, agosto 2017.

De acuerdo con lo mencionando se concluye que, para realizar todas las actividades descritas por el autor, la administración como proceso debe de ser liderado para alcanzar su eficiencia y eficacia. Las estrategias que utilizará la persona a cargo para aprovechar los recursos y las áreas administrativas disponibles son clave para el alcance de los objetivos empresariales. Este proceso se convierte en un trabajo en equipo, con una meta en común entre los integrantes de la empresa.

El autor Chiavenato, I. en el libro Introducción a la teoría general de la administración, Octava edición, hace mención sobre el administrador e indica que este no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Debe poseer una actitud emprendedora concentrada en el compromiso por aprender

constantemente nuevas habilidades y nuevos conocimientos y por adquirir nuevas competencias. Debe ser un agente de cambio y de transformación de las organizaciones. El administrador debe saber reunir al mismo tiempo conceptos y acción. En otras palabras, debe homogeneizar la teoría y la práctica, el saber y el aplicar, el pensar y el actuar (Chiavenato, 2014).

Por las labores encomendadas a los gerentes actualmente, estos líderes enfrentan diversidad de situaciones que deben resolverse satisfactoriamente para el bienestar y estabilidad de la empresa. Y para una mejor ejecución de sus responsabilidades el autor Louffat propone el proceso administrativo como base para el éxito organizacional. Este se explica con detalle en el siguiente apartado.

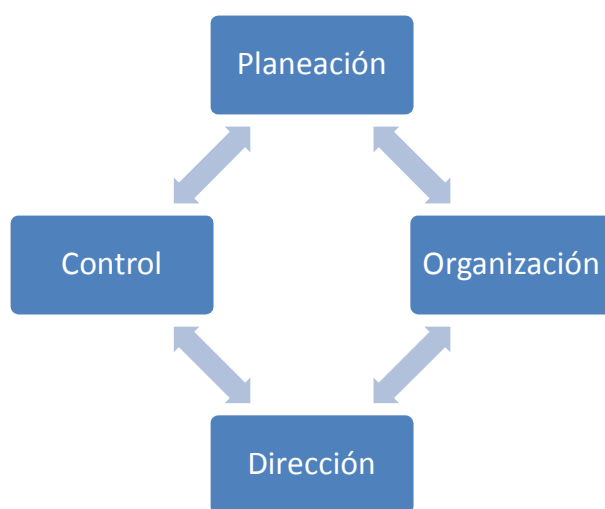
2.2.1.1 Proceso Administrativo

Con el propósito de facilitar la administración en las organizaciones y realizar esta labor de una manera eficaz y eficientemente, los autores Robbins, Decenzo y Coulter (2013, p.6) mencionan cuatro elementos administrativos para el alcance de los propósitos establecidos por la organización. Sus cuatro pilares son: planear, organizar, liderar y controlar. Estos autores definen los mencionados de la siguiente manera:

- Planeación: abarca la definición de metas, el establecimiento de una estrategia, y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.
- Organización: determina que tareas deben llevarse a cabo y para quien, como se agrupan las tareas, quien estará subordinado y por quién y quién tomará las decisiones.

- Dirección: basada en dirigir y coordinar las actividades laborales de los miembros de una organización.
- Control: se encarga de monitorear, comparar y corregir el desempeño laboral, esto para garantizar que se lleven a cabo las actividades según lo planeado.

Imagen 4: Elementos del proceso administrativo



Fuente: Administración: Fundamentos del proceso administrativo, p. VIII, agosto 2017.

2.2.1.1.1 Planeación

El autor Louffat, E., en el libro denominado: Administración: Fundamentos del proceso administrativo, cuarta edición (2015), hace referencia de esta:

La planeación guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la compañía, permitiendo que ella misma diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para poder alcanzar una realización sustentable y rentable en el tiempo (p. 2).

De acuerdo con el texto anterior, este elemento es el primer paso para proyectar las actividades a seguir y preparar su mapeo estratégico, con el objetivo, de generar ganancias para la compañía. La toma de decisiones por parte de los administradores se vuelve fundamental en esta etapa ya que el éxito se basará en estas.

El autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012), menciona tres tipos de planeación que se explican a continuación:

- **Estratégica:** Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de esta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Se diseña de acuerdo con los planes tácticos, y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos (Munich, 2014, p.37).

Imagen 5: Tipos de planeación



Fuente: Administración Gestión Organizacional, p. 37, agosto 2017.

De acuerdo con lo aportado por el autor, se destaca que la planeación es un trabajo en conjunto de toda la organización para lograr plantear el rumbo de esta. En esta se resuelve las incógnitas ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Para dónde vamos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?

Este elemento promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar (Munich, 2014).

2.2.1.1.2 Organización

El autor Koontz,H., en el libro denominado Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación, decimoquinta edición. (2017), define la organización como una estructura intencional y formal de funciones o puestos (Koontz, 2017, p.215).

Por otro lado, El autor Louffat, E., en el libro denominado: Administración: Fundamentos del proceso administrativo (2012), menciona que la organización es el segundo elemento del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica definida, primeramente (p.46).

Considerando las dos definiciones expuestas, se concibe que la organización es en marchar lo planteado en la planeación. Estas trabajan en conjunto con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales.

El autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012) indica que el proceso de organización se divide en dos etapas, división de trabajo y coordinación (p.57).

Este mismo autor, expone que para la división de trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro-procesos, o funciones principales que se desempeñan la organización.
- Definir las funciones más importantes
- Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macro-procesos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación.
- Definir los micros procesos, una vez que se han definido los macro-procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

La division de trabajo se entiende como la distribución de tareas entre los colaboradores según su nivel jerarquico para conocer las figuras de autoridad. Ademas, se debe de contar con una departamentalizacion para realizar de manera eficiente las diversas actividades de la empresa, esto con el fin de especificar claramente las tareas que le corresponderan realizar.

Munich, expone que la división de trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y

los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad (Munich, 2014).

Con estas definiciones se concluye que el éxito de la organización dependerá de las habilidades de los líderes para delegar y trabajar en equipo. Su objetivo principal se basa en incrementar la productividad, eliminar la duplicidad, dar arquitectura a la empresa y simplificar el trabajo.

2.2.1.1.3 Dirección

El autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012), define dirección, como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (p.101).

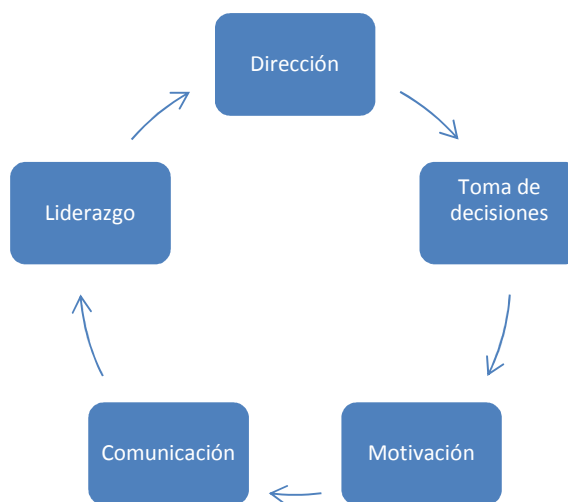
Por lo anterior, se entiende que el buen manejo del personal es el éxito de este elemento. Los gerentes deben de ser líderes que puedan manejar la responsabilidad y mantener a sus colaboradores motivados para el alcance de los objetivos empresariales.

Este mismo autor menciona el proceso de dirección, como aspecto clave para la buena ejecución de este elemento. Seguidamente se expone lo explicado por este, en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012):

Mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización. A través de la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Con la

motivación se obtiene comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa. Por último, el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa. El liderazgo incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando (p.101).

Imagen 6: Proceso de dirección



Fuente: Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición, p.101, septiembre 2017.

Por lo consecuente, en la dirección es donde se realiza todo lo planeado y se ejecuta propiamente todos los elementos de la administración. Una buena ejecución de esta etapa deriva el éxito de cualquier empresa.

2.2.1.1.4 Control

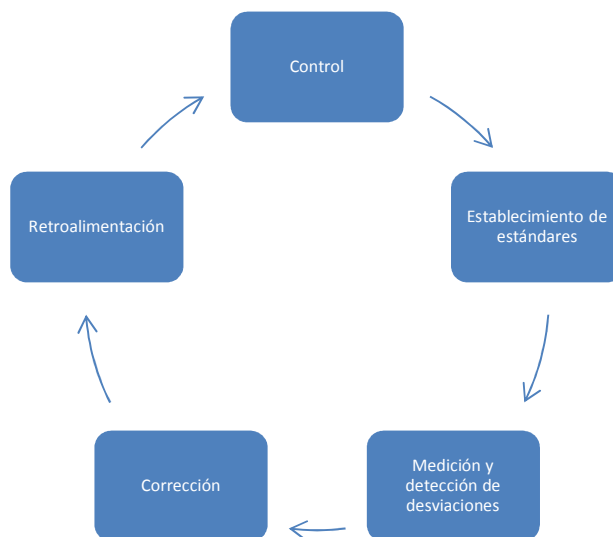
El autor Koontz, H en el libro nombrado Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación, decimoquinta edición (2017), define el control como la función gerencial de medición y corrección del desempeño para garantizar que los

objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear (Koontz, 2017, p.515).

Según lo expuesto por el autor, el control es velar por que los resultados alcanzados sean los deseados por la compañía, de lo contrario, re-direccionar las fuerzas para alcanzar los objetivos empresariales.

El autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012), expone el proceso del control:

1. **Establecimiento de estándares:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados (p.121).
2. **Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones (p.121).
3. **Corrección:** Es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores (p.122).
4. **Retroalimentación:** A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema (p.122).

Imagen 7: Proceso de Control

Fuente: Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición, p.121, septiembre 2017.

Este proceso es utilizado como método para comprobar la efectividad de la gestión, promover el aseguramiento de la calidad, proteger los activos, garantizar el cumplimiento de los planes, establecer medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo y detectar y analizar las causas que originan las desviaciones para evitar que se repitan (Munich, 2014).

2.2.1.2 Importancia de la administración

En la actualidad, la administración organizacional representa un papel primordial al impactar en el desarrollo económico que la compañía tendrá dentro de la sociedad y, además, las estrategias que utilizará para contar con una ventaja competitiva ante los contrincantes.

El autor Robbins y Coulter, en el libro denominado: Administración, décima edición (2010), mencionan que la administración es necesaria universalmente para encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas. Su objetivo primordial es generar una cartelera de clientes leales para crecer y prosperar, y esto se puede lograr brindando buenos servicios o productos que cumplan con las expectativas de los clientes (S & M, 2010, p.15).

Por otra parte, el autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012), hace referencias a la relevancia de la administración en las organizaciones:

La administración en las organizaciones crea y ejecuta conocimiento relevante sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuenta para operar una organización, otorga efectividad a los esfuerzos humanos, permite el crecimiento sustentable de las organizaciones, genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobre todo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado la reflexión de los mismo y posible migración hacía otras organizaciones, mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la operación de las organizaciones y reduce costos de operación (p. 57).

De acuerdo con lo aportado por los dos autores, se puede concluir que la administración empresarial logra crear un objetivo común entre los que conforma esta. Es un trabajo constante en equipo, que con su persistencia se logra alcanzar excelente aprovechamiento de recursos, productividad y efectividad en sus labores.

2.2.1.3 La administración y la empresa en el entorno Global

Hoy, las empresas deben de compararse no solamente a nivel nacional sino a nivel mundial para no quedarse estancados he ir creciendo forme la globalización avanza.

El autor Múnich, L., en el libro denominado Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo, segunda edición (2012), define la palabra globalización como un conjunto de procesos de intercambio de bienes, servicios, mercancías, conocimientos, símbolos, fuerza de trabajo y capitales, cuya expansión se distingue por su carácter mundial (p. 287).

Por consecuente, los gerentes se ven obligados a ser más competitivos, operar con calidad de clase mundial, capacitar cada vez más al capital humano, aplicar estrategias diferentes de administración, cambiar y adaptar estilos de gestión y dirección, mayores conocimientos de nuevas tecnologías y crear nuevos modelos de negocio (Munich, 2014).

Lo antes mencionado, coadyuvara a las empresas a competir mundialmente, transformando sus ideales para adaptarse al cambio y obtener nuevas ganancias para la compañía. La globalización orienta los esfuerzos de las organizaciones a la calidad de sus bienes o servicios que brinda, la productividad eficaz, la innovación y la tecnología para obtener altos rendimientos.

El autor Munich, en el libro mencionado anteriormente, indica que esta no es una tarea fácil, ya que requiere, en el plano personal, de visión, esfuerzo y constancia, y en el plano organizacional, operar con los factores básicos para afrontar la globalización:

1. **Calidad y certificación:** Mejora continua de equipos, materiales, materia prima y procesos, utilizando reingeniería, métodos de calidad, planeación estratégica y orientación al cliente, además de cumplir con los estándares mundiales de calidad.
2. **Innovación:** Creatividad y mejora de productos, procesos y nuevas tecnologías para incrementar la competitividad.
3. **Productividad:** Hacer más con menor esfuerzo y de manera más inteligente, es decir, optimizar los recursos. Esto implica utilizar tecnologías más adecuadas en todos los ámbitos.
4. **Capital humano:** capacitación y educación. Uno de los elementos básicos en el proceso de la globalización es el desarrollo del capital humano; solo a través de este es posible la productividad.
5. **Mercadotecnia:** Incluye la investigación de mercado, así como las costumbres de los mercados globales.
6. **Aspectos legales:** El gobierno, reglamentos y requisitos de los países en donde radica el mercado meta.
7. **Integridad y responsabilidad:** El futuro es especialmente promisorio para aquellas empresas que además de una excelente calidad de producto y buen servicio al cliente posean una sólida reputación de honradez y confiabilidad.
8. **Competitividad:** En el siglo XXI la clave de la competitividad radica, en gran parte, en la capacidad de construir asociaciones estratégicas y encontrar formas innovadoras para sus productos y servicios.

Finalmente se puede concluir, que la globalización debe de ser considerada como una oportunidad más que una amenaza, siempre y cuando se oriente por valores que contribuyan al bienestar de las comunidades, al desarrollo de la democracia y de la economía.

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

Las empresas están conformadas por personas encargadas de realizar las labores necesarias para el éxito empresarial. Estos miembros aportan diferentes conocimientos, pensamientos, actitudes, habilidades, entre otros, que dan valor a las organizaciones.

Los autores Robbins, Decenzo y Coulter (2015), coinciden con lo expuesto anteriormente acerca de los miembros que conforman la compañía:

La calidad de una organización esta denominada en gran parte por la calidad de su personal. El éxito de la mayoría de las organizaciones depende de encontrar empleados que posean las habilidades necesarias para realizar con éxito las tareas que llevaran al logro de las metas estratégicas de la empresa (p.162).

De esta manera, se destaca la importancia de determinar la dirección de estos colaboradores para explotar y aprovechar el potencial con que cuentan.

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017) hace referencia sobre los recursos humanos e indica:

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos. Sin organizaciones ni personas no habría recursos humanos. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional) (p. 38).

Al analizar estas consideraciones, se puede entender que la producción y la calidad de su trabajo se verá afectado por el trato que tenga la compañía sobre ellos.

El autor Gary Dessler, en el libro: Administración de los Recursos Humanos, decimocuarta edición, (2015) indica que la administración de Recursos humanos se define como:

El proceso de contratar, capacitar, evaluar, motivar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad (Dessler G, 2015, p.4).

De la mano con el concepto anterior, el mismo autor mencionado (2015), propone los siguientes conceptos y técnicas que se necesitan para desempeñar los asuntos relacionados a la administración de recursos humanos:

- Realizar los análisis de puestos de trabajo (determinar la naturaleza del puesto de cada trabajador)
- Planear las necesidades laborales y reclutar a los candidatos para los puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Dar inducción y capacitación a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y los salarios (remunerara los trabajadores)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar a los gerentes
- Crear un compromiso en los empleados (p.4).

Con las aportaciones de Dessler se puede denotar la importancia que tiene la administración del recurso humano en las organizaciones, sin este, las empresas no podrían alcanzar sus objetivos empresariales.

El organizar de una manera eficaz y eficiente las actividades mencionadas convierte estas en estrategias para evitar errores como, contratar personas equivocadas en un

puesto de trabajo, contar con personal desmotivado que no alcance un buen desempeño laboral, problemas legales por desigualdad, entre otros.

2.2.2.1 Objetivos del área de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos busca contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un capital humano calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la organización. Un colaborador motivado brindara un mejor desempeño laboral, por lo cual, es de primordial importancia que el departamento vele de manera igualitaria por los objetivos personales de los colaboradores y consecuentemente por los organizacionales.

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017) menciona los objetivos principales de la administración de Recursos Humanos:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas para agregar valor al negocio.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.

5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización (p.105).

Poniendo en práctica los objetivos mencionados por el autor, se evidencia que el departamento direcciona a la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman la organización.

2.2.2.2 Funciones del área de recursos humanos

El departamento de recursos humanos tiene diversas funciones para el desarrollo de la compañía, entre estas están el reclutamiento, selección e integración, análisis de descripción de puestos, evaluación de desempeño, remuneraciones e incentivos, capacitación y entre otros.

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017) menciona al respecto:

El área de GRH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional (p. 100).

Tomando en cuenta lo expuesto por el autor Chiavenato, se destaca la relevancia que tiene el departamento de Recursos Humanos para el alcance de los

objetivos organizacionales y consigo el éxito de una compañía. El contar con personal capacitado en el área crea trabajadores más comprometidos con la empresa y por consiguiente motivados.

Este mismo autor considera que las funciones del departamento de Recursos Humanos deben de considerarse como un proceso por su influencia e interacción entre cada una de ellas, indica:

Las funciones básicas en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco funciones básicas: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema (p.100).

Según lo mencionado por el autor las cinco funciones correspondientes al departamento de recursos humanos forman un sistema mayor que se subdividen en cinco. Estas se explicarán más a fondo en el siguiente apartado.

2.2.2.3 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

La autora Martha Alles, en el libro denominado: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2015), hace referencia al termino segmentos del sistema de recursos humanos e indica que:

Estos están compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los

colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura (Alles, 2015, p.37).

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017) menciona al respecto

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se les integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior debido a la íntima interacción entre los subsistemas y a que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son muy variables, y, aunque interdependientes, si uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los demás lo hagan exactamente en la misma dirección y en la misma medida (p.101).

2.2.2.5 Subsistema de provisión de recursos humanos

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), indica sobre este subsistema:

Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su correcto funcionamiento y desarrollo (p. 112).

Según con lo expuesto por el autor, este proceso es de suma relevancia al tener como función el proveer el activo más importante para la organización, los colaboradores. Estos se encargarán del desarrollo de esta, brindándole conocimiento, habilidades e ideas que proporcionan ventaja competitiva a la compañía.

Los autores Gómez L., Balkin D y Cordy R, en el libro denominado Gestión de recursos humanos, Octava edición (2016) indican que para realizar los procesos de

reclutamiento y selección antes es necesario un estudio del mercado y contar con planificación de recursos humanos:

La oferta de trabajo es la disponibilidad de trabajadores que poseen las competencias que necesita una empresa. La demanda de trabajo es el número de trabajadores que una organización necesita. Estimar la oferta y la demanda de trabajo futura y seguir los pasos para equilibrarlas requiere de planificación (p.168).

La planificación de recursos humanos (PHR) es el proceso que emplea una organización para asegurarse de que tiene la cantidad y la calidad de personas adecuadas para conseguir en el futuro un nivel de productos o servicios. Las empresas que no realizan una PRH podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras (por escasez de trabajadores) o podrían tener que recurrir a despidos (en el caso de exceso de trabajadores) (L, D, & R, 2016, p.169).

Al analizar las consideraciones anteriores, se destaca que sin la planeación adecuada la empresa incurriría en costos innecesarios al verse obligada a despidos, ya que, no se estimaría la necesidad de trabajadores exacta para el área en específico. Además, con la aplicación de PHR se podría considerar colaboradores internos como postulantes para la posición vacante y no solamente apuntar externamente para obtener el personal adecuado.

2.2.2.5.1 Reclutamiento

El autor Louffat, E; en el libro Administración del potencial humano, primera edición (2018), define el reclutamiento como el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y estén interesados en cubrir las vacantes disponibles que ha ofertado una institución (Louffat E. , 2018, p.91).

El mismo autor propone 5 etapas para la realización adecuada del proceso de reclutamiento en una organización, estas son:

- I. **Etapa 1 requisición de la unidad orgánica que desea cubrirla(s) vacante(s):** El proceso inicia cuando alguna unidad orgánica desea cubrir una vacante disponible, producto de algún despido, la jubilación de un trabajador, su transferencia a otra área/puesto, o debido a la creación de un nuevo puesto (p. 94).
- II. **Etapa 2 la unidad orgánica de personal recibe la solicitud de requisición de la unidad orgánica:** La solicitud de requisición formulada por la unidad orgánica solicitante es enviada a la unidad de personal, que la recibe para analizar la viabilidad de ser puesta en ejecución (p. 94).
- III. **Etapa 3 la unidad orgánica de personal elabora la convocatoria:** Para poder elaborar la convocatoria, la unidad de personal lleva a cabo algunas acciones previas: entrevistar a ejecutivos del área solicitante y revisar los organigramas, manuales de organización y de puestos, y el benchmarking de empresas competidoras, para así hacer entonces el protocolo de la convocatoria (p. 94).
- IV. **Etapa 4 la unidad orgánica de personal contrata las fuentes de reclutamiento donde se publicará la convocatoria:** Con base en los criterios citados anteriormente, sobre dónde y cuándo publicar la convocatoria, la unidad de personal procede a la selección y contratación de las fuentes de reclutamiento más idóneas para la difusión o publicación de la misma; esto, según los objetivos previstos y de acuerdo con criterios como costos, plazos, nivel y especialidad del puesto, políticas corporativas, entre otros (p. 95).
- V. **Etapa 5 la unidad orgánica de personal recibe a los candidatos que se han presentado al concurso para cubrir la vacante ofertada:** La unidad de personal recibe los expedientes de todos los candidatos que desean concursar por la vacante que ha ofertado la institución (p. 95).

Estos aspectos hacen que el proceso de reclutamiento sea eficaz en sus funciones y por consecuente, facilite la selección del personal. Este proceso brindara la cantidad adecuada para la selección de los candidatos más apropiados para la vacante disponible.

2.2.2.5.2 Selección de personal

El autor Louffat, E; en el libro nombrado Administración del potencial humano, primera edición (2018), define selección de personal como La selección es el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de elegir entre los candidatos reclutados, a aquellos que cumplan, en estricto orden de mérito, con el perfil de competencias establecido en la especificación de puestos para ocupar el puesto vacante ofertado por la institución en su convocatoria (p.102).

El mismo autor propone 5 etapas para la realización adecuada del proceso de selección en una organización, estas son:

- I. **Etapa 1. Revisión de solicitudes de empleo:** El paso inicial de selección es saber cuántos candidatos se presentan al concurso y efectuar una revisión rápida de sus datos generales y específicos, los que puedan servir de filtro inicial y permitan descartar a aquellos candidatos que, definitivamente, están lejos de cumplir con las especificaciones requeridas (p. 89).
- II. **Etapa 2. Revisión de curriculum vitae:** El curriculum vitae (CV) u hoja de vida es un documento en el cual un candidato presenta de forma resumida y ordenada su biografía y profesional. La revisión del CV permite tener una noción más completa de la historia laboral del candidato, ya que en ella se especifican las experiencias académicas, laborales y referenciales relacionadas con tiempos, lugares y resultados, lo que ofrece un perfil inicial sobre los candidatos potenciales, los medianamente potenciales o los no potenciales, últimos que son descartados del proceso (p. 89).
- III. **Etapa 3. Entrevista preliminar:** Esta etapa consta de la conversación inicial que se entabla con el candidato y que permite tener una “primera impresión” del mismo, así como lograr apreciar su manera de desenvolverse y manifestar sus competencias clave y habilidades, tales como presentación personal, comunicación, actitudes de ética y valores, etc. Asimismo, en esta etapa es posible observar la posible compatibilidad y/o adaptabilidad formal e informal del entrevistado dentro de la institución (p. 91).
- IV. **Etapa 4. Pruebas de competencias:** Son exámenes (también llamados “test”) que buscan medir en un candidato sus competencias específicas, conocimientos, habilidades y actitudes para ocupar el puesto vacante o, también, para medir sus potencialidades futuras en otros puestos. Las

pruebas técnicas buscan evaluar, principalmente, el conocimiento sobre un tema, asunto, especialidad o ítems de cultura general. Por su parte, las pruebas psicotécnicas se enfocan, por lo general, en evaluar las habilidades y actitudes del candidato (p. 92).

- V. **Etapa 5. Entrevistas a profundidad:** Las entrevistas a este nivel requieren ser más técnicas y pormenorizadas (p. 93).
- VI. **Etapa 6. Verificación de antecedentes y referencias:** En esta actividad se encarga de verificar la validez sobre los datos esenciales señalados en el CV o en las entrevistas, en referencia a: certificaciones de estudios, experiencia y desempeño laboral, antecedentes policiales, antecedentes judiciales, antecedentes financieros (p. 95).
- VII. **Etapa 7. Examen medico:** Este examen busca comprobar la plenitud fisiologica del candidato que le permita desempeñar sus funciones a cabalidad y evitar riesgos en el ejercicio de sus funciones, en concordancia con normas de seguridad e higiene industrial (p. 95).
- VIII. **Etapa 8. Contratación de seleccionados:** Finalmente el candidato que ha pasado todas las pruebas, según orden estricto de médico, será contratado y asumirá la titularidad del puesto o cargo vacante por la institución (p. 95).

La selección del personal es de suma importancia ya que aumenta las posibilidades de encontrar una persona adecuada y con la cual la empresa pueda extender una relación a largo plazo.

2.2.2.6 Subsistema de organización de recursos humanos

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), indica sobre este sub-sistema:

Los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración de los nuevos miembros a la organización, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que, una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue al reclutamiento de recursos humanos es el proceso de organización de las personas (p.166).

Este proceso como lo indica el autor ayudara a la adaptación de los colaboración recién contratados; brindándoles las tareas específicas que deben de realizar, los materiales a utilizar y consigo, la manera en que están deben de ser realizados.

2.2.2.6.1 Diseño de puestos

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), hace referencia al concepto de diseño del puesto:

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante (p.172).

Este mismo autor en su libro mencionando, indica que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
3. A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados (p.172).

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que el diseño de puestos es una forma en la que los administradores pueden proteger los puestos y combinar para formar departamentos y consigo organización.

2.2.2.6.2 Análisis de puestos

Los autores Dessler G y Varela R, en el libro Administración de Recursos Humanos, sexta edición (2017), definen el análisis de puesto de trabajo como:

El análisis del puesto es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar la descripción del puesto (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (o del "individuo") (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo). Prácticamente toda acción relacionada con el personal (por ejemplo, entrevistar a los candidatos, y capacitar y evaluar a los trabajadores) requiere conocimiento sobre la descripción del puesto y los rasgos humanos que se necesitan para realizar bien el trabajo (Dessler & Varela, 2017, p.47).

Si bien es cierto, esta tarea se vuelve primordial para guiar adecuadamente el proceso de reclutamiento y selección al brindar las tareas a desempeñar en el puesto, y consigo, las características que el candidato debe de contar para que realice estas exitosamente.

Además, este proceso puede brindar mayor objetividad al proceso de capacitación y desarrollo del colaborador, al enfocarse en los aspectos vitales para la realización de las responsabilidades que demanda el puesto y adicional, brindará a las jefaturas parámetros para la evaluación de desempeño y supervisión.

Este proceso demuestra una buena planeación de la administración del recurso humano por lo que las organizaciones deben de incorporar para su mayor control de las responsabilidades de las tareas.

2.2.2.6.3 Evaluación de desempeño

Los autores Dessler G y Varela R, en el libro Administración de Recursos Humanos, sexta edición (2017), define la evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño. Esta también supone que el trabajador conoce de los estándares de desempeño y

que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia (p. 226).

Estos mismos autores en el libro mencionado, indican el proceso de evaluación de desempeño en tres pasos:

1. El establecimiento de estándares laborales
2. La evaluación del desempeño real de los trabajadores en relación con esos estándares (lo que generalmente incluye algún formulario de calificación)
3. Ofrecer retroalimentación a los empleados con la finalidad de motivarlos a solventar deficiencias en el desempeño o para que continúen en su mejor nivel.

La evaluación de desempeño, permite que la organización pueda basar los salarios, ascensos y decisiones de retención a la evaluación de desempeño, verificando el desempeño del colaborador, asegurándose que el rendimiento respalde las metas de la empresa. De igual manera, con ese método se puede evidenciar las deficiencias que existen en el proceso de trabajo para ser corregidas, poner en luz las fortalezas y debilidades del trabajador y por último, se puede determinar la necesidad de una capacitación y determinar medidas remediarias requeridas.

La evaluación de desempeño conlleva un papel primordial en la administración del recurso humano, ya que vela, porque los colaboradores trabajen de manera eficiente y eficaz; al trabajar de esta manera, los empleados se verán comprometidos a cumplir con satisfacción las tareas encomendadas.

2.2.2.7. Subsistema de retención de recursos humanos

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), indica sobre este subsistema:

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta y emplea sus talentos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización. La retención de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo (p. 236).

A continuación, se procederá a la indagación de cada uno de los cuidados que el departamento de recursos humanos debe de realizar el mantenimiento de su personal.

2.2.2.7.1 Remuneración

Los autores Dessler G y Varela R, en el libro denominado: Administración de recursos humanos, sexta edición (2017), se refieren a la remuneración de los empleados como toda forma de pago, o retribución, dirigidas a los trabajadores y que derivan de sus actividades con la empresa (p. 262).

La autora Martha Alles, en el libro denominado: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (2015), menciona los objetivos que tiene la remuneración en las compañías:

La remuneración tiene como objetivo la atracción de personal competitivo, ya que despierta el interés del personal externo de la empresa; retiene a los empleados e incentivar el desempeño adecuado, debido a que los trabajadores perciben una relación ente lo que aportan a la organización y como esta los retribuyen; remuneración equitativa, ya que se debe de remunerar a cada trabajador de acuerdo al valor del puesto o cargo que ocupa en la organización; igualdad, refiriéndose a la equidad de que debe perseguir la compensación a igual tarea, igual remuneración; y por último, este controla los costos, debido a que la administración racional de

compensación ayuda a que la empresa atraiga y retenga personal calificado al menor costo posible brindándole más ganancias a las compañías (p. 256).

De esta manera, se destaca que con una remuneración adecuada se tiende a contar con empleados que realizan bien sus responsabilidades, al sentirse satisfechos por la paga que recibe y poder sobrellevar con sus necesidades básicas.

2.2.2.7.2 Incentivos

En la actualidad, las empresas han optado por contar con incentivos (adicionales a la remuneración y prestaciones sociales) para el colaborador; con el fin, de obtener la milla extra de parte de estos. Esta idea se genera ya que el trabajador al ser estimulado con estos, tiende a motivarse más y mejorar su desempeño laboral.

Los autores José Juárez Hernández y Ericka Carrillo Castro, en el libro Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones (2014), se refieren a la definición de incentivos como:

Plan de compensación que implica una parte de la compensación como contingente o no garantizada. Es decir, que los participantes en el plan recibirán esa parte de compensación, única y exclusivamente, si se cumplen (Snell & Bohlander, 2013) en ciertos requisitos previamente definidos (Juarez & Carrillo, 2014, p.282).

Con este aporte se entiende que debe de existir un esfuerzo extracurricular por parte del colaborador, y consecuentemente, de la empresa al premiarlos. Esta se convierte en una estrategia para alcanzar el buen desempeño en los empleados,

brindando valor al trabajo realizado por los buenos aportes que ayudaron alcanzar la meta satisfactoriamente.

2.2.2.7.2.1 Objetivo de los incentivos

Los incentivos tienen como objetivo principal la motivación del empleado para aumentar su desempeño en las tareas encomendadas y alcanzar las metas organizacionales.

Los autores Snell S. y Bohlander G., en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, sexta edición (2013) mencionan que los incentivos deben de ser considerados como una medida estratégica de compensación de pago variable para reconocer el buen trabajo del colaborador. Y uno de sus objetivos es recompensar a los empleados por sus constantes contribuciones, fomentando así la productividad entre los colaboradores; ayudando alinear los intereses de sus empleados y los resultados con los de la organización (Snell & Bohlander, 2013, p.436).

Además, estos mismos autores indican que los incentivos como componente estratégico se puede utilizar para ejercer la justicia y la equidad dentro de la organización ya que la retribución variable no solamente motiva a los empleados a hacer lo que la organización quiere que hagan, sino que se aseguran de que los empleados sientan que esta es justa y que responde a sus contribuciones individuales: “ninguna buena acción queda sin castigo” (p. 437).

Por otra parte, los autores Gómez L, Balkin D y Cardy R, en el libro denominado: Gestión de Recursos Humanos. Octava Edición (2016) mencionan que los incentivos

pueden ser utilizados como “primas de retención”, y su objetivo será retener la experiencia necesaria sin tener que variar todo el sistema retributivo. Estos autores indican que las empresas que utilizan este tipo de estrategia reducen la rotación y logran mantener sus mejores empleados en la compañía (p. 326).

Según lo mencionando en los párrafos anteriores, se destaca la importancia de los incentivos laborales como componentes vitales en las organizaciones para contar con una producción eficaz y eficiente.

2.2.2.7.2.2 Clasificación de los incentivos

Según los autores Snell S. y Bohlander G., en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, sexta edición (2013) mencionan que existen incentivos financieros y no financieros, estos se definen como:

- **Financieros:** Estos advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica (p.439).
- **No financieros:** Estos son sinónimo de reconocimiento, no son más que el reconocer a alguien para ir “más allá” y dar regalos para dejar que los empleados sepan que son valorados y apreciados. Estos muestran que la compañía aprecia sus esfuerzos, sus dones únicos y contribuciones. Entre más público sea el reconocimiento, más poderoso es el efecto (p.447).

Un balance equilibrando entre la clasificación de los incentivos mencionados, hace que los colaboradores se encuentren satisfechos, en un ambiente competitivo que fomenta la productividad como respuesta al buen trato de la compañía.

2.2.2.7.2.3 Salario Emocional

Según el centro educativo International Business School (IMF), en su artículo publicado: 10 ejemplos de salario emocional, hacen mención al concepto de salario emocional e indican:

El *salario emocional*, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional (IMF Business School S.L., 2016).

Tomando como referencia lo descrito por IMF, este tipo de incentivo actualmente se ha convertido en una estrategia empresarial para retener talento excepcional, que buscan no solamente recompensa monetaria, sino también que implique un reto, que los impulse a crecer e innovar sobre sí mismos. Encontrar un balance entre trabajo – vida personal se ha convertido de vital importancia para contar con personal de gran productividad.

Esta misma organización menciona 10 diferentes tipos de salarios emocionales que se estarán explicando a continuación:

- **Horario flexible:** es decir, cumplir con las ocho horas pero sin tener horario estricto de entrada o de salida, lo verdaderamente importante

es realizar nuestro trabajo sin necesidad de estar las ocho horas en una oficina. Salvo las mentes más cerradas, toso el mundo entiende ya que cumplir un horario no es sinónimo de productividad.

- **El teletrabajo (trabajo a distancia):** muy valorado por las nuevas generaciones de trabajadores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, pero también es un beneficio importante para padres o madres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.
- **Ayudas en el desarrollo de la carrera profesional:** las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus empleados para el desarrollo de la misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones.
- **Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo:** o para escolares durante las vacaciones.
- **Días libres** para los empleados el día de su cumpleaños o cumpleaños de familiares, o acompañarlos en momento difíciles de pérdida de un ser querido.
- **Beneficios sociales:** seguros, planes de jubilación, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación.
- **Espacios de distracción en la empresa:** todos conocemos oficinas como las de Google y otras organizaciones punteras que ofrecen a sus empleados salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.
- **Ayuda en capacitación y formación** que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el trabajador considera necesario para su desarrollo personal.
- **Actividades de voluntariado** promovidas por la organización y con horas libres para que los empleados realicen dichas actividades.
- Y por último, algo tan sencillo de hacer pero a la vez tan difícil de encontrar en tantas organizaciones actuales como es el reconocimiento al trabajo bien hecho. Y no me refiero a un reconocimiento monetario sino simplemente a las palabras o a los gestos. A todas las personas y por ende a todos los trabajadores, nos gusta que nos digan las cosas que hemos hecho bien y no solamente aquellas que hemos hecho mal. Palabras tan sencillas como “gracias”, “enhorabuena”, “bien hecho”, “confío en ti”, son parte de un salario emocional que compensa y satisface en ocasiones mucho más que cualquier retribución económica (IMF Business School S.L., 2016).

El periódico el financiero por su parte, indica en su artículo denominado: Ofrezcales a sus colaboradores un salario emocional, que:

Este "beneficio" no solo es importante porque revitaliza nuestro principal activo, la personas, sino también afianza una estrecha relación entre este y los altos niveles de productividad. Calidad de vida, equilibrio personal-laboral, satisfacción, carrera profesional y felicidad, son algunos de los resultados que emergen a partir de políticas de esa índole que, sin lugar a duda, se reflejan en el rendimiento empresarial y por el ende en el cumplimiento de las metas corporativas. El salario emocional va más allá de un paquete incentivos, pues comprende una serie de variables que de modo u otro mejoran la calidad de vida de los trabajadores. Desde reconocimientos especiales hasta buenos canales de comunicación y trato con respeto, son algunos de los aspectos más importantes que se deben recalcar. El salario emocional no es, únicamente un elemento de una cultura organizacional comprende un estilo de vida, tanto dentro como fuera de la compañía (El Financiero, 2015).

Por lo que se concluye que existe una similitud entre los incentivos no financieros descritos en el apartado anterior, por lo que se tomara como conceptos similares para el desarrollo de esta tesis.

2.2.2.7.2.4 Ventaja de los incentivos

Las empresas han optado por contar con una administración estratégica del recurso humano con el fin de proporcionar motivantes adicionales que logren que los empleados den su mayor esfuerzo y conseguir los objetivos deseados por la compañía.

Según los autores Snell S. y Bohlander G., en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, sexta edición (2013) indican las ventajas de la aplicación de incentivos en las compañías, estas son:

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

- Los pagos de incentivos son costos variables vinculados al logro de resultados. Los salarios base son costos fijos que no se relacionan con la producción.
- La compensación por incentivos vincula directamente con el desempeño de la operación. Si se cumplen los objetivos de desempeño (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos. Si no se logran los objetivos, se retienen los incentivos.
- Cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo, los incentivos fomentan el trabajo en equipo y la cohesión de las unidades de trabajo.
- Los incentivos son una manera de distribuir el éxito entre los responsables de producirlo.
- Los incentivos son una manera de incrementar la equidad y la justicia en la organización.
- Los incentivos son un medio para recompensar o atraer empleados de alto desempeño cuando los presupuestos de sueldo son bajos (p.438).

De acuerdo con lo anterior, las empresas actúan estratégicamente al administrar su recurso humano con motivadores que incrementan su desempeño, lo mantiene arraigado a la institución y fomenta el crecimiento laboral en la compañía.

2.2.2.7.3 Calidad de vida en el trabajo

El autor Chiavenato, I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), hace referencia a la calidad de vida en el trabajo:

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundando en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas (p. 284).

Esto implica que para contar con personal motivado la organización debe de ser armoniosa para la satisfacción de los colaboradores que al sentirse más cómodos podrán trabajar con tranquilidad favoreciendo a que den su mejor esfuerzo.

El mismo autor en el libro mencionado indica que para mantener este equilibrio en la organización se debe de considerar los siguientes aspectos:

1. **Higiene laboral:** Esta se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral (p. 284).
2. **Seguridad laboral:** La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo (p.288).
3. **Prevención de accidentes:** La palabra “accidente” significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. Este lo que busca es crear normativas y procedimiento para evitar accidentes laborales (p. 292).
4. **Relaciones con las personas:** Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimensión (p. 296).

2.2.2.8. Sub-sistema de desarrollo de recursos humanos

El autor Chiavenato I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), indica sobre este sub-sistema:

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal (p. 324).

En este sub-sistema se evidencia la inversión que hace la compañía para contar con personal capacitado apto para resolver las tareas diarias y problemas que presente día a día con eficiencia y eficacia.

2.2.2.8.1 Capacitación

El autor Gary Dessler, en el libro: Administración de los Recursos Humanos, decimocuarta edición, (2015) define capacitar como dar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (p.188).

El invertir en los empleados proporcionándoles capacitación se vuelve una inversión a corto plazo que beneficiara a la empresa, ya que contara con empleados competentes para realizar las labores encomendadas de la mejor manera.

Lo expuesto, lo comparte Dessler en el libro anteriormente mencionando, este indica que la capacitación afecta más la productividad que la evaluación y la retroalimentación, sólo después del establecimiento de metas. También hace mención de los dos objetivos de esta: el aprendizaje y el desempeño de la organización (Dessler G, 2015).

La capacitación en las organizaciones se vuelve trascendental ya que esta como inversión empresarial en una compañía ayuda al crecimiento técnico, a la de cultura organizacional, de competencias e imagen empresarial.

2.2.2.8.2 Desarrollo personal

Para que se logre el desarrollo personal en una compañía los colaboradores deben de invertir su tiempo en aprendizaje y adaptarse a los cambios que esta vaya a lo largo del tiempo.

El autor Chiavenato I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), hace referencia al aprendizaje:

El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor, entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano —ocurre hasta en los protozoarios—, y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación humana. Pero es el aprendizaje el que nos vuelve mejores, día con día (p. 324).

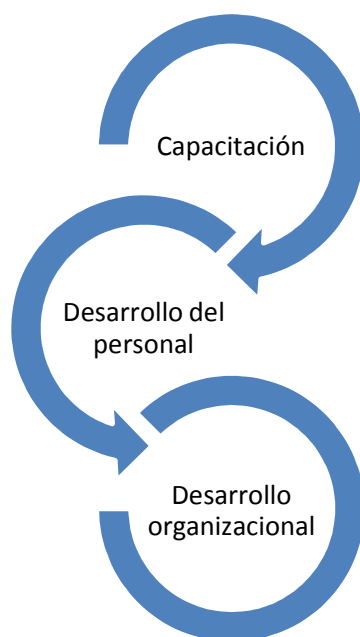
De esta manera, se evidencia que el desarrollo de cada uno de los empleados hará que puedan solventar obstáculos que se presenten de una manera más asertiva beneficiando a la empresa al contar con personal capaz de dar respuestas oportunas ante las adversidades.

2.2.2.8.3 Desarrollo organizacional

El autor Chiavenato I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), hace referencia al desarrollo organizacional:

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. El desarrollo organizacional se trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común. También es el trabajo que hace la gerencia para que sus miembros se sientan parte de una causa creíble, sostenible y funcional (p. 358).

Imagen 8: Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.



Fuente: Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, p. 333, septiembre 2017.

2.2.3 Motivación Laboral

Los autores Robbins, Decenzo y Coulter (2015) se refieren al concepto de motivar como el proceso por el que los esfuerzos de una persona se energizan, mantienen y orientan hacia el logro de una meta.

Por otra parte, los autores Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en el libro denominado Administración: Una perspectiva global y empresarial indican que la motivación se basa en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

Además, indican que la motivación en un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada (p. 388).

Tomando en consideración los aportes de los autores, se comprende que la motivación laboral es el esfuerzo que cada miembro proporciona al realizar las tareas encomendadas, su persistencia en mantener un buen desempeño y por último el deseo de alcanzar las metas organizacionales.

Los gerentes de área deben de velar por contar con colaboradores motivados, dispuestos a establecer retos constantes para evitar la rutina que incidan en el trabajo

en equipo, el respeto mutuo y una comunicación sana entre los empleados y la empresa.

2.2.4 Generación Y

Los autores Van den Bergh y Behrer, en el libro denominado La Generación Y quiere más que marcas cool (2014) mencionan de la Generación Y:

Los milenarios pertenecen a la tercera categoría. El término se refiere a aquellas que nacieron entre 1983 y 2000, cuyas edades fluctúan entre los 18 y los 35 años, aunque diferentes autores utilizan información distinta. Esta es la primera generación que alcanza la mayoría de edad en el nuevo milenio. Esta generación es conocida popularmente por ser la sucesora de la Generación X, pero tiene varios sinónimos como la generación porque, generación búsqueda, generación siguiente, generación Net, Nativos digitales, Generación punto.com, Generación Eisten, Eco Boomers, etc. (p. 22).

Se puede destacar que la generación mencionada son personas se actualizan retóricamente en el área digital por lo que se han adaptado rápidamente y fácilmente al cambio tecnológico con el pasar de los años, aportando sus conocimientos hoy para innovar en las compañías.

Cabe destacar, que en el departamento en estudio tomará como muestra total de los colaboradores que entren dentro de este grupo generacional. Este en su mayoría está constituido por Millennials en donde con esta investigación se desea medir la influencia motivacional ante los incentivos proporcionados por Global Administration.

Por lo cual, se torna de vital importancia conocer sus características y su desarrollo a nivel laboral de estos nativos.

2.2.4.1 Características de la generación Y

Según el autor DeVaney, S. en su artículo: entendiendo la Generación Millennial (2015) menciona varias características sobre este grupo, entre estas se encuentran:

- Los rasgos que se le atribuyen a esta generación son la búsqueda de igualdad, optimismo, civismo, participación cercana de los padres, valores de equilibrio trabajo-vida, impaciente, multitarea y orientado al equipo (p.13).

Esta generación tiene una inclinación por tomar el trabajo como un gusto más que una responsabilidad. Desean encontrar un empleo donde pueda tener un balance entre su vida laboral y su vida personal.

- Los Millennials son más racialmente diversos que las generaciones anteriores; el 47 por ciento son minoritarios en comparación con el 37 por ciento de la Generación X, el 26 por ciento de los nacidos en el Baby Boom y el 9 por ciento de la Generación Silenciosa (p. 12).

Por lo antes mencionando, se evidencia el sentimiento de diversidad por contar con una sociedad libre de estereotipos, creando campañas en contra de la xenofobia y el racismo.

- Una cuarta parte de los jóvenes de la generación del milenio tienen títulos universitarios, lo que es similar a otras generaciones. Sin embargo, la generación del milenio puede exceder los niveles educativos de

generaciones anteriores a medida que pasa el tiempo y completan su educación. Un informe de Pew de 2010 titulado Millennials: A Portrait of Generation Next proyecta que los millennials serán la generación más educada (Mottola, 2014). Los estudios muestran que las personas que cursan estudios superiores informan una mejor calidad de vida (p. 12).

De acuerdo con lo anterior, esta generación se espera que brinde grandes aportes en la innovación tecnológica por sus conocimientos previos, dejando atrás el conocimiento empírico.

- Los Millennials son aclamados como "nativos digitales" (Prensky, 2001). En contraste, los "inmigrantes digitales" son personas que llegaron a Internet después de tener una vida sustancial fuera de línea. Prensky afirma que los baby boomers e incluso algunos miembros de la Generación X son inmigrantes digitales. Burstein (2013) cree que "el poder de los jóvenes para influir y crear nueva tecnología ha crecido enormemente en la última década" (página 54). Él ilustra este punto diciendo que los fundadores de las siguientes compañías han sido millennials: YouTube, Facebook, Twitter, Groupon, Foursquare, Instagram y Tumblr. Burstein señala que los millennials demandan que las empresas estén abiertas a los comentarios y las críticas, y esas compañías deberían escucharlas (p. 12).

La revolución tecnológica que ha fundado estos nativos ha creado cambios sustanciales a nivel mundial para las empresas. Entre sus campos se podría mencionar mercadeo, finanzas, recursos humanos, etc. Esto ha provocado que las organizaciones

deban adaptarse a la globalización y cambiar sus estrategias corporativas para sobrevivir a estos efectos.

2.2.4.2 Generaciones atreves del tiempo

Los autores Van den Bergh y Behrer, en el libro denominado La Generación Y quiere más que marcas cool (2014), hacen referencia a las generaciones anteriores e indican características de estas:

- **Generación X:** La Generación X está integrada por quienes nacieron entre 1965 y 1979. Otras etiquetas para esta generación incluyen: Baby Busters, Post Boomers, Generación Floja, Generación Indiferente, Generación Sombra, Generación Invisible o Generación Perdida (p. 4).
- **Baby Boomers:** El nombre Baby Boomers se deriva de la fertilidad que se dio al término de la Segunda Guerra Mundial y que empezó en 1946 y terminó en 1964 como resultado del lanzamiento de la píldora anticonceptiva. Ellos se criaron en una era de crecimiento económico y llena de oportunidades. La austeridad de la Generación del Silencio fue reemplazada por el desarrollo tecnológico y el incremento de libertad y tiempo libre. Los Boomers vivieron años de cambios increíbles y son, por tanto, muy adaptables y flexibles (p. 4).
- **Generación del silencio:** La Generación del Silencio abarca a los adultos que nacieron entre 1928 y 1945. Ellos son los hijos de la Segunda Guerra Mundial y de la Gran Depresión. La etiqueta de “silencio” se refería a sus

instintos conformistas y contrasta con la ruidosa oposición al establishment de los Boomers (p. 5).

2.2.4.3 Diferencias entre generaciones

Los autores Van den Bergh y Behrer, en el libro denominado La Generación Y quiere más que marcas cool (2014) se refieren a las diferencias entre las generaciones e indican:

El Centro de Investigación Pew encontró que la mayoría de los miembros de una generación creen que tienen una identidad única y específica. En el siguiente cuadro se muestra las razones pronunciadas, de forma espontánea, por cada generación para sentirse distinta:

Cuadro 3: Diferencias entre generaciones

Generación Y	Generación X	Boomer	Silencio
Uso de la tecnología	Uso de la tecnología	Trabajar con ética	La Segunda Guerra Mundial / Depresión
Cultura musical	Trabajar con ética	Respeto	Inteligencia
Tolerancia / liberalismo	Conservadurismo	Valores / moral	Honestidad
Inteligencia	Inteligencia	Baby Boom	Trabajar con etica
Ropa	Respeto	Inteligencia	Valores / moral

Fuente: La Generación Y quiere más que marcas cool, p. 5, octubre 2017.

2.2.4.3 Entorno laboral de la Generación Y

Los el autor De Vaney, S. en su artículo: entendiendo la Generación Millennial (2015) hacen referencia al impacto laboral de la Generación Y en la actualidad y sugieren que las organizaciones deberían involucrar a los millennials utilizando cuatro enfoques:

- I. El primer enfoque es proporcionar acceso al liderazgo y permitir que los millennials tomen un rol activo en el desarrollo de sus propios roles de liderazgo.
- II. El segundo enfoque es ser transparente y permitir a los millennials la posibilidad de acceder a información sobre cómo la organización sin fines de lucro afecta a la comunidad y sobre la forma en que la organización sin fines de lucro recauda y gasta dinero.
- III. El tercer enfoque es desarrollar plataformas de participación que sean de naturaleza social y permitan una mayor discusión tanto en línea como fuera de línea.
- IV. El cuarto enfoque es crear un entorno en el que los millennials puedan desarrollar soluciones y ejecutar estrategias para cumplir soluciones (p.13).

En resumen, los empleadores y gerentes deben proporcionar un trabajo significativo, permitir que los millennials contribuyan y ayudar al millennial a sentirse como un buen integrante de un buen equipo (p.14). El desafío que cuentan las empresas para mantener esta generación motivación es muy grande, el poder

incentivar esta generación se vuelve un desafío para las compañías que desean explotar el potencial de sus colaboradores. El conocer al empleado y sus afinaciones permite dirigir grandes masas para el éxito de la institución.

2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO

En este apartado se procede a incluir los conceptos, teorías y aspectos relacionados con el tema central del proyecto de investigación, el cual es el Clima Organizacional.

2.3.1 Perspectivas de motivación basadas en necesidades

2.3.1.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades nació en año 1954, como una teoría que indicaba que los humanos trabajaban mejor si sus necesidades se encontraban satisfechas.

Los autores Robbin, Decenzo, & Coulter (2013) mencionan que: *“La teoría fue formulada por el psicólogo Abraham Maslow quien propuso que cada persona tenía una jerarquía de cinco necesidades”* (p. 275).

Según Maslow, las necesidades se clasifican en:

Necesidades primarias

- Necesidades fisiológicas: comida, bebida, techo, sexo y otros requerimientos físicos.
- Necesidades de seguridad: seguridad y protección contra danos físicos y emocionales.

Necesidades secundarias

- Necesidades sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- Necesidades de estima: factores internos de la estima como respeto por uno mismo, autonomía y logros; y factores externos de la estima como estatus, reconocimiento y atención.
- Necesidades de autorrealización: crecimiento, alcanzar el potencial personal, realización personal; el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de llegar a ser.

Maslow también argumenta que, cada nivel de la jerarquía debía satisfacerse de manera sustancial antes de que las necesidades del siguiente nivel predominasen. Una persona avanza en la jerarquía de un nivel al siguiente.

2.3.1.3 Teoría bifactorial de Herzberg

Según los autores Robbins y Coulter, en el libro denominado Administración (2014) hace referencia a esta teoría e indica:

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral. Herzberg quería saber cuánto las personas se sienten sumamente bien (satisfechas) o mal (insatisfechas) con su trabajo.

El autor concluyó que las respuestas de las personas que se sentían bien con su trabajo diferían de manera significativa de las respuestas que daban las personas que se sentían más. Se descubrió que ciertas características se relacionan de manera consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Cuando la

gente se sentía bien con su trabajo, tendía a citar factores intrínsecos producidos por el propio empleo, como el logro, el reconocimiento y a responsabilidad.

Por otro lado, cuando se sentía insatisfecha, tendía a citar factores extrínsecos producidos por el contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía (p. 508).

Según con lo destacado por el autor, se denota la importancia que tiene la motivación de los colaboradores en el ambiente laboral para los logros de los objetivos de una compañía. Además, se evidencia la relevancia de contar con un balance entre los factores intrínsecos y extrínsecos para que la compañía logre dar mejores resultados.

2.3.2.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland

Los autores Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en el libro denominado Administración: Una perspectiva global y empresarial, mencionan sobre la teoría de las tres necesidades de McClelland:

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras que clasifica como necesidades de poder, afiliación, y logros.

Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

- Necesidad de poder: McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.
- Necesidad de afiliación: A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.
- Necesidad de logro: Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa (p. 400).

2.3.2.5 Teoría X y Teoría Y de McGregor

Los autores Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en el libro denominado Administración: Una perspectiva global y empresarial, mencionan sobre la teoría X y Y:

Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas fue expresado por Douglas McGregor en su teoría X y teoría Y. Administrar, sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o mala.

- **Supuestos de la teoría X**

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor, se incluyen en la teoría X como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Por esta característica humana de desagrado por el trabajo, habrá que obligar, controlar, dirigir y amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, desean evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quieren seguridad, ante todo (p. 389).

- **Supuestos de la teoría Y**

Los supuestos de Mc Gregor en su teoría Y son los siguientes:

- El gasto de los esfuerzos físicos y mental en el trabajo es tan neutral como el de jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de un castigo no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, el ser humano promedio sólo utilizar parcialmente sus potencialidades intelectuales.

Es obvio que estas series de supuestos son en lo fundamental distintas: la teoría X es pesimista, estática y rígida; el control es primordialmente externo: impuesto al subordinado por el mayor. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, centrada en la autodirección e integración de las necesidades individuales con las demandas organizacionales. Es casi seguro que cada serie afectará la forma en que los administradores realizan sus funciones y actividades gerenciales (p. 390).

2.3.2 Perspectivas de motivación basadas en el proceso

2.3.3.1 Teoría de la equidad

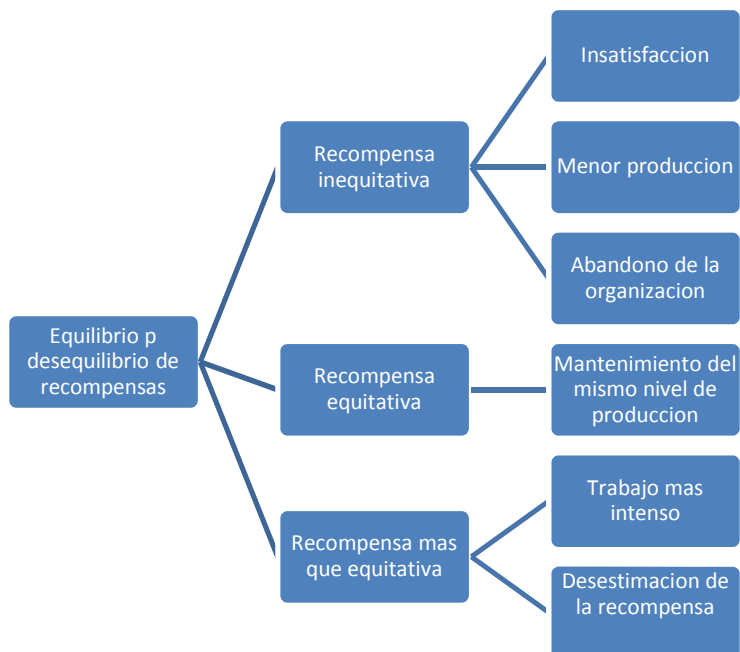
Los autores Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en el libro denominado Administración: Una perspectiva global y empresarial, mencionan sobre la teoría de la equidad:

La teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación). Su aspecto esencial puede expresarse como:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de una persona}}$$

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas (p. 397).

Imagen 9: Teoría de la Equidad



Fuente: Administración: Una perspectiva global y empresarial, p. 398, octubre 2.

2.3.3.2 Teoría de la expectativa

El autor Chiavenato, I., en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), menciona sobre la teoría de las expectativas:

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III encontró contundentes evidencias de que el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero presenta poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayoría de las organizaciones. En muchas de ellas, la relación no consiste entre dinero y desempeño se debe a varias razones:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente.
2. Las evaluaciones del desempeño no generan diferencias salariales, pues a los gerentes y evaluadores no les gusta enfrentar a personas de bajo desempeño que no estén dispuestas a dejar de recibir algún incentivo salarial o a recibir uno menor que sus colegas que reportan un mejor desempeño.
3. La política de la remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y reglamentan indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del homo economicus difundido por la teoría de la administración científica de Taylor, y que tanto combatió. Este prejuicio aún existe, y parece transformar el dinero en algo vil, y sórdido, cuando, en realidad, es una de las principales razones que motivan a las personas a trabajar en una organización (pp. 47-48).

2.3.3.3 Teoría del establecimiento de metas de la motivación

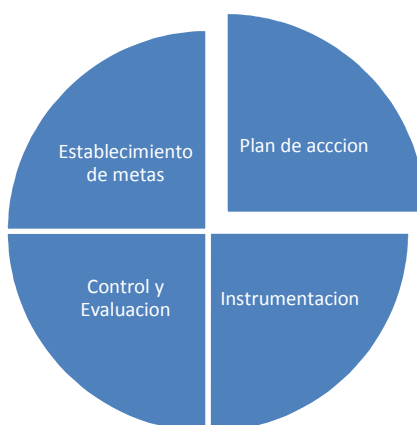
Los autores Koontz.H, Weinhrich.H y Cannice.M. (2012) en el libro denominado Administración: Una perspectiva global y empresarial, hacen referencia sobre la teoría la teoría del establecimiento de metas de la motivación basándose en la investigación:

Ha demostrado que, para ser efectivas, muchas actividades gerenciales clave deben integrarse a un sistema amplio, aunque una parte importante de este sistema se refiera a los pasos necesarios para establecer objetivos, acciones de planeación, instrumentación y control, y evaluación; también recordará que los términos objetivos y metas a menudo se utilizan de manera indistinta en la bibliografía administrativa.

La propuesta es que para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras si son aceptadas, son motivadoras.

Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores, meta importante de la APO (p. 398).

Imagen 10: Establecimiento de metas para la motivación



Fuente: Administración: Una perspectiva global y empresarial, p. 399, octubre 2.

2.3.3 Perspectivas de motivación basadas en el aprendizaje

2.3.4.1 Teoría del Reforzamiento

Según los autores Robbins y Coulter, en el libro denominado Administración (2014) hace referencia a esta teoría e indica:

La teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen de manera inmediata a la conducta y que aumentan la probabilidad de que esta se repita, se denominan reforzadores. La teoría ignora factores como las metas, las expectativas y las necesidades y se enfoca únicamente en lo que le sucede a una persona cuando hace algo (p. 512).

De acuerdo con lo destacado por el autor, se concluye que el objetivo de esta teoría se basa en mantener motivada a los empleados para cumplir las metas, por lo cual, recompensa a los empleados cuando lo logran reforzando así sus conductas.

2.3.4.2 Teoría de campo de Lewin

El autor Chiavenato I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), menciona sobre la teoría de campo de Lewin:

La teoría de campo de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente (p. 39).

2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y determina su manera de ver o percibir los elementos de su ambiente (p. 40).

El modelo conductual humano, según la teoría de campo, se representa matemáticamente por la ecuación:

$$C = F(P, M)$$

Donde la conducta (C) es el resultado o función (F) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M). En esta ecuación, la persona (P) y su medio (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje en si contacto con el medio. La teoría de campo explica porque cada individuo percibe e interpreta de manera diferente un mismo objeto, situación o persona (p. 40).

2.3.4.3 Teoría de la disonancia cognitiva

El autor Chiavenato I, en el libro denominado Administración de Recursos Humanos, décima edición (2017), menciona sobre la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger:

Se basa en la premisa de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismos. Si la persona tiene conocimientos sobre si misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implique lo opuesto al otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, una de las principales fuentes de incongruencia conductual.

Las personas no la toleran, y cuando se presenta (Por ejemplo, si un individuo cree en una cosa y sin embargo actúa de manera contraria a ella) se ven motivadas a reducir el conflicto o incongruencia al cual se le llama disonancia.

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal, y para escapar del conflicto intimo adopta una de estas tres opciones:

- Reduce la relación con la modificación de sus condiciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa.
- La reduce al modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo que le rodea para adecuarlo a ellas.
- Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente (p. 40).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo consiste en la identificación del enfoque, el tipo de investigación, los métodos de investigación, la población, la muestra, la definición de los instrumentos y la operacionalización de las variables. Lo anterior es con el fin de brindar bases sólidas a la información y resultados que se obtendrán más adelante.

1.1 TIPO DE ESTUDIO

Los autores Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en el libro denominado: Metodología de la Investigación, Sexta Edición, (2014), hacen referencia al término de investigación e indican que este es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Además, caracterizan a los ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo) como procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento (Hernández. R, 2014).

Adicional, indican que en términos generales, estos métodos utilizan cinco estrategias similares y relacionadas entre sí:

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras (p.4).

En este capítulo se especifican los métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación y el tipo de estudio, carácter, naturaleza, finalidad, dimensión y marco de estudio.

La primera etapa de nuestra investigación será definir la forma de recolectar los datos, es un proceso secuencial y ordenado que permitirá tener acceso a la información, para esta investigación se utilizarán los enfoques cuantitativo, cualitativo, y por ende mixto.

1.1.1 Enfoque Cuantitativo

Los autores Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en su libro de Metodología de Investigación, Sexta Edición, (2014) sostienen que:

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan variables (p. 4).

En este mismo sentido, el autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la investigación, Cuarta Edición (2016), indica de esta:

La investigación cuantitativa está dada por la capacidad de estas para acomodarse al paradigma de las ciencias naturales; esto es, a la objetividad, la distancia entre lo subjetivo y la especialización del conocimiento (p. 90).

1.1.2 Enfoque Cualitativo

Los autores Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en su libro de Metodología de Investigación, Sexta Edición, (2014) sostienen que:

El enfoque cuantitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de datos (como la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante, después de la recolección y el análisis de los datos.(p.7).

En este mismo sentido, el autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la Investigación, Cuarta Edición (2016), indica de esta:

Este enfoque enfatiza en los estudios relacionados con la experiencia de vida de las personas, en el significado subjetivo de sus manifestaciones basadas en los fundamentos teóricos del interaccionismo simbólico (p.74).

1.1.3 Enfoque Mixto

El enfoque es mixto porque se recolecta, analiza y se vinculan datos cuantitativos y cualitativos en el mismo estudio.

Hernández. R, Fernández. C, Batista. P (2014) destacan que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

Para la presente investigación se utiliza el enfoque cualitativo, ya que el cuestionario se basará en preguntas abiertas y cerradas. Con las preguntas abiertas se

obtiene opiniones y percepciones; mientras que con las preguntas cerradas se destacan datos numéricos o porcentuales.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la Investigación, Cuarta Edición (2016), indica sobre el tema:

La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio, problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador (p.143).

Considerando el texto anterior, la investigación será de tipo descriptiva, ya que está conlleva a la aplicación de un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, los cuales constituyen la solución o respuesta a dichas interrogantes.

1.2.1 Investigación Descriptiva / Exploratoria

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2014) menciona de la investigación descriptiva:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir

o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas (p.92).

Los estudios exploratorios tienen como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas (p.91).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, la investigación a realizar se toma como exploratoria debido a que nunca se ha hecho ninguna investigación relacionada al tema en estudio y descriptiva porque por medio del instrumento evidenciaremos las opiniones de los colaboradores acerca los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, en el segundo semestre del año 2017 y con ello brindar una propuesta de mejora de la situación actual.

Con el instrumento se obtendrá datos numéricos y estadísticos que permitan obtener el impacto de los incentivos en el departamento de BMI; este describirá más adelante en el apartado de técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

1.2.2 Diseño Transversal

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2014) definen este tipo de investigación como:

La investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (p.154).

Para el caso de la presente investigación se utilizará el método transversal, ya que la recolección de los datos se efectuará tomando en cuenta una serie de variables, planteadas a lo largo del estudio realizado.

1.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones se realizan con el fin de obtener información, evaluar un fenómeno, aprender un nuevo proceso o analizar una situación y dar a conocer los resultados que se obtienen; de manera que se pueda brindar las conclusiones y recomendaciones necesarias conforme al tema estudiado.

Baas, M; Barceló, M y Herrera, G en el libro denominado Metodología de la investigación (2012), definen la investigación como: una búsqueda sistemática y ordenada que emplea herramientas, instrumentos y procedimientos especiales, según el área de conocimiento, para dar posibles respuestas objetivas a un problema que se nos presenta en la naturaleza o en el ámbito social (p. 39).

1.3.1 Análisis de Contenido

La investigación requiere de un método de recolección de los datos como lo es el análisis de contenido, de manera que se pueda adquirir la información que se necesita para la solución al problema planteado.

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2012) dan el siguiente concepto de análisis de contenido: “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera “objetiva” y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico” (p.251).

1.3.2 Sujetos

Según con el autor Lizardo Carvajal, en el artículo Sujeto de Investigación (2013), indica que el sujeto es:

Es una expresión social, es decir, expresa las condiciones de conocimiento y las necesidades de la sociedad que lo produce. El sujeto de investigación además de recibir impresiones, elaborarlas e interrelacionarlas; es capaz de producir imágenes, juicios, conceptos e ideas científicas. En suma, el sujeto es un ser activo, productor, que desborda los límites de los sentidos en la infinita riqueza de la imaginación (p.2).

Los sujetos de estudio están conformados por los colaboradores del departamento de Global Administration en la empresa Business International Machines (BIM).

Por razones de confidencialidad la identidad de los sujetos de estudio, no se solicitará el nombre esto con el fin de que los mismos sienta la libertad y comodidad de expresar con total seguridad cualquier situación o actitud que les incomode dentro del área de trabajo, por lo cual únicamente se utilizarán datos cuantificables para demostrar los resultados de la investigación que se realizará.

1.3.3 Fuentes de información

Actualmente existe una gran cantidad de fuentes de información que sirven como referencia para todo tipo de investigaciones, tales como: libros, revistas, artículos, tesis, referencias de Internet, entre otros.

No obstante, se tomarán en cuenta aquellas fuentes que respaldan la presente investigación con conceptos, características y teorías relacionadas con el tema; y que permitirán a la vez analizar la solución del problema planteado.

1.3.3.1 Fuentes de información primarias

Los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista (2012) indican ante las fuentes primarias

Las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revista científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otros, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet (p. 65).

Las fuentes primarias más importantes de la investigación son: los colaboradores que completaron el instrumento aplicado.

1.3.3.2 Fuentes de información secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que contienen datos reelaborados, analizados e interpretados.

En el caso de esta investigación, se emplearon libros de texto de diferentes autores de Administración y Administración de Recursos Humanos, los documentos de la historia y políticas de la empresa BMI, tesis y artículos de revistas con información importante para el análisis del tema planteado.

1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

1.4.1 Población

Después de definir los sujetos de estudio, se delimitará la población, la cual se define según Hernández. R, Fernández. C, Batista. P, en su libro de Metodología de Investigación (2012); es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 174).

Por consecuente, la población es el conjunto de sujetos que comparten hechos, situaciones o cualquier actividad en común. En esta investigación la relación entre los sujetos de estudio es referente a la motivación laboral influenciada por los incentivos otorgados en el lugar de trabajo que comparten.

La población será los veintisiete colaboradores de la empresa BMI, que conforman el departamento de Global Administration, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 4: Distribución de la Población por Sexo

Hombres	Mujeres
7	20
TOTAL	27

Fuente: Elaboración propia, información recabada de Blue pages (base de datos BMI) , septiembre 2017.

1.4.2 Muestra

La muestra se define como un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (Baas, Barcelo, & Herrera, 2012).

Para esta investigación no se aplicará muestra porque se trabajará con la totalidad de la población es decir se aplicará un censo.

1.4.3 Probabilística

Las muestras probabilísticas son todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Baas Chable, Barcelo Mendez, & Herrera Garnica, 2012).

La muestra probabilística será aleatoria entre los colaboradores entre edades de los 18 y los 35 años correspondientes a la generación Y.

1.5 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y María Baptista (2012) indican que los instrumentos de medición deben de contar con ciertos requisitos:

- **Confiabilidad:** se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. (p.200)
- **Validez:** se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (p. 200).
- **Objetividad:** se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan (p. 206).

Por lo tanto, se puede determinar que los instrumentos seleccionados, el cuestionario y las entrevistas poseen los requisitos mencionados: confiabilidad, validez y objetividad, por lo que los datos y la información que se recaude permitirá el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.5.1 Cuestionario

El cuestionario está conformado por preguntas abiertas y cerradas, con el fin de obtener información de la muestra.

El autor Bernal Cesar. A, en su libro Metodología de la Investigación, Cuarta Edición (2016), hace referencia de su definición:

Es el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (p.245).

El cuestionario consta de 27 preguntas, de las cuales 20 preguntas son abiertas y 7 preguntas son abiertas.

1.5.2 Validación de Instrumentos

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2012) mencionan los siguientes requisitos de un instrumento de medición:

- **Confiabilidad:** se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (p.200).
- **Validez:** se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir (p. 200).
- **Objetividad:** se refiere al grado en que éste es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan (p. 206).

Por consecuente, se puede determinar que el instrumento seleccionado, el cuestionario, posee los requisitos mencionados: confiabilidad, validez y objetividad; por lo que los datos y la información que se recaude permitirá el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.5.3 Operacionalización de las variables

El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se le denomina operacionalización (Baas Chable, Barcelo Mendez, & Herrera Garnica, 2012).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, esta sección expondrá, la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización a utilizar en la presente investigación.

En el cuadro de la operacionalización de las variables se indicarán las variables en estudio y los indicadores correspondientes, la conceptualización, la operacionalización y la instrumentalización a utilizar en la presente investigación.

En cuanto a la operacionalización, ésta se evaluará con los siguientes criterios:

- Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30.
- Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.
- Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.
- Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.

Cuadro 5: Operacionalización de las Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES					
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Identificar los incentivos financieros y no financieros que aplica Business International Machines (BIM) a los colaboradores del departamento Global Administration.	Incentivos	Financieros No Financieros	Los incentivos son un plan de compensación que implica una parte de la compensación como contingente o no garantizada. Es decir, que los participantes en el plan recibirán esa parte de compensación, única y exclusivamente, si se cumplen ciertos requisitos previamente definidos (Juárez & Carrillo, 2014).	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 4 a la 13.
Conocer qué tipo de incentivos financieros y no financieros	Generación Y	Preferencias de	La Generación Y se refiere a aquellas que nacieron entre 1980 y 2005, cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 35	<u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.	Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 14 a la 21.

<p>motivan a los colaboradores millennials del departamento Global Administration.</p>		<p>los colaboradores entre las edades de 20 y los 35 años de los incentivos financieros y no financieros</p>	<p>años</p>	<p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	
<p>Analizar si los incentivos financieros y no financieros que aplica Business International Machines (BIM) son congruentes con los que motivan a la generación millennials</p>	<p>Motivación</p>	<p>Teoría de la equidad</p>	<p>Motivación es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico (Chiavenato, 2017, p. 41).</p>	<p><u>Excelente:</u> si la frecuencia relativa es menor a 30.</p> <p><u>Muy bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30.</p> <p><u>Bueno:</u> si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50.</p> <p><u>Malo:</u> si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 22 a la 23.</p>
<p>Elaborar una propuesta de incentivos que ayuden a mejorar la</p>					<p>Cuestionario aplicado a la muestra seleccionada de la pregunta 24 a la 26.</p>

motivación de los colaboradores del departamento Global Administration.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis e interpretación de datos

Con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos establecidos en la presente investigación, se procedió a efectuar un cuestionario que consta 36 preguntas, que pretenden identificar los incentivos financieros y no financieros que aplica Business International Machines (BIM) a los colaboradores del departamento Global Administration, conocer qué tipo de incentivos financieros y no financieros motivan a los colaboradores millennials y si estos son congruentes con los que motivan a estos nativos.

Para la presentación de los resultados, se utilizarán cuadros estadísticos y gráficos con el fin de resumir los datos en estudio.

4.2 Codificación y tabulación de la información

Los autores Hernández, R; Fernández, C y Baptista P. (2014) plantean lo siguiente de la codificación y la tabulación:

Codificar los datos significa asignarles un valor numérico o símbolo que los represente. Es decir, a las categorías (opciones de respuesta o valores) de cada ítem o variable se les asignan valores numéricos o signos que tienen un significado (p.213).

La tabulación de los datos es el recuento del número de respuestas que ha tenido una pregunta y su presentación en tablas. Consiste en resumir los datos en

una tabla que sustituya la masa de datos difícilmente manejable, por una representación ordenada de los mismos, que facilite su uso. La tabulación no tiene un fin en sí misma, sino que es el medio que permite al investigador tener una visión de conjunto de la información de todos los cuestionarios, al convertir éstos en datos homogéneos que posteriormente serán objeto de análisis (p. 241).

El instrumento que se empleará en la presente investigación es el cuestionario, mismo que se caracteriza por contener una serie de preguntas, las cuales pueden ser clasificadas como cerradas, que son aquellas en que la respuesta se encuentra delimitadas por las opciones que brinde el investigador, o abiertas, conocidas por la infinidad de respuestas que se pueden brindar en razón de que no tienen delimitación alguna.

En este caso se utilizarán ambos tipos de preguntas enfocadas al estudio de las variables previamente establecidas, no obstante, se brindará un espacio para observaciones con el objetivo de poder explicar y analizar de forma aún más extensa las respuestas proporcionadas por los colaboradores de Business International Machines (BIM).

Una vez aplicados los cuestionarios a la muestra seleccionada, se procedió a elaborar una base de datos en Excel con el fin de contar con la información compilada para posteriormente mostrarla de forma gráfica y en tablas dentro del presente estudio.

4.3 Tipos de gráficos

Los gráficos son considerados como representaciones visuales de datos relevantes, que pueden incluir diversos tipos de formas y figuras para una presentación objetiva y sistematizada de la situación real de la organización.

Según Hernández, B. en su libro Metodología de la Investigación (2010), nos dice que la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimientos.

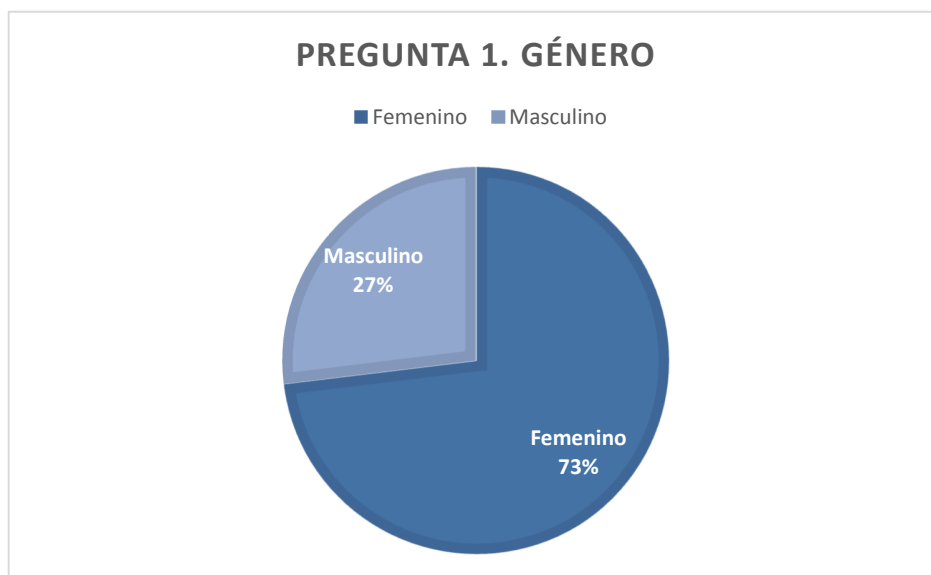
La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Primero se debe de recolectar todos los datos y posteriormente se analizan (pp. 408-409).

A continuación, se indican los resultados de los datos recolectados luego de la aplicación del instrumento a veintiséis colaboradores de Business International Machines (BIM):

Tabla 1: Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	7	27%
	Femenino	20	73%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 1: Género

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa *Business International Machines (BIM)*, diciembre 2017.

Las preguntas iniciales del instrumento aplicado pretenden dar a conocer aspectos generales de los colaboradores que integran el departamento de Global Administration con el objetivo de contabilizar con una visión más amplia de sus necesidades de acuerdo con sus características.

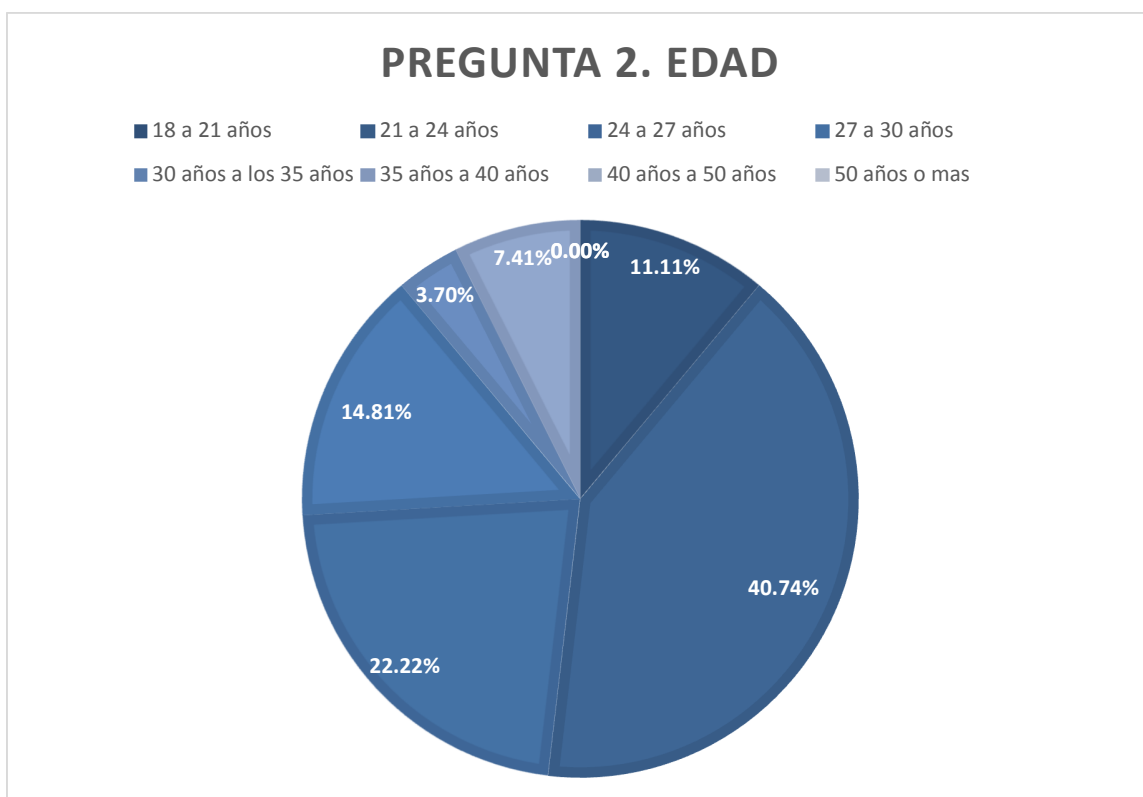
La primera interrogante, se refiere a la cantidad de personal subdividido de acuerdo con su género. Al respecto, la mayoría son mujeres con una representación del 73%; por lo que un 27% corresponde a hombres.

Tabla 2: Edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 21 años	3	11.11%
	21 a 24 años	11	40.74%
	24 a 27 años	6	22.22%
	27 a 30 años	4	14.81%
	30 años a los 35 años	1	3.70%
	35 años a 40 años	2	7.41%
	40 años a 50 años	0	0.00%
	50 años o mas	0	0.00%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 2: Edad



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

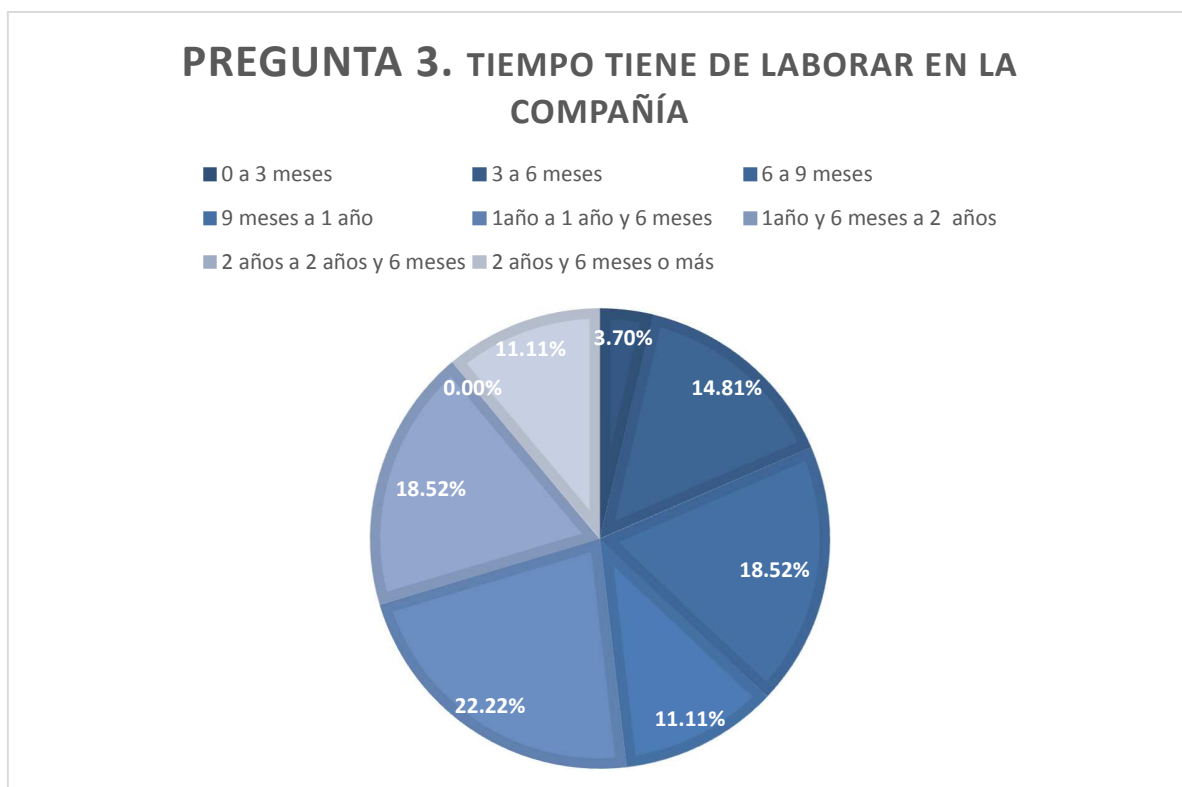
La segunda pregunta se basa en el conocimiento de la edad de los colaboradores, por lo que un 11.11% tiene entre 18 a 21 años, un 40.74% tiene entre 21 a 24 años, un 22.22% tiene entre 24 a 27 años, un 14.81% tiene entre 27 a 30 años, un 3.70% tiene entre 30 años a los 35 años, un 7.41% tiene entre 35 años a 40 años, un 0% tiene entre 40 años a 50 años y un 0% tiene entre 50 años o más.

Tabla 3: Tiempo de laborar para la compañía

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	0 a 3 meses	1	3.70%
	3 a 6 meses	4	14.81%
	6 a 9 meses	5	18.52%
	9 meses a 1 año	3	11.11%
	1 año a 1 año y 6 meses	6	22.22%
	1 año y 6 meses a 2 años	5	18.52%
	2 años a 2 años y 6 meses	0	0.00%
	2 años y 6 meses o más	3	11.11%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 3: Tiempo de laborar para la compañía



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

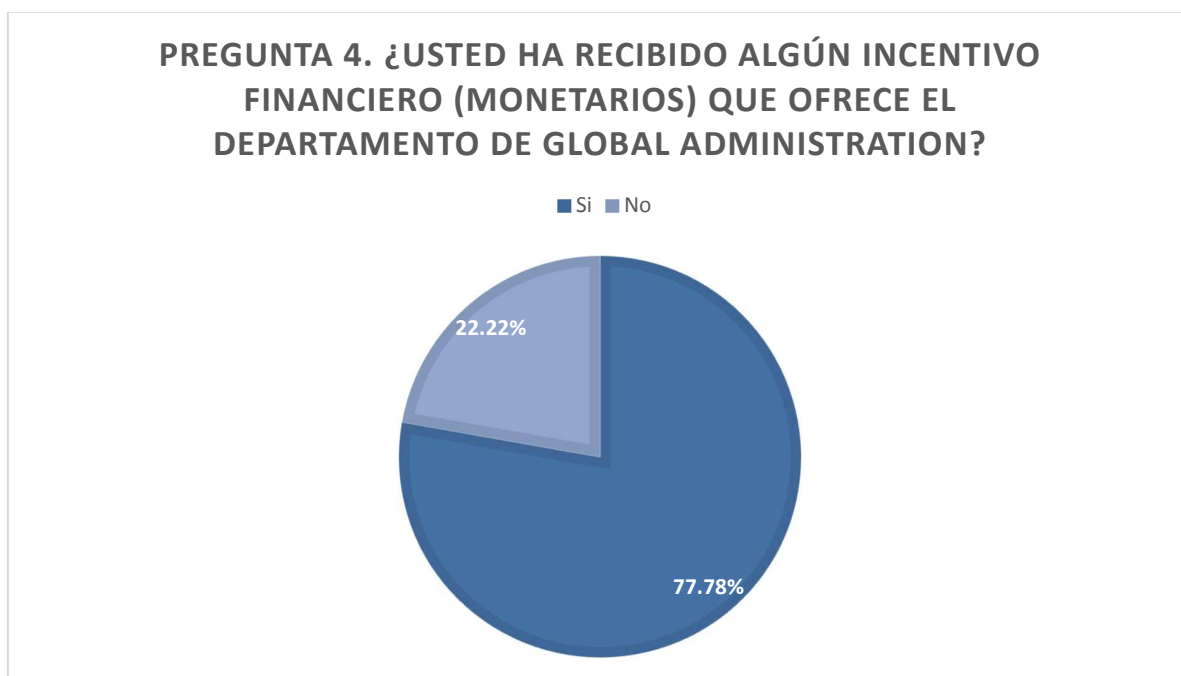
Esta interrogante se refiere a la cantidad de años que tienen los colaboradores de laborar en Business International Machines (BIM). Se obtuvieron los siguientes resultados; un 3.70% tiene de 0 a 3 meses de laborar en la institución, un 14.81% tiene entre 3 a 6 meses, un 18.52% tiene entre 6 a 9 meses, un 11.11% tiene entre 9 meses a 1 año, un 22.22% tiene entre 1 año a 1 año y 6 meses, un 18.52% tiene entre 1 año y 6 meses a 2 años, un 0.00 % tiene entre 2 años a 2 años y 6 meses, y el 11.11% tiene entre 2 años y 6 meses a más de laborar en la compañía.

Tabla 4: ¿Usted ha recibido algún incentivo financiero (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Sí	21	77.78%
	No	6	22.22%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 4: ¿Usted ha recibido algún incentivo financiero (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Con esta interrogante se da inicio al estudio de la variable los tipos de incentivos.

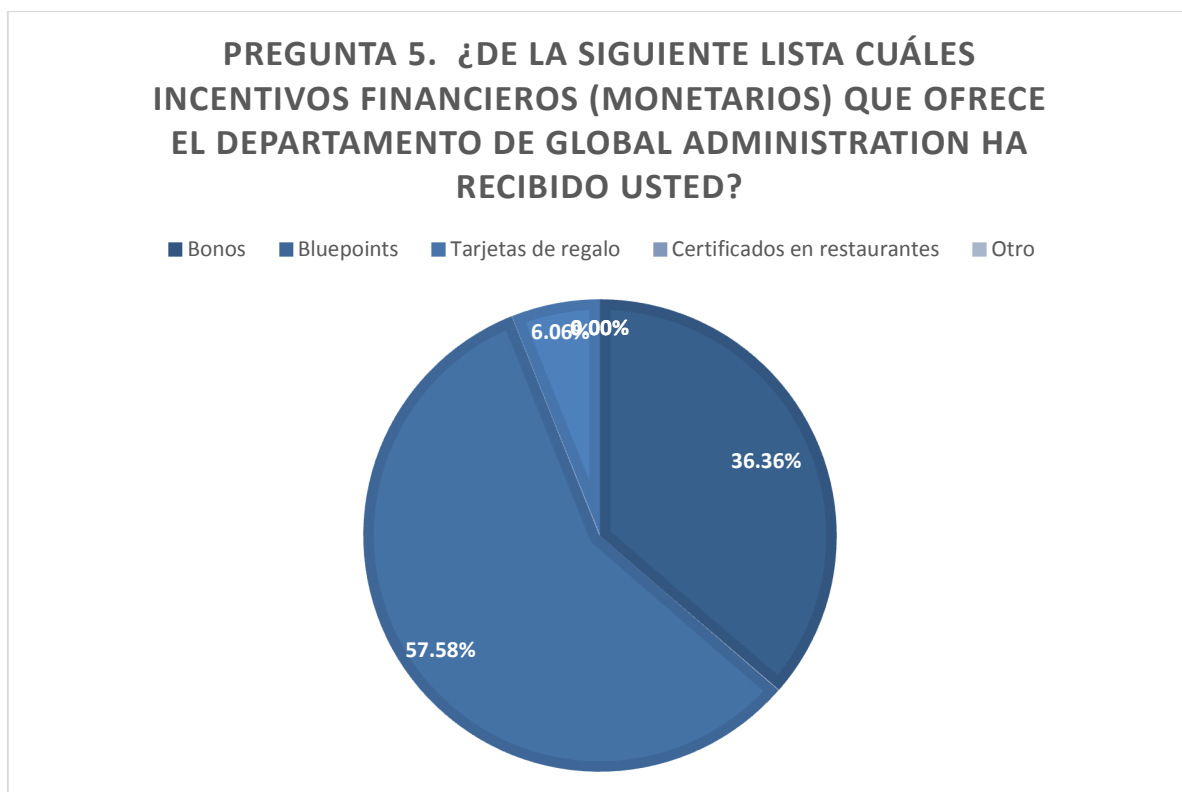
Y de acuerdo con los resultados, un 77.78% de los colaboradores han dicho que han recibido un incentivo financiero (monetario) y un 22,22% han indicado que nunca han recibido uno por parte del departamento.

Tabla 5: ¿De la siguiente lista cuáles incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Bonos	12	36.36%
	Blue points	19	57.58%
	Tarjetas de regalo	2	6.06%
	Certificados en restaurantes	0	0.00%
	Otro	0	0.00%
TOTAL			100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 5: ¿De la siguiente lista cuáles incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Esta interrogante es de selección múltiple, en la pregunta 4 se indica que si la respuesta era un no que prosiguiera a la pregunta 7, por lo cual, se recolectaron 20 respuestas debido a que los 6 colaboradores restantes nunca habían recibido algún tipo de incentivo financiero (monetario).

Los resultados que se obtuvieron fueron las siguientes: un 36,36% indicaron que había recibido bonos, un 57.58% indicaron que percibieron Blue points, un 6.06%

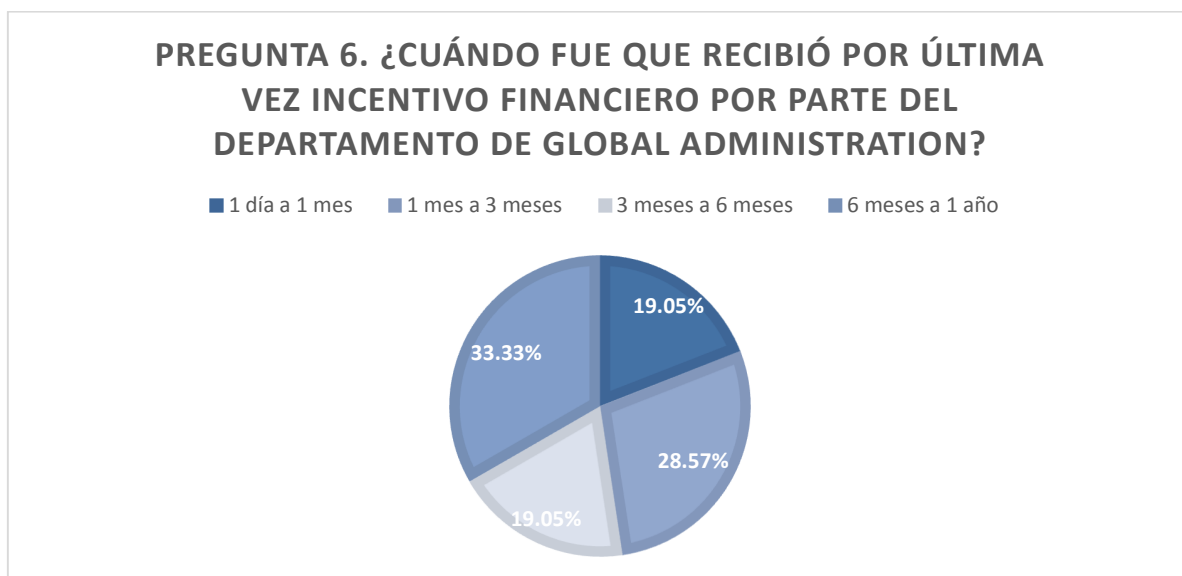
tarjetas de regalo y un 0% en certificados en restaurantes. Además, un 0% indico que había recibido algún otro tipo de incentivo.

Tabla 6: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo financiero por parte del departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	1 día a 1 mes	4	19.05%
	1 mes a 3 meses	6	28.57%
	3 meses a 6 meses	4	19.05%
	6 meses a 1 año	7	33.33%
TOTAL		21	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 6: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo financiero por parte del departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

En esta interrogante se recolectaron 21 respuestas debido a que los 6 colaboradores restantes nunca habían recibido algún tipo de incentivo financiero (monetario) y en la pregunta 4 se indica que, si la respuesta era un no, que prosiguiera a la pregunta 7.

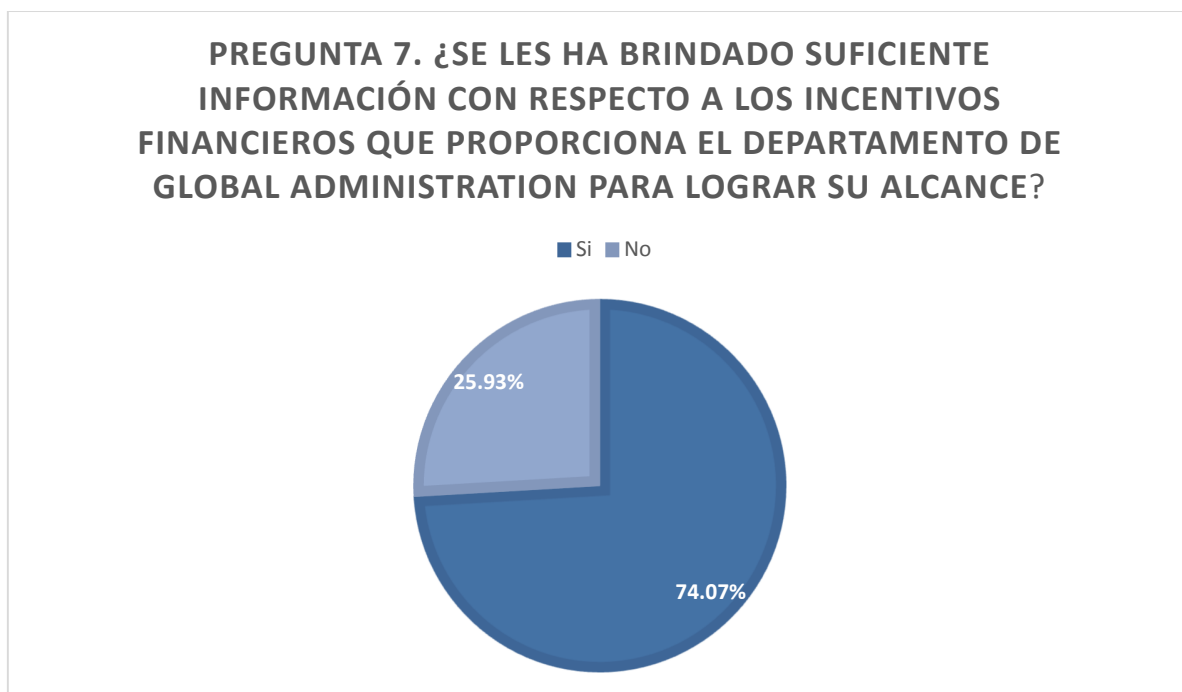
Los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 19.05% indico que recibió un incentivo de este tipo en el periodo dado de 1 día a 1 mes, un 28.57% en el periodo dado de 1 mes a 3 meses, un 19.05% en el periodo dado de 3 meses a 6 meses y un 33.33% en el periodo dado de 6 meses a 1 año.

Tabla 7: ¿Se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Si	20	74.07%
	No	7	25.93%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 7: ¿Se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los colaboradores indicaron que un 74,07% si han tenido información suficiente sobre los incentivos financiero (monetarios) que ofrece el departamento y un 25,93% exteriorizaron un no revelando lo contrario. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Siento que es algo que no todo el mundo recibe y no se habla demasiado del tema.
- Hasta donde sé, solo existen los blue points y no hay otros.

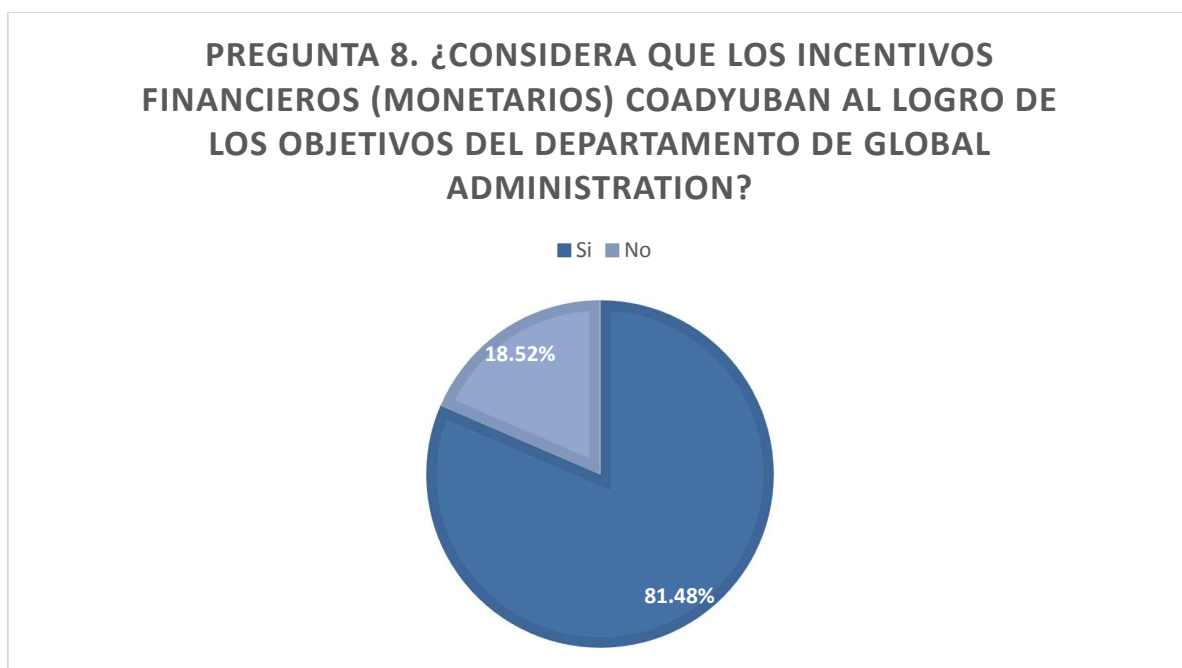
- Hasta donde sé, solo Blue points otorgan y muy pocas veces lo hacen, además que representan una cantidad muy baja para ser visto como un beneficio satisfactorio. Y además no explican cómo usarlos.
- Sinceramente no me acuerdo si en training nos dieron alguna clase de presentación al respecto.
- ¿Porque no hay una charla sobre incentivo como tal? Sé que existen, pero no tengo claros los lineamientos o reglas para obtenerlos o usarlos.
- No se explican sus reglas y condiciones.
- Falta comunicación.

Tabla 8: ¿Considera que los incentivos financieros (monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Si	22	81.48%
	No	5	18.52%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 8: ¿Considera que los incentivos financieros (monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los encuestados indicaron que un 81,48% si consideran que los incentivos financieros ayudan al logro de los objetivos del departamento mientras que un 18,52% exteriorizaron lo contrario al indicar un no. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Si, ya que ayudan a mantener al colaborador motivado.
- Por más que mi trabajo sea excelente, no siempre los clientes son expresivos con su satisfacción.

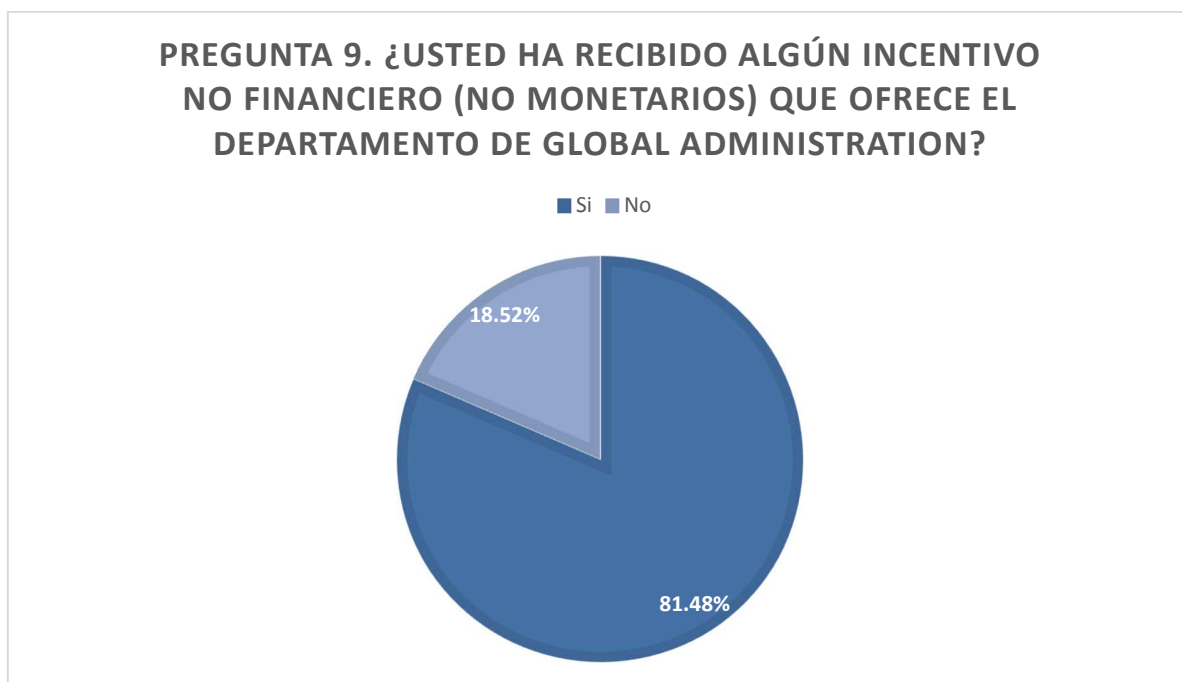
- Sí, siempre y cuando sean incentivos significativos y no solamente por recognitions ya que habemos personas que por la personalidad del cliente que manejamos nunca dan recognitions a pesar de dar un buen soporte.
- Sí entre más incentivos, los empleados son más felices. No buscan otras oportunidades en otros lugares porque están felices donde están.
- Son una manera de poder mantener al empleado feliz, no solo reconocimientos o unas gracias, pero también un reflejo monetario.
- Pues sí y no porque cuando no son dados de una manera pareja para todos muchos se pueden sentir desmotivados
- Pienso que no generan ninguna condición para sentirse identificado a los objetivos de la empresa y, en el largo plazo se convierten en estímulos que, una vez que se recorten, desmotivan al personal.
- Sí, porque motiva a las personas, porque su esfuerzo extra es reconocido.
- El departamento no tiene una manera real de medir los objetivos.
- **Siempre es bueno tener una pequeña motivación extra en el trabajo.**

Tabla 9: ¿Usted ha recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Si	22	81.48%
	No	5	18.52%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.s

Gráfico 9: ¿Usted ha recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

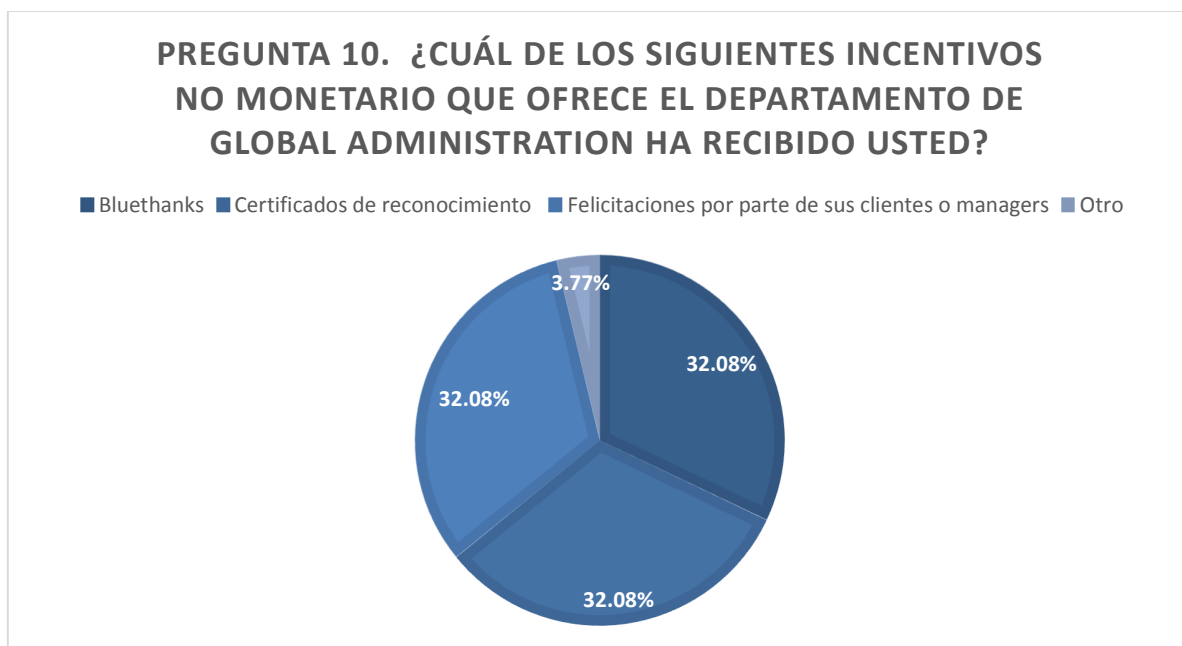
Del 100% de los colaboradores un 81.48% indican que si han recibido un incentivo no financiero (no monetario), mientras que un 18,52% exteriorizaron que nunca han percibido ninguno.

Tabla 10: ¿Cuál de los siguientes incentivos no monetario que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Bluethanks	17	32.08%
	Certificados de reconocimiento	17	32.08%
	Felicitaciones por parte de sus clientes o managers	17	32.08%
	Otro	2	3.77%
TOTAL			100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 10: ¿Cuál de los siguientes incentivos no monetario que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa *Business International Machines (BIM)*, diciembre 2017.

Esta interrogante es de selección múltiple, en la pregunta 9 se indica que, si la respuesta era un no prosiguiera a la pregunta 12, por lo cual, se recolectaron 23 respuestas debido a que los 4 colaboradores restantes nunca habían recibido algún tipo de incentivo no financiero (no monetario).

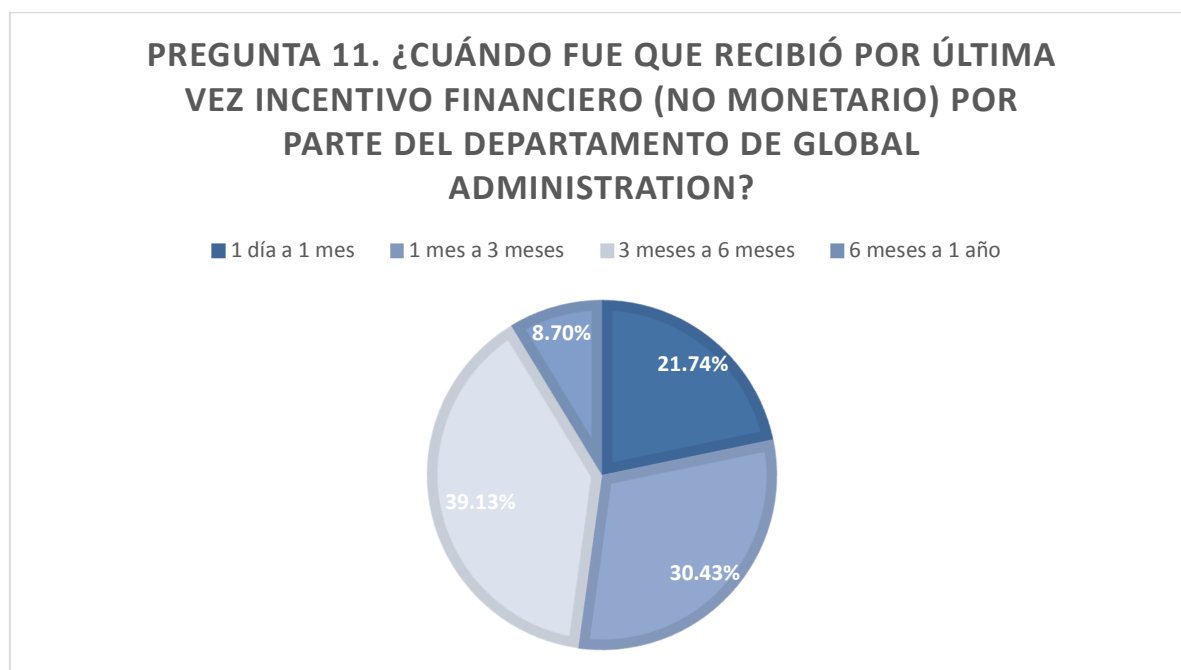
Los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 32.08% indicó que ha recibido Bluethanks, un 32,08% han recibido certificados de reconocimiento, un 32,08% ha recibido felicitaciones por parte de sus clientes o managers y un 3.77% indicó que ha recibido otro tipo de incentivos “pines”.

Tabla 11: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo no financiero (no monetario) por parte del departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	1 día a 1 mes	5	21.74%
	1 mes a 3 meses	7	30.43%
	3 meses a 6 meses	9	39.13%
	6 meses a 1 año	2	8.70%
TOTAL		23	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 11: ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo no financiero (no monetario) por parte del departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

En esta interrogante se recolectaron 23 respuestas debido a que los 4 colaboradores restantes nunca habían recibido algún tipo de incentivo financiero (monetario) y en la pregunta 9 se indica que, si la respuesta era un no, que prosiguiera a la pregunta 12.

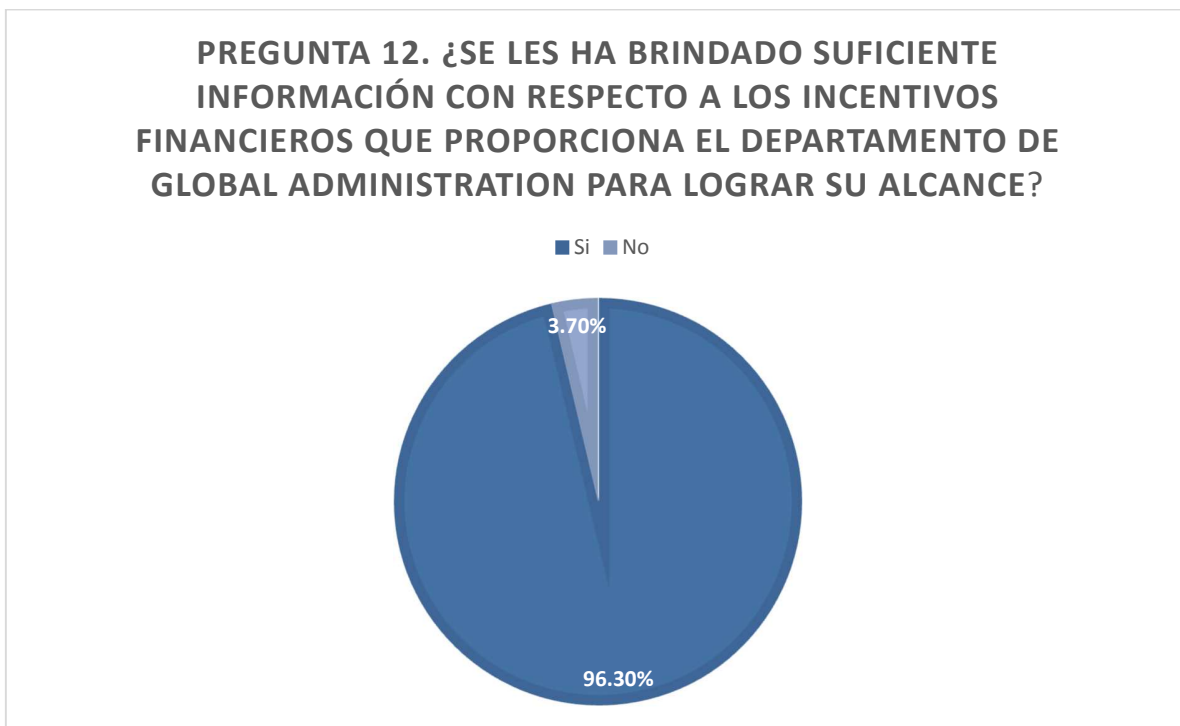
Los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 21.74% indico que recibió un incentivo de este tipo en el periodo dado de 1 día a 1 mes, un 30.43% en el periodo dado de 1 mes a 3 meses, un 39.13% en el periodo dado de 3 meses a 6 meses y un 8.70% en el periodo dado de 6 meses a 1 año.

Tabla 12: ¿Considera relevante la utilización de este tipo de reconocimientos en el departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Si	26	96.30%
	No	1	3.70%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 12: ¿Considera relevante la utilización de este tipo de reconocimientos en el departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los colaboradores indicaron que un 96,30% si han tenido información suficiente sobre los incentivos no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento y un 3,70s% exteriorizaron un no revelando lo contrario. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Me parece que el reconocimiento es importante para saber que uno está haciendo un buen trabajo y sentirse apreciado.
- Muchas veces parece un agradecimiento general, no veo que realmente se reconozca mi trabajo.

- En parte ayudan, pero opino que el financiero es más motivador.
- Es necesario que cada empleado sepa que su trabajo esta dando resultados y que la compañía lo agradece
- Si, porque crea un filtro sobre el trabajo que de está realizando, además ayuda a que el empleado se sienta apreciado
- Es bueno saber que nuestro trabajo es apreciado por nuestros clientes, compañeros o managers.
- Porque reconocen el esfuerzo y demuestran que dicho esfuerzo no pasa desapercibido.
- Refuerzan un trabajo bien hecho y motivan a seguirlo haciendo

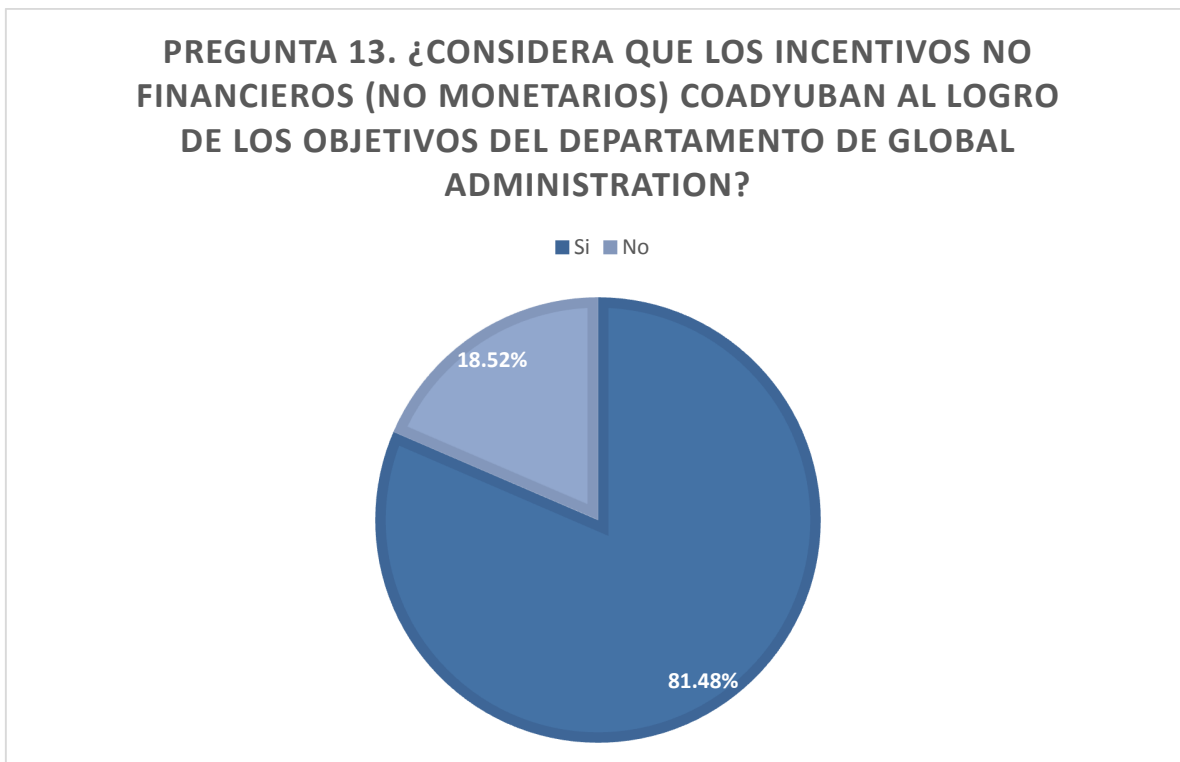
Tabla 13: ¿Considera usted que los incentivos no financieros (no monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global

Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Si	22	81.48%
	No	5	18.52%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 13: ¿Considera usted que los incentivos no financieros (no monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los encuestados indicaron que un 81,48% si consideran que los incentivos financieros ayudan al logro de los objetivos del departamento mientras que un 18,52% exteriorizaron lo contrario al indicar un no. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Ya que, al igual que los incentivos financieros, se logra una motivación.

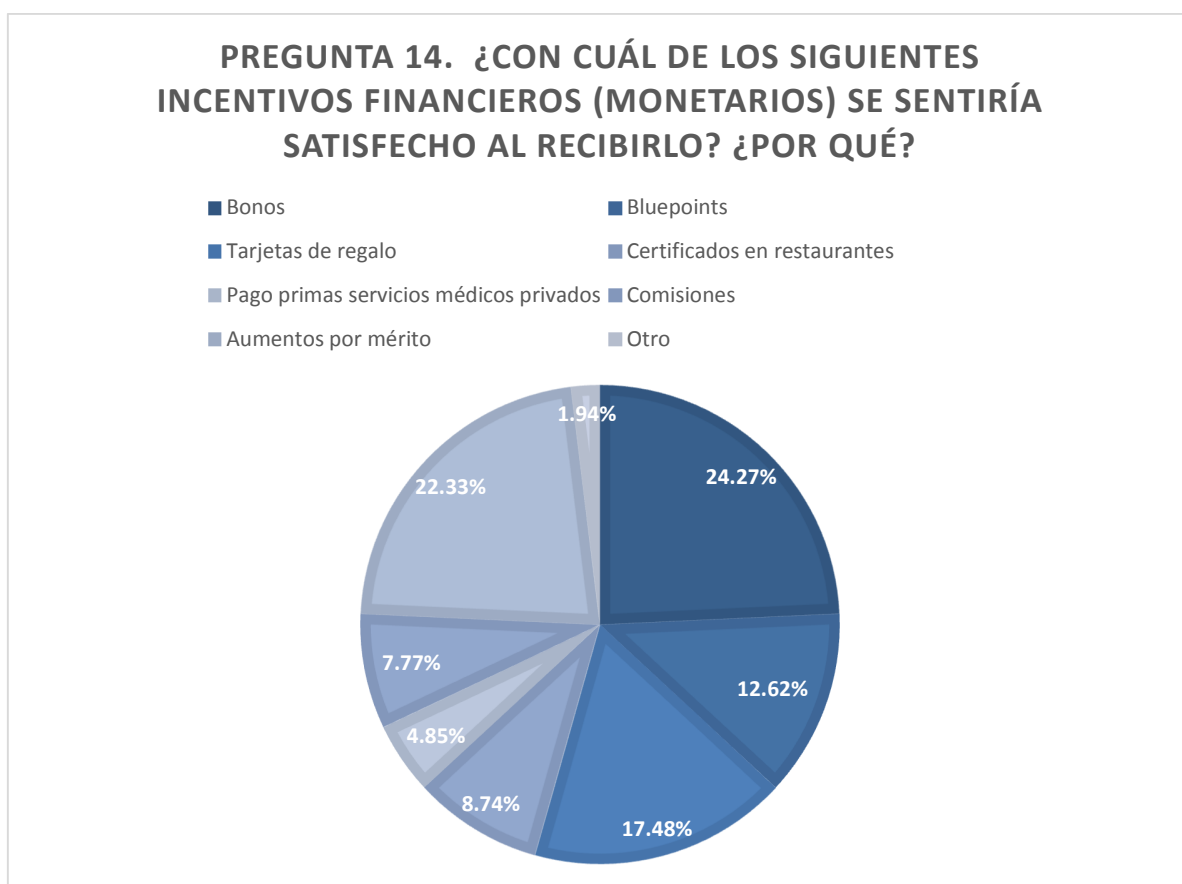
- Como lo hice saber anteriormente, en parte ayudan, sin embargo, el financiero siente que motiva más a la gente.
- Creo que a las personas les gusta más ser incentivados con dinero o tiempo libre pago.
- Porque de una manera u otra es una muestra de apreciación
- Ayudan al desenvolvimiento de los empleados
- Es lo más cercano a un parámetro de medición de desempeño
- Porque ayudan a recordarle al trabajador el buen trabajo que hacen y lo motiva a continuar
- Porque ayudan al personal a sentirse parte de la compañía, lo que genera un sentimiento de pertenencia.
- Dan reconocimiento público o no a la salida personas. En mi caso eso es agradable y motiva a mejorar cada vez más.

Tabla 14: ¿Con cuál de los siguientes incentivos financieros (monetarios) se sentiría satisfecho al recibirlo? ¿Por qué?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Bonos	25	24.27%
	Blue points	13	12.62%
	Tarjetas de regalo	18	17.48%
	Certificados en restaurantes	9	8.74%
	Pago primas servicios médicos privados	5	4.85%
	Comisiones	8	7.77%
	Aumentos por mérito	23	22.33%
	Otro	2	1.94%
TOTAL			100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 14: ¿Con cuál de los siguientes incentivos financieros (monetarios) se sentiría satisfecho al recibirlo? ¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Con esta interrogante se da inicio al estudio de la variable Generación Y (Millenials). Esta pregunta es de selección múltiple para dar a conocer la inclinación de los colaboradores ante los incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento.

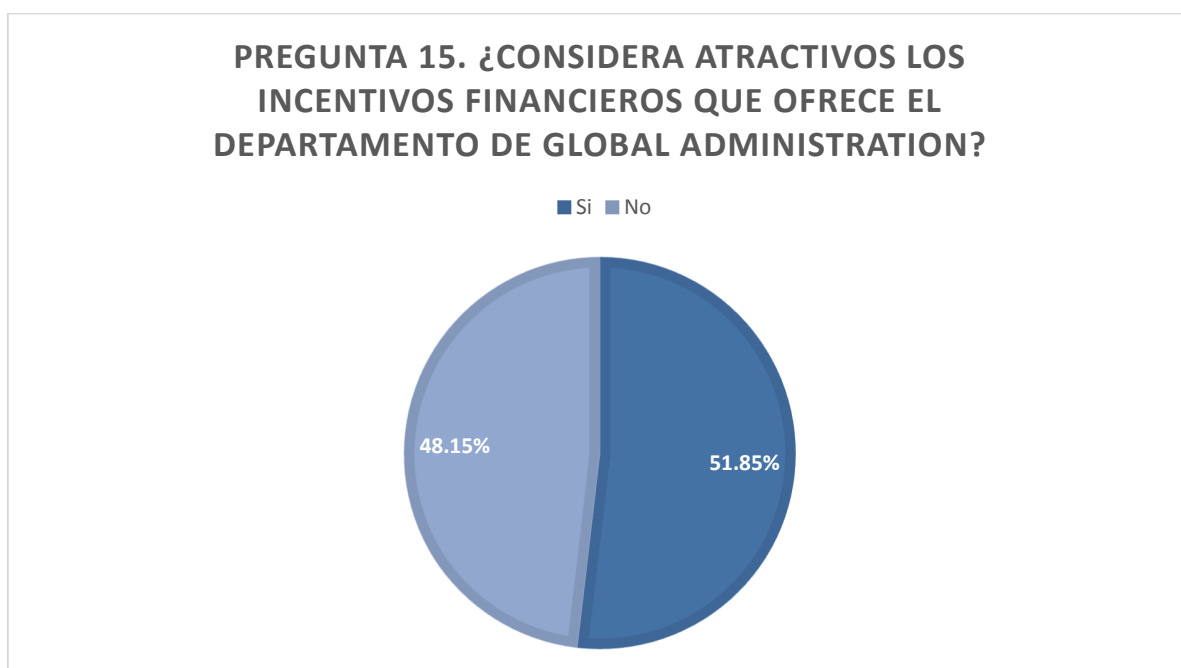
Se obtuvo como resultado que el 24.07% prefiere bonos, un 12.62% blue points, 17.48% tarjetas de regalo, 8,74% certificados en restaurantes, 4,85% pago de primas en servicios médicos, 7,77% comisiones, 22,33% aumento por méritos y un 1,94% indicaron otros.

Tabla 15: ¿Considera atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Si	14	51.85%
	No	13	48.15%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 15: ¿Considera atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los encuestados indicaron que un 51,85% si consideran atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration mientras que un 48.15% exteriorizaron lo contrario al indicar un no. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

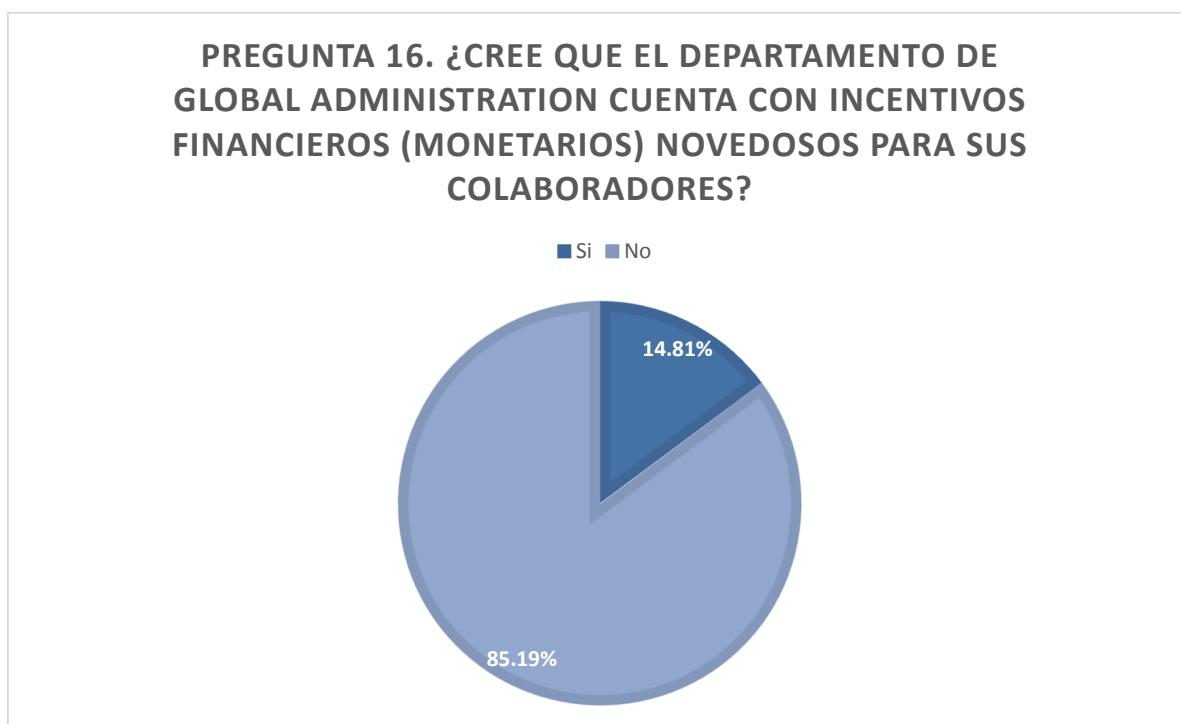
- Por ejemplo, a mí me parece atractivo el hecho de que, con los Blue points, uno pueda escoger que es lo que más le gusta y adquirirlo.
- Siento que en GA no incentivan suficiente a sus empleados. Hay escasez de bonos y un salario no tan competitivo con otras empresas.
- Veo muy pocos incentivos, existen, pero no veo que las personas estén satisfechas. No se ven reflejadas en la práctica.
- Si debido a que al darse por ejemplo, Blue points se va a seguir trabajando por obtener más y eso va a ser el factor de motivación extra que se va a crear, depende en qué se quieran canjear estos.
- Son buenos, pero quizás se requieren más seguidos y mayores porcentajes por la competencia en el mercado.
- Rebajan un impuesto sobre la renta al adquirir Blue points
- Porque no son divididos todos por igual además no toman en cuenta el esfuerzo.
- Si me parecen atractivos porque son algo extra que dan para el disfrute de los colaboradores.

Tabla 16: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Sí	4	14.81%
	No	23	85.19%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 16: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los colaboradores indicaron que un 85.19% no consideran novedosos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration mientras que un 14.81% exteriorizaron lo contrario al indicar un si. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

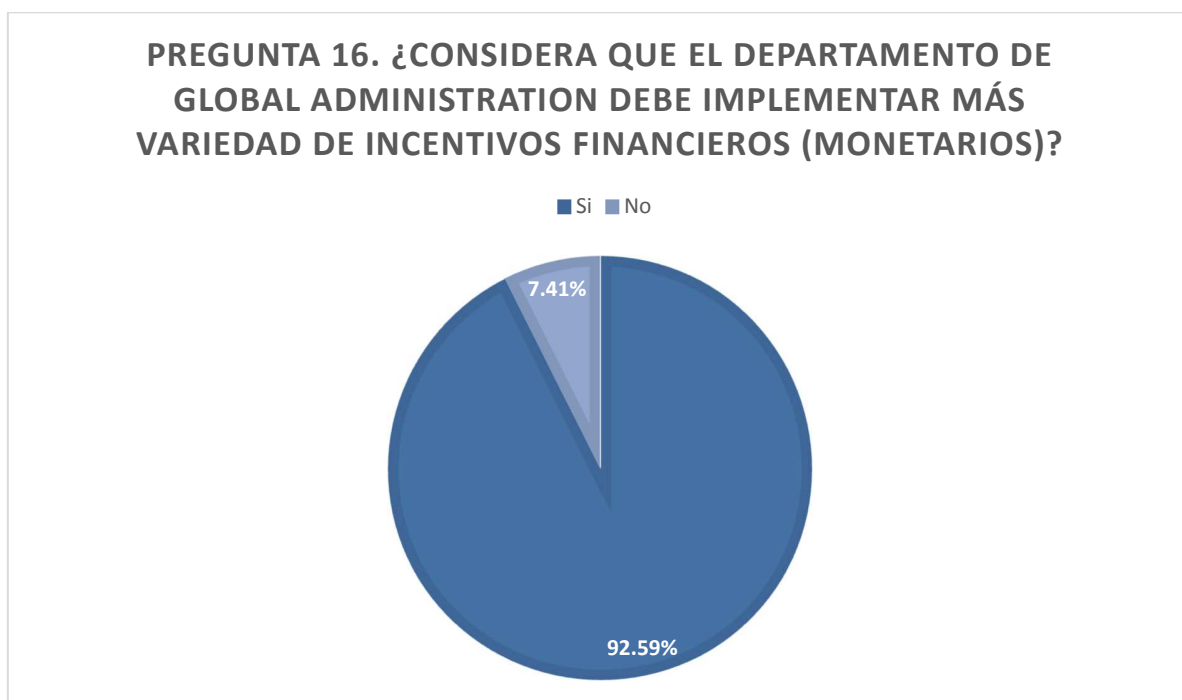
- Al menos durante el tiempo que he estado acá, siempre se ha manejado el mismo sistema (podría decirse que hasta se ha restringido un poco)
- No los considero novedosos, son los mismos de siempre.
- Igual que la respuesta anterior, que yo conozca sólo Blue points dan.
- No cuenta con incentivos monetarios ni salario competitivo.
- Porque hay lugares donde dan más cosas y diferentes
- Me parece que son los métodos utilizados normalmente

Tabla 17: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Financieros	Sí	25	92.59%
	No	2	7.41%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 17: ¿Considera que el departamento de Global Administration, debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios)?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los empleados exteriorizaron ante esta consulta una inclinación del 92.59% del sí, ante el deber del departamento por implementar más variedad de incentivos financieros y solamente un 7,41% indicaron que no deberían de aplicar ningún cambio. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Por ejemplo, se podría premiar al colaborador con un día de vacaciones pagas extra.
- Bonos de dinero

- el mismo pago para todos los empleados y que el aumento no sea subjetivo.
- Tal vez no necesariamente implementar otros, si no ver realmente que esos incentivos se están utilizando.
- Porque como lo mencioné, un ingreso extra siempre va a ser un atractivo mayor
- Tarjetas de regalo, café y té gratis, pago de un porcentaje de la cafetería
- Si los hay, más información al respecto.
- Alianzas con comercios para canjear por ejemplo comidas, mensualidades en gimnasios, estadías en hoteles, cursos de idiomas...
- Viajes
- El aumento por desempeño me parece muy importante, ya que demuestra al empleado que reconoce el trabajo.

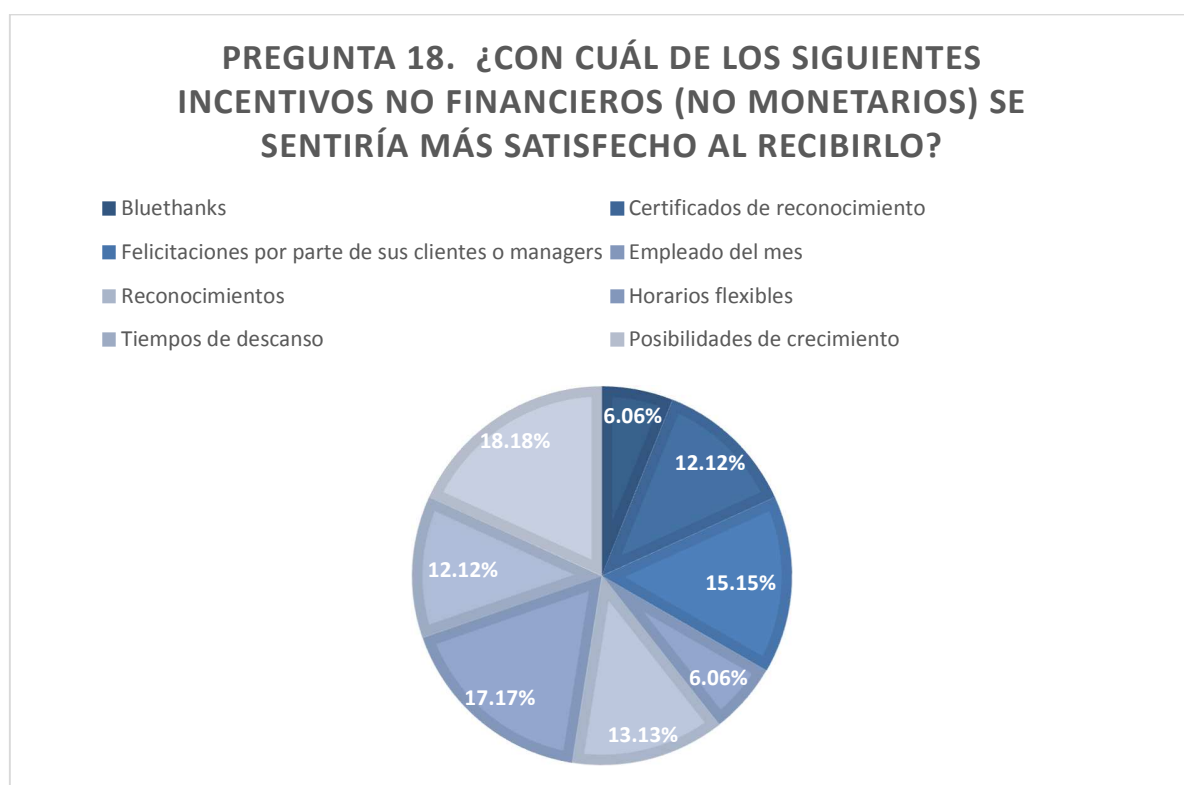
Tabla 18: ¿Con cuál de los siguientes incentivos no financieros (no monetarios) se sentiría más satisfecho al recibirlo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Bluethanks	6	4.51%
	Certificados de reconocimiento	12	9.02%
	Felicitaciones por parte de sus clientes o managers	15	11.28%
	Empleado del mes	6	4.51%
	Reconocimientos	13	9.77%
	Horarios flexibles	17	12.78%
	Tiempos de descanso	12	9.02%
	Posibilidades de crecimiento	18	13.53%

Días libres	16	12.03%
Más días de vacaciones	17	12.78%
Otro	1	0.75%
TOTAL		100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 18: ¿Con cuál de los siguientes incentivos no financieros (no monetarios) se sentiría más satisfecho al recibirlo?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Esta pregunta es de selección múltiple para dar a conocer la inclinación de los colaboradores ante los incentivos no financieros (no monetarios) que ofrece el departamento.

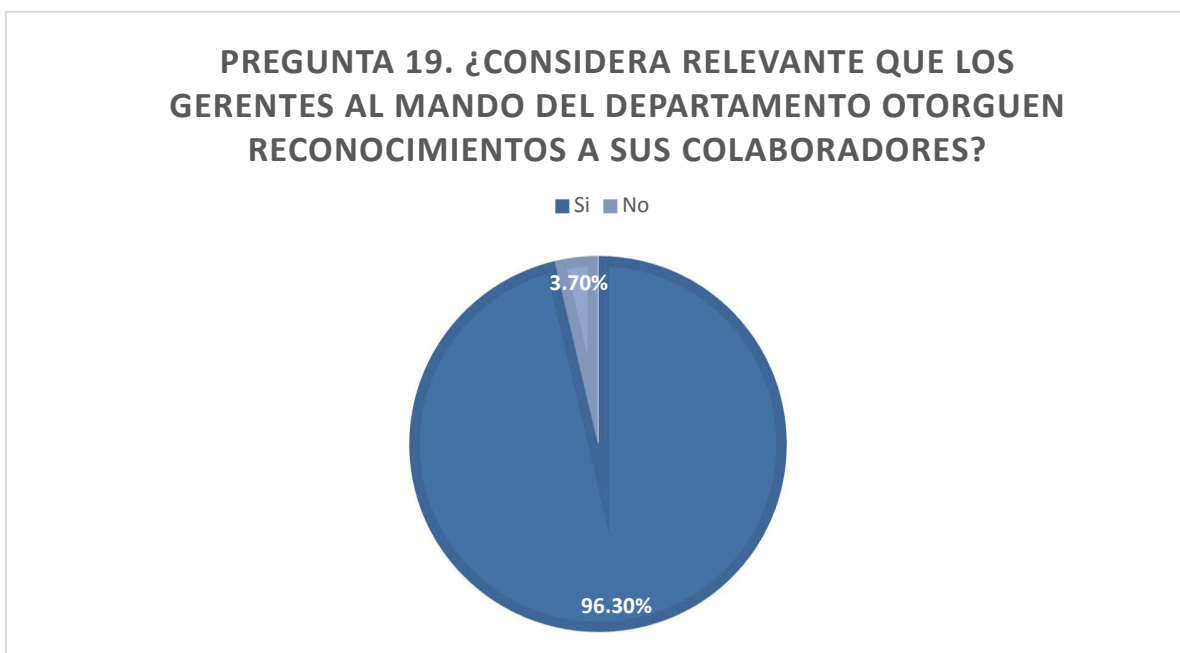
Se obtuvo como resultado que el 4,51% prefiere Bluethanks, un 9.02% Certificados de reconocimiento, 11.28% felicitaciones por parte de sus clientes o managers, 4,51% empleado del mes, 9,77% reconocimientos, 12,78% horarios flexibles, 9,02% tiempos de descanso, 13,53% posibilidades de crecimiento, 12.03% días libres, 12,78% días libres y un 0.75% indicaron otros.

Tabla 19: ¿Considera relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Sí	26	96.30%
	No	1	3.70%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 19: ¿Considera relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Del 100% de los colaboradores un 96.30% indicaron que, si es relevante que los gerentes al mando otorguen reconocimientos a los colaboradores, mientras que un 3,70% exteriorizaron lo contrario al indicaron un no. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Se toman el tiempo de saber que estás haciendo bien tu trabajo.
- Sí y que no se basen sólo en recognitions
- Para motivación es necesario que se reconozcan a las personas.

- Porque la gente siempre menciona si hiciste algo mal, pero no dicen nada cuando haces algo bueno.
- Es sumamente necesario tener feedback del trabajo que se esté realizando.
- Es parte de ser líder reconocer una buena labor del empleado
- Porque esto indica que si esfuerzo y trabajo está siendo visto...es decir que este está siendo apreciado y considerado
- Es importante para uno seguir creciendo como profesional

Tabla 20: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores?

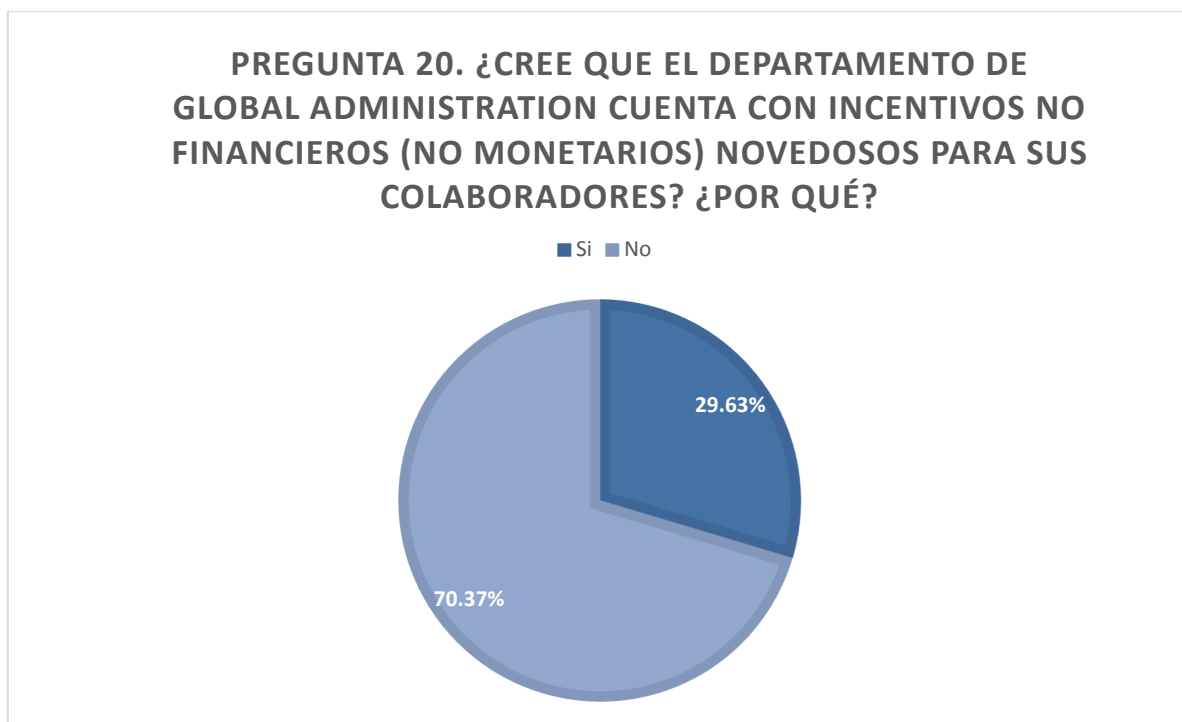
¿Por qué?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Sí	8	29.63%
	No	19	70.37%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 20: ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores?

¿Por qué?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los empleados exteriorizaron que el 70.37% no consideran que el departamento cuenta con incentivos no financieros novedosos, mientras que el 29.63% si creen que cuenta con incentivos de este tipo son novedosos. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Se limita mucho a la entrega de certificados.
- además de certificados impresos no veo nada más

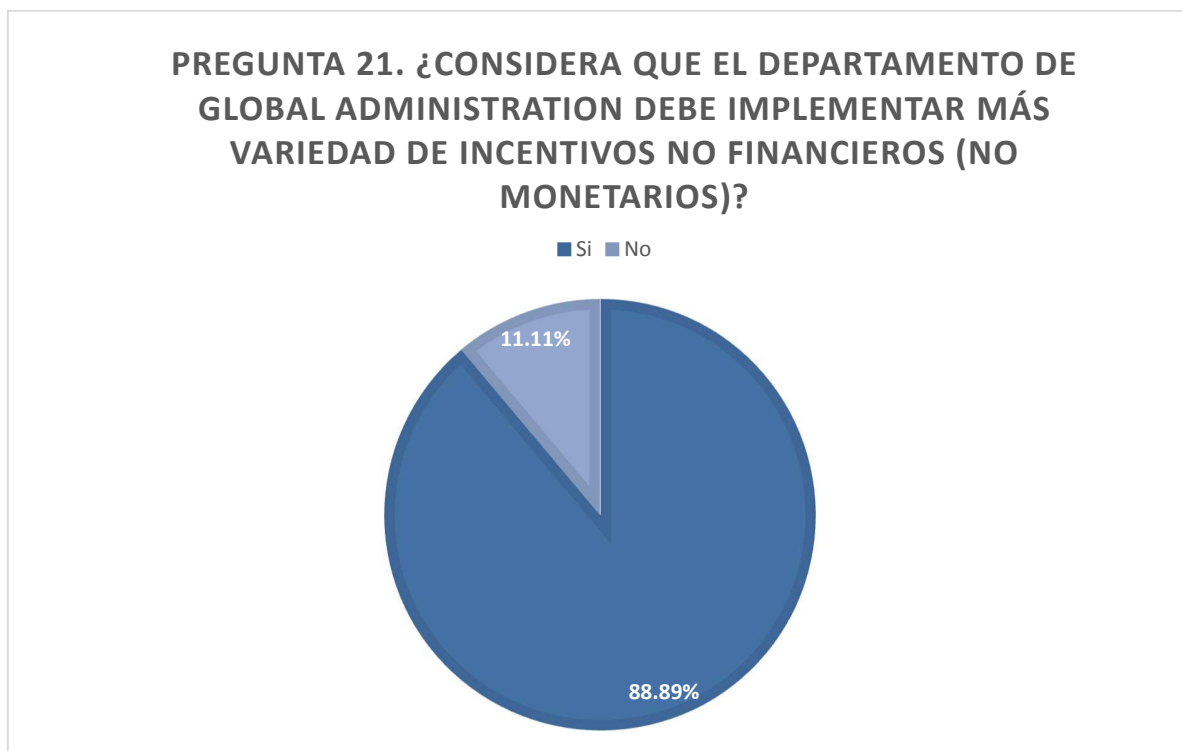
- Se limitan a los 12 días de vacaciones anuales, no dan días extras ni días personales como muchas otras empresas. Las personas necesitan descansar y tener tiempo libre.
- Deberían llevar a los tops recognitions a un evento hecho por GA. Un evento bien hecho, no cualquier cosa por salir del paso.
- Creo que todo es lo mismo siempre y no pasa de un simple reconocimiento.
- Una opción de días extra de work from home o días extra de vacaciones sería muy bueno.
- La verdad no se **hahahah** pero creo que no tiene los más básicos
- poder participar de programas como BRG, grupos como LYK, Core Production Team, etc.
- Me parece que son los mismos que se usan normalmente

Tabla 21: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos No Financieros	Sí	24	88.89%
	No	3	11.11%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 21: ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios)?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Los colaboradores indicaron que un 88,99% consideran el departamento debe de implementar más variedad de incentivos no financieros, mientras que un 11,11% exteriorizaron lo contrario al indicar un no. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Flexibilidad de horarios y de tiempo libre.
- Necesitamos más motivación

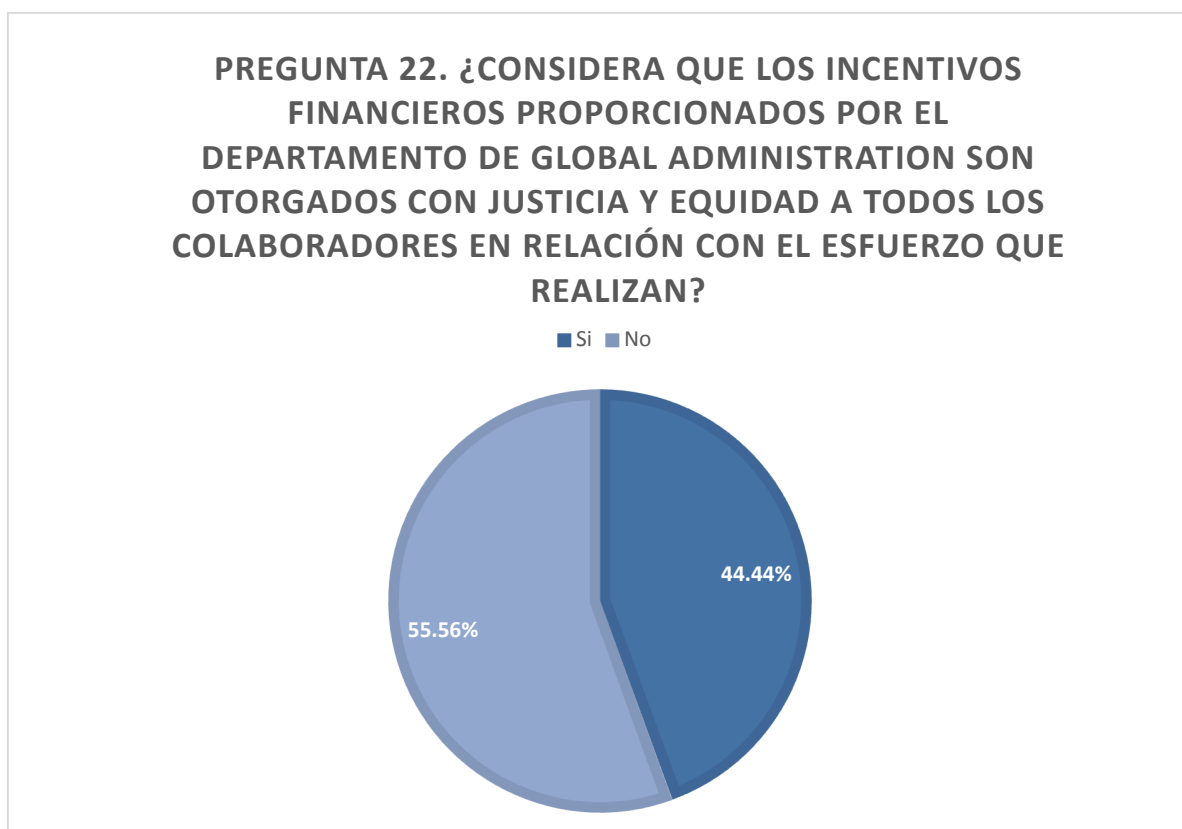
- Porque las personas necesitan descansar. Más días de vacaciones, días personales, más días desde la casa.
- Como mencione antes, GA debería invitar a sus tops recognitions a una salida bien planeada.
- Inclusive pueden ser los mismos conceptos, pero con ideas innovadoras
- Tal vez no más variedad, pero si darles más importancia
- Para motivar más a los empleados a de verdad amar al departamento y hacerlo querer quedarse siento que el ambiente laboral es algo muy importante
- Siempre hay espacio de mejora. Sin embargo, considero que en GA hay muchísimo espacio y tiempo para poder disfrutar de los incentivos de la compañía. Como mencioné anteriormente, para mí, Grupos extracurriculares.
- Reconocimiento de 2-3 line managers, 1:1 para crecimiento de carrera

Tabla 22: ¿Considera que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Teoría de la equidad	Sí	12	44.44%
	No	15	55.56%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 22: ¿Considera que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Con esta interrogante se da inicio al estudio de la variable teoría de la equidad. Los trabajadores con esta consulta indicaron que el 44.44% si considera que los incentivos si son entregados con justicia y equidad, mientras que el 55.56% no consideran que son entregados con justicia y equidad. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

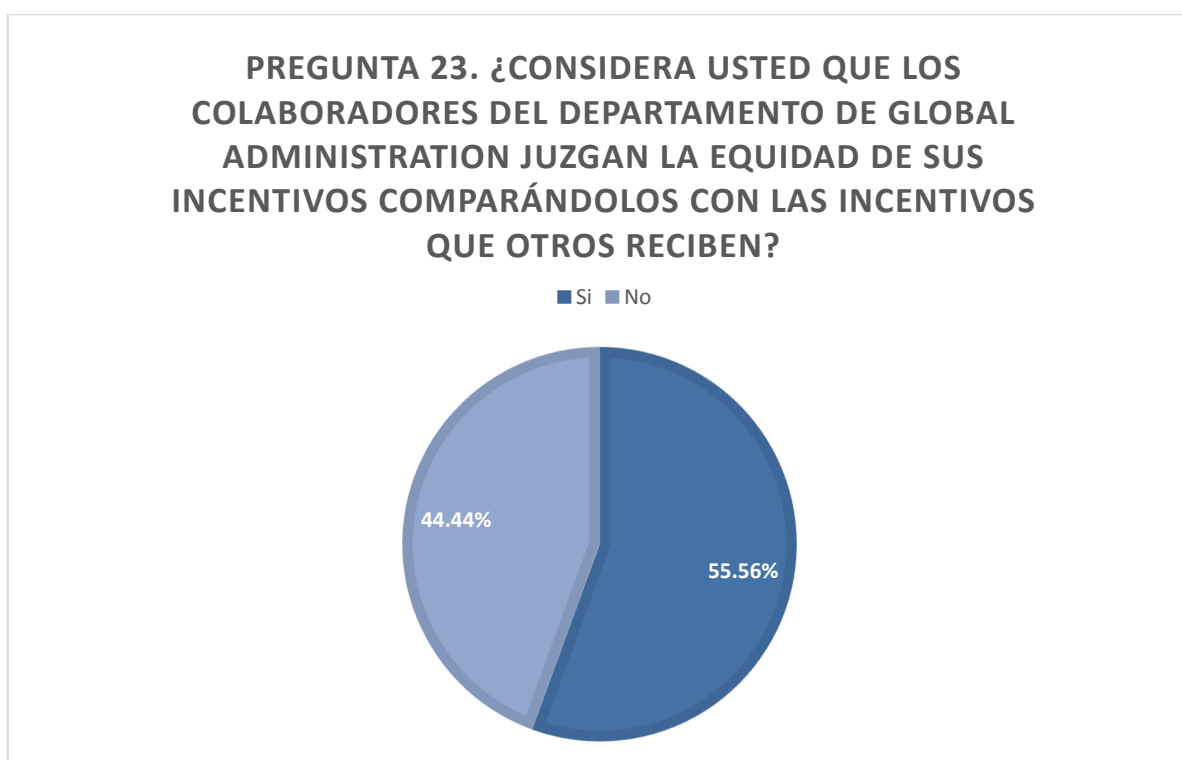
- Siento que depende mucho del manager, y que todos los teams son reconocidos de manera diferente.
- No he visto ningún tipo de desigualdad al respecto.
- no porque lo que hay son solo Blue points y la mayor parte de esos bp son por recognitions
- No, porque primero que todo, todos ganan diferente salario. Y los aumentos son subjetivos.
- No en relación al trabajo que se realiza debido a que no todos tienen la misma carga de trabajo
- Pienso que está bien que los que tengan más tiempo de laborar en la compañía no pierdan los beneficios una vez que sean retirados. Sin embargo, sería más justo y transparente que esos beneficios se ganen progresivamente con el tiempo y que puedan ser disfrutados por todos los empleados. Palabra clave: Progresivos.
- Algunas veces se otorgan a personas que no tienen un rendimiento bueno y a quienes tienen mejor rendimiento constante se deja por fuera

Tabla 23: ¿Considera usted que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Teoría de la equidad	Sí	15	55.56%
	No	12	44.44%
TOTAL		27	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Gráfico 23: ¿Considera usted que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben?



Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Con respecto esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados: un 55.56% indicaron si juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben, mientras que un 44,44% indicaron lo contrario. Entre los comentarios aportados por estos los más relevantes fueron:

- Los colaboradores tienden a comparar mucho su situación con la de los demás teams.
- No he visto ningún tipo de desigualdad al respecto.
- por supuesto, no solo con este departamento si no con otros e inclusive con otras empresas
- Claro que sí. Usualmente todos desean recibir lo mismo.
- Todos saben que todos ganan distinto y los aumentos son subjetivos
- Porque por más que la política prohíbe el comentar este tipo de cosas las relaciones que se crean guían hacia esto y se comparte información que crea diferentes opiniones al respecto
- Me parece que la gente de GA no se involucra siquiera. Podría ser falta de información o también falta de interés. No sabría decir.
- Porque las personas siempre comparan con los demás

Tabla 24: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos financieros?

Descripción	Comentarios
Teoría de la equidad	Que se re-evalúen los parámetros de otorgamiento de incentivos financieros, ya que me parece que muchas personas se esfuerzan mucho, y por el hecho de no ser reconocidos por sus clientes, nunca son recompensados justamente.
	involucrar más a los gerentes en la entrega de reconocimientos o incentivos.
	Estar más al pendiente del trabajo de cada colaborador, para así asignar los incentivos
	dar mayores incentivos como los seleccionados anteriormente

salarios más competitivos con otras empresas que pagan 700mil+ por lo mismo que hacemos nosotros y dar un bono más decente que 50mil colones anuales.
Que el aumento no sea subjetivo y que sea el mismo para todos y que sea un monto significativo. Que sea un monto que de verdad haga un cambio en los salarios, no atolillo con el dedo. En otras empresas el salario es mayor y los deberes son parecidos.
La empresa debe de ser competente y saber que otros lugares pueden estar ofreciendo mejores condiciones y el empleado rápidamente notara y se desmotivara, sin embargo, al otorgar este tipo de bonos o reconocimientos harán que el empleado se sienta contento con su trabajo y que no quiera abandonar esta empresa. Ej.: Subsidio de comida, transporte hasta su casa, tiempos flexibles, bonificaciones por rendimiento (Pueden ser 2 bonos en 12 meses), aumentos salariales...
No usar Blue points
Dado que se debe ajustar a un presupuesto, lo dejaría cómo está.
Que se estudie un poco más la carga de trabajo que tiene cada uno de los colaboradores y lo que aporta
Yo en lo personal no he escuchado de bonos. Simplemente de Blue points. Así que tal vez la opción de bonos sería muy buena.
Dar a conocer cómo se puede mejorar con el fin de optar por un incentivo, proponer áreas de crecimiento
Gift cards en restaurantes/ tiendas como recompensa de desempeño, no solo Blue Points
Esa es una respuesta que siento no estoy lo suficientemente informado para responder. Con gusto la intentaría contestar si dispusiera de la información necesaria.
Poner más atención a los aportes de cada colaborador y aplicar el aumento por méritos. Esto crearía competencia entre los colaboradores y su aumento de productividad.
Aplicar un incentivo semestral basado en el desempeño del colaborador.

Con esta interrogante se da inicio al estudio de la variable propuesta.

Esta consulta es de tipo abierta por lo que la información recolectada fueron comentarios de los encuestados.

Tabla 25: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos no financieros?

Descripción	Comentarios
Teoría de la equidad	Me parece que es importante conocer al colaborador y saber si le gusta que se le reconozca públicamente. Existen test en internet donde uno puede determinar el tipo de personalidad de cada persona por color, y ayuda a determinar cómo se puede incentivar a las personas correctamente.
	hacer los reconocimientos más públicos en el departamento.
	Valorar desde un inicio la pro-actividad del empleado antes de asignar los horarios.
	Más días desde la casa, tiempos más flexibles para hacer cosas (las personas de pacific no tienen chance de ir a la U por el horario), más vacaciones o personal days porque 12 días al año no son suficientes.
	Que hagan actividades fuera de la empresa para los top recognitions y que no quiten el WFH. Que permitan hacer cambios de días para situaciones especiales y urgentes. (No para alcahueterías)
	Hacer distintas actividades para aquellas personas con un performance bueno y no excluir a los demás, si no, incentivarlos a mejorar su trabajo, más actividades en conjunto.
	Es importante que el empleado se sienta motivado para poder dar más de que ya hace
	No ser tan codos, café gratis o te no caen mal a nadie eso mejora la felicidad del trabajador
	Poner más incentivos como más días de vacaciones por mayor tiempo trabajado en la compañía

Esa es una respuesta que siento no estoy lo suficientemente informado para responder. Con gusto la intentaría contestar si dispusiera de la información necesaria.
Innovar, dar a conocer los aportes relevantes de los colaboradores mensualmente así todos se preocupan por mantener un buen rendimiento

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Esta consulta es de tipo abierta por lo que la información recolectada fueron comentarios de los encuestados.

Tabla 26: ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para que los colaboradores el departamento de Global Administration se sientan motivados?

Descripción	Comentarios
Teoría de la equidad	Siento que como motivador, antes de motivar a otras personas, se debe determinar si se está realmente motivado por si mismo. Siento que el principal problema es que muchas de las personas encargadas de la motivación no están realmente motivadas, entonces eso crea cierto conflicto y dificultad a la hora de intentar transmitir energía positiva a las demás personas.
	Que el manager se comprometa más con los empleados para que vea y mida el trabajo de cada uno, no solamente con lo escrito en un papel.
	Implementar de verdad esto, que no se quede en pura hablada y hacer algo por los empleados. Usualmente es por eso que las personas se van.

<p>Que se escuche más al empleado, se valoren los pro y los contra, ver que se puede hacer para otorgar mejores salarios y condiciones que hagan que el empleado no quiera salir de esta compañía. La fidelidad del empleado es mucho más valiosa que estar buscando candidatos por falta de escuchar las necesidades de las personas.</p>
<p>Ser más justos y ser personales a la hora de dar certificados o reconocimientos</p>
<p>Esa es una respuesta que siento no estoy lo suficientemente informado para responder. Con gusto la intentaría contestar si dispusiera de la información necesaria.</p>
<p>Comunicación clara sobre los incentivos, reglas y maneras de obtenerlos. Conversar con los colaboradores para identificar presencias y conocer mejor los gustos</p>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), diciembre 2017.

Esta consulta es de tipo abierta por lo que la información recolectada fueron comentarios de los encuestados.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de investigación a colaboradores de la empresa Business International Machines (BIM), en el departamento de Global Administration.

5.1. Conclusiones

Al evaluar los resultados de las consultas que se realizaron con respecto a los datos generales de los colaboradores que formaron parte de la muestra entrevistada, se evidenció lo siguiente:

Datos generales

1. La mayoría de los colaboradores del departamento Global Administration son del género femenino; no obstante, el género masculino se ve representado, pero en una menor cantidad.
2. Los datos obtenidos acerca del rango de edades de los colaboradores del departamento Global Administration se ven representado en mayor cantidad por los empleados entre los 21 a 24 años, seguido del rango de 24 a 27 años y consecuentemente del rango de 27 a 30 años. Por otra parte, los rangos que no obtuvieron representación alguna en el departamento fueron aquellos entre los 40 años a 50 años y 50 años o más.
3. Los datos que indican la cantidad de tiempo que tienen de laborar los funcionarios para la institución, se ubican con mayor frecuencia en los siguientes rangos; en primer lugar, de 1 año a 1 año y 6 meses, en segundo de

1 año y 6 meses a 2 años, en tercero de 6 a 9 meses y en cuarto lugar de 3 a 6 meses.

5.1.1. Variable 1: Tipos de incentivos

5.1.1.1 Indicador 1. Incentivos Financieros

4. De los resultados obtenidos se destaca que casi la totalidad de los colaboradores han recibido algún incentivo financiero (monetario) de los que ofrece el departamento de Global Administration.
5. De los resultados obtenidos, se destaca que de los colaboradores que han recibido incentivos financieros, los más comunes entre la población son los bonos y los Blue points
6. Según los resultados obtenidos, entre los colaboradores que han recibido incentivos financieros, estos han recibido por última vez un incentivo financiero por parte del departamento en los siguientes periodos: primer lugar de 6 meses a 1 año, segundo 1 mes a 3 meses, tercero 1 día a 1 mes y 3 meses a 6 meses. Los resultados son muy similares uno con el otro, sin embargo, la periodicidad con mayor porcentaje fue las más extensa de 6 meses a 1 año.
7. La mayoría de los colaboradores indicaron que si se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance.

8. En una gran representación los colaboradores consideran que los incentivos financieros (monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration.

5.1.1.2 Indicador 2. Salario Emocional

9. La mayoría de los trabajadores indicaron que han recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) de los que ofrece el departamento de Global Administration.
10. De los resultados obtenidos, se destaca que de los colaboradores que han recibido incentivos no financieros (no monetarios), existe una equidad entre los Bluethanks, certificados de reconocimiento y felicitaciones por parte de sus clientes o managers.
11. Los colaboradores que han recibido incentivos financieros (no monetario), indicaron en su mayoría, que la última vez que recibieron este tipo de salario emocional fue hace 3 meses a 6 meses, seguido de 1 mes a 3 meses.
12. La mayoría de los colaboradores indicaron que si se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros (no monetarios) que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance.
13. En una gran representación los colaboradores consideran que los incentivos financieros (no monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration.

5.1.2. Variable 2: Generación y (Millennials)

5.1.2.1 Indicador 1. Incentivos Financieros

14. Los colaboradores evidenciaron la preferencia entre los incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento. Entre los resultados obtenidos en primer lugar se encuentran los bonos, en segundo los aumentos por mérito, en tercero tarjetas de regalo y cuarto los Blue points.
15. Casi la mitad de los colaboradores consideran atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration, mientras que la restante consideran lo contrario.
16. Casi la totalidad de los trabajadores consideran que el departamento de Global Administration no cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores.
17. Gran parte de los entrevistados consideran que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios).

5.1.2.2 Indicador 2. Salario Emocional

18. Los colaboradores evidenciaron la preferencia entre los incentivos no financieros (no monetarios) que ofrece el departamento. Entre los resultados obtenidos en primer lugar se encuentran las posibilidades de crecimiento, en segundo, empatados, los horarios flexibles y más días de vacaciones, en

tercer lugar días libres y cuarto lugar las felicitaciones por parte de sus clientes o managers.

19. Casi en su totalidad los colaboradores consideran relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores.
20. La mayoría de los trabajadores no consideran que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores.
21. Gran parte de los entrevistados consideran que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios) en el departamento.

5.1.3. Variable 3: Motivación

5.1.3.1 Indicador 1. Teoría de la equidad

22. El mayor número de colaboradores encuestados consideran que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan.
23. El mayor número de colaboradores encuestados consideran que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con los incentivos que otros reciben.

5.2. Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos durante la presente investigación, seguidamente se detallan una serie de recomendaciones, según las variables e indicadores planteados durante el proceso de estudio. No se recomendarán los datos generales y las propuestas indicadas en el cuestionario.

5.2.1. Variable 1: Tipos de incentivos

5.2.1.1 Indicador 1. Incentivos Financieros

4. En este aspecto, se debe de incitar a los colaboradores a que realicen de una mejor manera su trabajo y así logren alcanzar algún tipo de incentivo financiero por su labor, de forma contraria, estos trabajadores se encontraran desmotivados al ser uno de los pocos que no han recibido uno. Esto se puede lograr teniendo conversaciones más seguidas con el gerente para que este conozca sus intereses, preocupaciones, darles a estos a conocer sus puntos fuertes y débiles e irlos trabajando conjuntamente hasta que logre alcanzar el nivel deseado. También brindarle más información en las charlas con el gerente acerca de los incentivos financieros que el departamento tiene para obtener un esfuerzo extra de parte del colaborador con el deseo de tener alguno.
5. Se debe de fomentar entre los gerentes del departamento la utilización de los diferentes tipos de incentivos financieros que este ofrece, de esta manera

poder mostrar la variedad que existe y aportarles valor a estos según el peso de lo contribuido por el colaborador.

6. Para minimizar el tiempo que transcurre de un incentivo financiero a otro se recomienda realizar un tipo de evaluación de desempeño para medir las labores de los colaboradores cada 3 meses, esto con el fin, de usar los resultados como retroalimentación, evidenciando fallas en el proceso y permitiendo tomar acción para solventarlo. Si de lo contrario los resultados son positivos, permitirá incentivar el buen desempeño y consigo alcanzar una constante en la productividad de los trabajadores. Además, esto beneficiara a eliminar la zona de confort de los colaboradores exigiéndoles buenos resultados, creando competencia entre el equipo y consigo, estos se verán premiados por su buena labor con incentivos financieros.
7. Se recomienda seguir brindando más información sobre los incentivos financieros que ofrece el departamento Global Administration con el fin de mantener el deseo por obtenerlos, aumentando la competitividad y buen desempeño entre los colaboradores. Esto se puede lograr creando un grupo de comunicación entre los mismos del departamento, liderado por el gerente, que se encarguen de enviar correos masivos bisemanalmente dando a conocer los tipos de incentivos que existen y la manera efectiva para alcanzarlos.
8. El uso de los incentivos en el departamento logra que los colaboradores alcancen los objetivos propuestos por este cada inicio de año, por lo que se recomienda mantenerlos y así promover la cultura de un buen desempeño.

5.2.1.2 Indicador 2. Salario Emocional

9. En este aspecto, se debe de incitar a los colaboradores a que realicen de una mejor manera su trabajo y así logren alcanzar algún tipo de salario emocional por su labor, de forma contraria, estos trabajadores se encontraran desmotivados al ser uno de los pocos que no han recibido uno. Esto se puede lograr teniendo conversaciones más seguidas con el gerente para que este conozca sus intereses, preocupaciones, darles a estos a conocer sus puntos fuertes y débiles e irlos trabajando conjuntamente hasta que logre alcanzar el nivel deseado. Este debe de ir acompañado de pequeños reconocimientos por parte del gerente con el fin de mantenerlos motivados para lograr el éxito en sus labores.
10. Se recomienda que los gerentes sigan incitando a los colaboradores con salarios emocionales diariamente para mantener a los trabajadores motivados y deseosos de hacer las cosas bien hechas.
11. Se recomienda crear un equipo de reconocimiento entre los mismos trabajadores que conforman el departamento de Global Administration, liderado por el gerente, con el fin de evidenciar los buenos aportes de los compañeros cada mes y premiar así a los más sobresalientes con salarios emocionales. De este modo se creará competencia entre el equipo y se minimizará el tiempo entre un incentivo no financiero recibido y otro.
12. Se recomienda dar a conocer la definición de salario emocional entre los colaboradores para lograr una mejor comprensión sobre estos en el

departamento. Esto se puede lograr creando un grupo de comunicación entre los mismos del departamento, liderado por el gerente, que se encarguen de enviar correos informativos masivos bisemanalmente.

13. El uso del salario emocional en el departamento logra que los colaboradores alcancen los objetivos propuestos por este cada inicio de año, por lo que se recomienda mantenerlos y así promover la cultura de un buen desempeño.

5.2.2. Variable 2: Generación Y (Millennials)

5.2.2.1 Indicador 1. Incentivos Financieros

14. Se recomienda tomar la opinión de los colaboradores ante los incentivos financieros que ofrece el departamento, ya que estos demuestran mayor satisfacción que los demás al obtenerlos.
15. Se recomienda brindar más información sobre los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration y la manera efectiva para su alcance.
16. Se recomienda organizar un concurso entre los mismos integrantes del departamento para que propongan incentivos financieros que crean novedosos y atractivos según el criterio de cada uno.
17. Se recomienda incrementar la paleta de incentivos financieros que ofrece el departamento aplicando un benchmarking entre las diferentes multinacionales del país, de esta manera se mantendrá la competitividad entre empresas logrando retener el talento humano en la empresa.

5.2.2.2 Indicador 2. Salario Emocional

18. Se recomienda incorporar un plan de desarrollo personal con el fin de que el empleado de a conocer sus gustos y expectativas a futuro, brindarle información sobre las capacitaciones virtuales, ofrecidas por la empresa, disponibles en el área de interés, requisitos del puesto y darle la oportunidad para que haga shadowing en el departamento interesado.
19. Se recomienda seguir otorgando reconocimientos a sus colaboradores, de esta manera el trabajador se sentirá satisfecho y motivado en su área de trabajo.
20. Se recomienda organizar un concurso entre los mismos integrantes del departamento para que propongan incentivos financieros que crean novedosos y atractivos según el criterio de cada uno.
21. Se recomienda incorporar nuevos salarios emocionales tomando en cuenta las inclinaciones que se mostraron en el cuestionario y aplicando un benchmarking entre las multinacionales en el país.

5.2.3. Variable 3: Motivación

5.1.3.1 Indicador 1. Teoría de la equidad

22. Se recomienda seguir trabajando de la manera que se viene haciendo, existe una aprobación por parte de los colaboradores según el cuestionario realizado y un equilibrio por parte de los gerentes al otorgar los incentivos.

23. Se recomienda mantener el proceso de incentivos lo más transparente posible, evidenciando los aportes que los empleados han dado para hacerlos merecedores de los incentivos, de esta manera, se incitara a dar un mejor trabajo entre los colaboradores para obtener recompensas.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos de la investigación acerca de los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017; se logra concluir que aunque si bien los colaboradores se muestran estar motivados hay algunos factores que deben mejorarse de modo que los colaboradores realicen sus funciones con la mayor satisfacción posible.

La propuesta está conformada por los siguientes puntos:

- Programación de reuniones bimensuales
- Teams internos
- Salarios emocionales
- Plan de capacitación

En razón a lo anterior, se presenta la siguiente propuesta la cual detalla las acciones que podrían implementarse en el Área con la finalidad de solventar la mayoría de disconformidades expuestas en el estudio realizado; partiendo que la mayor beneficiada será la institución al contar con funcionarios motivados, que se sienten a gusto en su lugar de trabajo; hechos que inciden directamente en su productividad y desempeño y por lo tanto, en el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales de una forma plena.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Esta propuesta coadyuvara a mantener funcionarios motivados, con altos estándares de producción y servicio al cliente, se basarán en capacitaciones para los managers, teams internos, aumento de comunicación entre jefe y empleado y el aumento de salarios emocionales.

Al incorporar estos rubros dentro del departamento, se estará incentivando el trabajo en equipo, al crear soluciones que involucran a toda la población para solventar las adversidades que se destacaron con el instrumento aplicado y lograr minimizar el costo ante los cambios requeridos. Estas lograran crear un empleado con mayor compromiso para la empresa, se evidenciará la responsabilidad que toma la compañía ante el bienestar de sus colaboradores y por consecuente se contara con trabajadores motivados.

Estas propuestas son solución básica que responden a las necesidades detectadas en el presente estudio; por lo que su propósito fundamental es solventar la disconformidad entre los funcionarios y mejorar factores que vienen a contribuir en la motivación y desarrollo de las actividades departamentales.

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Ajustar los incentivos financieros y no financieros ante las inclinaciones de los colaboradores de la generación millennials, del departamento Global Administration, en

la empresa Business International Machines (BIM), para el aumento de su motivación laboral.

6.3.2 Objetivos Específicos

- Programar reuniones bimensuales entre la jefatura y cada uno de los colaboradores para mejorar la comunicación ascendente.
- Establecer teams internos que ayuden a solventar las necesidades de comunicación masiva.
- Salarios emocionales que ayuden aumentar la motivación departamental e institucional, como guardería y espacios de recreación para los colaboradores.
- Elaborar un plan y un cronograma de capacitaciones para los gerentes (managers) donde se incluyan temas relacionados la generación y formas de incentivarlos.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- La propuesta de mejora elaborada abarca las necesidades expuestas por los colaboradores del departamento de Global Administration.
- Optimizar los conocimientos, habilidades y destrezas de los gerentes, para una adecuada utilización de los incentivos ofrecidos por el departamento de Global Administration para los colaboradores de la Generación Y.

6.4.2. Limitaciones

- La entrada constante de nuevas contrataciones al departamento de Global administration.
- Falta de interés de los gerentes en capacitarse sobre el tema de Generación Y

6.5 DISEÑO DE LA PROPUESTA

De acuerdo con lo mencionado en el apartado de análisis e interpretación de datos; así como en las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, se detectaron una serie de elementos que afectan a la organización y deben ser atendidos de forma oportuna para aumentar la motivación laboral de los colaboradores y adecuar los incentivos con que cuenta la compañía con el fin de coadyuvar a un mejor desempeño laboral de los colaboradores.

Lo mencionado anteriormente, es suficiente para permitir desarrollar esta propuesta, con el objetivo de minimizar o eliminar que los elementos identificados repercutan con mayor fuerza al departamento. Todo esto, responde a la necesidad de la institución de mantener su personal motivado, donde el recurso humano se pueda desarrollar profesional, al nivel de cualquier otra empresa de renombre.

6.5.1 Programación de reuniones bimensuales

6.5.1.1 ¿Para quiénes?

Como parte de la propuesta, se recomienda que todos los colaboradores del departamento de Global Administration, incluyendo a las jefaturas, se reúnan como mínimo 1 hora bimensualmente.

6.5.1.2 Objetivo de las reuniones

El objetivo de estas reuniones es mejorar la comunicación entre colaboradores y jefaturas (ascendente), que todos conozcan los objetivos del departamento, que los colaboradores puedan expresar sus inquietudes, sus aspiraciones laborales y que se sientan partícipes de las decisiones que se toman.

Estas charlas deben de ser siempre abiertas ante cualquier inquietud del colaborador que se vaya a dar entre ese lapso. Esto ayudará a crear confianza entre jefe – colaborador y será más fácil que los empleados se involucren, tengan mayor dedicación y se encuentren más motivados hacia los resultados de la empresa.

6.5.1.3 ¿Para qué reunirse?

Para que cada una de las unidades presente un informe que permita conocer el estado actual de la unidad, en donde se detallen las fortalezas y debilidades, además si se cumplieron los objetivos establecidos.

6.5.1.4 ¿Dónde deben reunirse?

BIM cuenta con dos edificios F-30 y F-31 de cinco plantas cada uno, estos pisos cuentan con 10 salas para reuniones cada uno. Se cuenta con una herramienta para la reserva de estas.

6.5.1.5 Presupuesto

Business International Machines (BIM) cuenta con salas adecuadas para este tipo de reuniones, equipadas en su totalidad. Lo que les brinda libertad a los usuarios para proyectar desde su portátil, plantar ideas en las pizarras, etc.

Para la realización de las reuniones se requiere de:

Recurso físico

BIM cuenta con dos edificios F-30 y F-31 de cinco plantas cada uno, estos pisos cuentan con 10 salas para reuniones cada uno.

Con el fin de facilitar su uso, se creó un sistema de reserva donde se puede observar la disponibilidad de la sala y seguidamente apartar el lapso deseado para la reunión.

Recurso material

Cada uno de los colaboradores cuenta con una computadora portátil compatible con los dispositivos tecnológicos disponibles en cada sala.

La sala cuenta con los siguientes materiales:

- Televisión
- Cable USB y VGA
- Acceso a la red inalámbrica
- Pizarras acrílicas
- Suministros de oficina
- Mobiliario de oficina

Recurso humano

El manager del departamento de Global Administration y cada uno de los asistentes administrativos se reunirán para proyectar sus inquietudes, deseos, etc.

Recurso tecnológico

Sistemas organizacionales en donde los managers pueden rastrear lo hablado con el asistente administrativo.

Tabla 27: Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso físico		
Sala para reuniones	€0.00	€0.00
Recurso material		
Computador	€0.00	€0.00
Televisión	€0.00	€0.00
Cable USB y VGA	€0.00	€0.00
Acceso a la red inalámbrica	€0.00	€0.00
Pizarras acrílicas	€0.00	€0.00
Suministros de oficina	€0.00	€0.00

Mobiliario de oficina	₡0.00	₡0.00
Recurso humano		
Manager	₡0.00	₡0.00
Asistente Administrativo	₡0.00	₡0.00
Recurso tecnológico		
Sistemas organizacionales	₡0.00	₡0.00

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

En el presupuesto anterior se puede destacar que la empresa no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos, materiales, humanos y tecnológicos, ya que utilizará para la realización de las reuniones periódicas con el personal, los recursos de la organización. Por lo que no se incurrirá en gastos con respecto a los aspectos mencionados.

6.5.2 Establecimiento de teams (grupos) internos

6.5.2.1 ¿Quién los creará?

Los managers del departamento de Global Administration escogerán seis asistentes administrativos, para cada uno de los teams, de comunicación y reconocimiento, que deseen unirse a estos.

6.5.2.2 Funciones de los teams

- Grupo de comunicación:

- Encargado de charlas informativas para los colaboradores del departamento sobre los distintos incentivos financieros y salarios emocionales que ofrece la compañía y la manera efectiva para alcanzarlos.
- Encargado de enviar mensualmente correos masivos que recuerden los beneficios de estos.
- Encargado de promover el trabajo en equipo en donde todos los colaboradores del departamento propongan incentivos financieros que crean novedosos y atractivos según el criterio de cada uno, presentarlos a los managers para su evaluación en donde estos serán los responsables de incorporarlos tomando en cuenta las limitaciones de la compañía.
- Grupo de reconocimiento:
 - Encargado de dar reconocimiento público a los mejores desempeños del mes y sus aportes para el departamento.

6.5.2.3 Objetivo de los teams

Estos teams tienen como objetivo, fortalecer la unión de grupo que los colaboradores se sientan partícipes del cambio departamental, se demuestre el interés que tiene BMI para con los empleados y puedan identificar fortalezas y debilidades en el ámbito motivacional que, en muchas ocasiones, la cotidianidad del trabajo no permite identificar.

Además, en el instrumento aplicado se evidencio la falta de conocimiento de los colaboradores ante los incentivos que ofrece la empresa, su forma de alcanzarlos, la manera de utilizarlos, su definición y división como tal.

6.5.2.4 ¿Para qué realizarlos?

Para aumentar el conocimiento de los incentivos que proporciona BMI, su utilización y evidenciar los aportes de los compañeros que los hicieron merecedores de estos motivadores. Esto creará un ambiente de competitividad que repercutirá positivamente en las labores encomendadas a cada uno de los asistentes que conforma el departamento.

Adicional, se promoverá el uso tecnológico y la creatividad para la comunicación masiva de estos temas en los integrantes de los teams, ayudando al desarrollo personal y facilitando identificar nuevos líderes y nuevas habilidades en el personal.

6.5.2.5 ¿Quién los capacitara?

Una vez seleccionados los integrantes de los dos grupos, el departamento de Recursos Humanos les brindara una capacitación sobre los incentivos que ofrece la compañía y su debido uso. Los integrantes divulgaran la información recibida en cada una de las charlas que les brindara a sus compañeros.

6.5.2.6 ¿Cuándo se impartirán las charlas a los asistentes administrativos?

Se realizará una charla masiva, a todos los integrantes del departamento de Global Administration, y seguidamente se estará impartiendo con cada ola de nuevas contrataciones con el fin de estandarizar el conocimiento entre el departamento.

6.5.2.7 Presupuesto

Business International Machines (BIM) cuenta con un auditorio adecuado para este tipo de charlas, equipadas en su totalidad. Lo que les brinda libertad a los usuarios para contar con gran cantidad de participantes, contar con micrófono, facilidad para proyectar, etc.

Para la realización de las charlas se requiere de:

Recurso físico

BIM cuenta con dos edificios F-30 y F-31, cada uno de estos tiene un auditorio.

Con el fin de facilitar su uso, se creó un sistema de reserva donde se puede observar la disponibilidad de este y seguidamente apartar el lapso deseado para la exposición.

Recurso material

Cada uno de los colaboradores cuenta con una computadora portátil compatible con los dispositivos tecnológicos disponibles en cada auditorio.

El auditorio cuenta con los siguientes materiales:

- 2 televisiones
- Vídeo Beam
- Micrófono
- Cable USB y VGA
- Acceso a la red inalámbrica
- Pizarra móvil
- Suministros de oficina
- Mobiliario de oficina

Recurso humano

El manager del departamento de Global Administration y cada uno de los asistentes administrativos se reunirán para compartir el conocimiento.

Recurso tecnológico

Página Web organizacional en donde los colaboradores pueden canjear sus Blue Points por lo que deseen y esté disponible en esta.

Tabla 28: Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso físico		
Auditorio	Ø0.00	Ø0.00
Recurso material		
Computador	Ø0.00	Ø0.00
Televisión	Ø0.00	Ø0.00
Vídeo Beam	Ø0.00	Ø0.00
Micrófono	Ø0.00	Ø0.00

Cable USB y VGA	Ø0.00	Ø0.00
Acceso a la red inalámbrica	Ø0.00	Ø0.00
Pizarra móvil	Ø0.00	Ø0.00
Suministros de oficina	Ø0.00	Ø0.00
Mobiliario de oficina	Ø0.00	Ø0.00
Recurso humano		
Manager	Ø0.00	Ø0.00
Asistente Administrativo	Ø0.00	Ø0.00
Colaboradores del departamento de Recursos Humanos	Ø0.00	Ø0.00
Recurso tecnológico		
Páginas webs organizacionales	Ø0.00	Ø0.00

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

En el presupuesto anterior se puede destacar que la empresa no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos, materiales, humanos y tecnológicos, ya que utilizará para la realización de las charlas los colaboradores, los recursos de la organización. Por lo que no se incurrirá en gastos con respecto a los aspectos mencionados.

6.5.3 Salarios Emocionales

6.5.3.1 ¿Cuáles salarios emocionales?

Se propone implementar una guardería para los colaboradores en donde la empresa aporte el recurso físico, tecnológico y parte del material, y con el aporte del empleado,

se pueda cubrir los gastos por el recurso material restante y humano que incurriría el implementar este beneficio en la empresa. La compañía financiara la inversión inicial con el fin de incorporar el incentivo, seguidamente con los aportes de los empleados se ira saldando la deuda.

Además, se propone incorporar zonas de recreación para los trabajadores del departamento de Global Administration, que consta en instalar dos futbolines en el piso donde se encuentra el departamento de Global Administration (F-31, segundo piso) para el disfrute de los colaboradores.

6.5.3.2 Objetivo de los salarios emocionales

El objetivo principal de la inclusión de estos salarios emocionales es mantener al colaborador motivado, con el fin, de aumentar su productividad y alcanzar las metas organizacionales. Además, sería una estrategia organizacional para la retención de personal, competir en cuanto a beneficios sociales con las empresas de este mismo nivel y ser un buen prototipo de empleador ante la mirada de los trabajadores externos.

6.5.3.3 ¿Quién los administrara?

6.5.3.3.1 Guardería

Se encargará el departamento de Recursos Humanos con el fin de velar por los recursos que físicos y tecnológicos que proporcionará la empresa.

Además, se encargará de la tramitología legal necesaria para la incorporación de la guardería dentro de las instalaciones de la compañía, matrícula de los niños y niñas de los colaboradores de la empresa y la recolección de la mensualidad para su debido funcionamiento.

6.5.3.3.2 Futbolines

Se encargará el departamento de Global Administration, se escogerá un manager responsable por velar porque el activo se encuentre en buenas condiciones y cumpla el objetivo planteado.

6.5.3.4 Presupuesto

6.5.3.4.1 Guardería

Business International Machines (BIM) cuenta con un espacio libre adecuado para la incorporación de una guardería dentro de las instalaciones de la compañía.

Esto brindara tranquilidad y comodidad a sus empleados al tener a sus hijos en la misma locación de trabajo y significar un gran ahorro por el cuidado de sus niños.

Los niños que se cuidarán serán a partir de los 2 años hasta los 10 años.

Para la incorporación de la guardería se requiere de:

Recurso físico

BIM cuenta en el Edificio F-31, primer piso, con una locación libre en donde se podría incorporar la guardería. Esta se encuentra conectada con el patio ala este del edificio de la institución, por lo que tendría espacio suficiente para la recreación de los infantes.

Recurso material

La compañía financiara la inversión inicial con el fin de incorporar el incentivo, seguidamente con los aportes de los empleados se ira saldando la deuda.

La empresa brindara los siguientes recursos:

- Dos Computadoras
- Un Televisor
- Un Vídeo beam
- Un Parlante
- Suministros de oficina
- Un Cable USB
- Un Cable VGA
- Acceso a la red inalámbrica
- Pizarrón acrílico

Con los aportes de los colaboradores se ira cancelando la deuda adquirida por la compra de los siguientes recursos:

- Permisos Legales
- Mobiliario para la guardería
- Mobiliario para recreación de infantes

Recurso humano

Se necesitará cuatro personas que asistan la guardería por lo que el departamento de Recursos Humanos será el encargado de contratar las personas capacitadas para el cuidado de los infantes. Estarán asistiendo 2 colaboradores del departamento de Talento

Humano que destinarán 4 horas semanales para cumplir con las responsabilidades que amerita el proyecto propuesto.

Recurso tecnológico

Se les brindara dos computadoras para la administración de la guardería y recreación de los niños y niñas. Además, tendrán acceso al chat interno de la institución y red inalámbrica que ofrece la compañía a todos los trabajadores de esta.

Tabla 29: Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso físico		
Sala y patio	Ø0.00	Ø0.00
Recurso material		
Laptop HP 14 BWO03LA	Ø199,900.00	Ø399,800.00
Permisos Legales	Ø250,000.00	Ø250,000.00
TV Pantalla Led Samsung 55"	Ø469,900.00	Ø469,900.00
Video beam, Proyector Epson S27	Ø312,900.00	Ø312,900.00
Parlante Logitech	Ø11,995.00	Ø11,995.00
Suministros de oficina	Ø200,000.00	Ø200,000.00
Mobiliario para la guardería	Ø2,000,000.00	Ø2,000,000.00
Mobiliario para recreación de infantes	Ø1,000,000.00	Ø1,000,000.00
Cable USB	Ø5,990.00	Ø5,990.00
Cable VGA	Ø24,990.00	Ø24,990.00

Acceso a la red inalámbrica	¢0.00	¢0.00
Pizarrón Blanco Alfra 90x120	¢21,390.00	¢21,390.00
TOTAL		¢4,696,965.00
Los datos expuestos, fueron recopilados de las páginas oficiales de Walmart y Office Depot.		
Recurso humano		
Dos Colaboradores del departamento de Recursos Humanos (4 horas a la semana dedicadas al proyecto)	¢15,000.00 Salario diario, por hora laborada por cada colaborador	¢480,000.00
Personal Guardería, 4 personas. Salario mínimo: ¢ 10.060.75 (MTSS, 2018)	¢201,215.00	¢804,860.00
TOTAL		¢1,284,860.00
Consulta realizada al Departamento de Recursos Humanos		
Recurso tecnológico		
Chat Interno		¢0.00
TOTAL NETO		¢5,981,825.00

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

En el presupuesto anterior se puede destacar que la empresa incurrirá en gastos con un costo allegado a los seis millones de colones, tomando en cuenta la utilización de los recursos físicos, materiales, humanos y tecnológicos que se utilizaran para la guardería; muchos de estos la institución ya cuenta siendo tomados como recursos de la organización.

6.5.3.4.2 Futbolines

Con la incorporación de estos futbolines se le brindara al empleado un espacio de recreación en donde pueda relajarse, interactuar con sus compañeros de trabajo y evidenciar la confianza y libertad que da la empresa a sus empleados.

Para la incorporación de estos se requiere de:

Recurso físico

BIM cuenta con comedores en cada uno de los pisos de los dos edificios, por lo que estos los futbolines se colocaran en el piso donde se ubica el departamento de Global Administration (F-31, segundo piso) para el goce y recreación de estos.

Recurso material

Se requerirá de dos futbolines para colocarlos en el área del comedor para el disfrute de todos los colaboradores.

Recurso humano

Se encargará el departamento de Global Administration, se escogerá un manager responsable por velar porque el activo se encuentre en buenas condiciones y cumpla el objetivo planteado.

Recurso tecnológico

No se requerirá recursos tecnológicos para este tipo de salario emocional que se desea incorporar.

Tabla 30: Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso físico		

Espacio en comedor	∅0.00	∅0.00
Recurso material		
Futbolines	∅70,000.00	∅140,000.00
Recurso humano		
Manager (1 hora cada quince días, dedicadas al proyecto)	∅30,000.00 Salario diario, por hora laborada por el colaborador	∅60,000.00
Consulta realizada al Departamento de Recursos Humanos		
Recurso tecnológico		
No requerido	∅0.00	∅0.00

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

En el presupuesto anterior se puede destacar que la empresa no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos, humanos y tecnológicos, ya que utilizará para la incorporación de los futbolines, los recursos de la organización. Para la compra de los futbolines se tomará del presupuesto del departamento. Por lo que no se incurrirá en gastos extras con respecto a los aspectos mencionados.

6.5.4 Programa de capacitación

Los procesos de capacitación permiten formar, reforzar y actualizar los conocimientos de los colaboradores de una forma adecuada y oportuna, viéndose beneficiada la empresa al contar con personal capacitado para solventar adecuadamente los problemas que se presenten.

Reforzando lo dicho anteriormente y acudiendo a la teoría, es que Chiavenato (2017) nos define la capacitación como:

“Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto” (p. 330).

El propósito de esta investigación se basa en acoplar los incentivos financieros y no financieros ante las inclinaciones de la Generación Y. Con el instrumento aplicado, se evidencio la falta de conocimiento de los gerentes ante el tema.

Al conocer las deficiencias que existen en la población es imprescindible la conformación de un programa de capacitación acorde a las necesidades más palpables. Este proceso coadyuvará a fortalecer, las deficiencias detectadas y coadyuvará para contar con un personal más motivado y productivo, logrando alcanzar las metas y objetivos empresariales de una forma eficaz, eficiente.

Con el objetivo de economizar recursos institucionales y con el propósito de afianzar las alianzas y coordinaciones entre los colaboradores de la empresa la propuesta de capacitaciones se basará en:

- **Capacitaciones internas:** Cuyos capacitadores serán funcionarios propios de la institución, que cuentan con la experiencia, conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo estos procesos.

6.5.3.2 ¿Quién debe ser capacitado?

Según los resultados obtenidos, la capacitación debe de darse a los gerentes del departamento de Global Administration.

6.5.3.3 ¿Cómo capacitar?

El desarrollo de cada una de las capacitaciones se ajustará a las falencias encontradas, cada una de ellas tendrá una convocatoria, según el análisis efectuado a cada tema. Las capacitaciones serán impartidas por el personal del departamento de capacitaciones y desarrollo, del departamento de Recursos Humanos de la compañía Business International Machine.

6.5.3.4 ¿En qué capacitar?

Las necesidades encontradas según la investigación realizada son las siguientes:

- Generación Y
- Motivación Laboral
- Incentivos Financieros y salarios emocionales
- El poder de la conversación
- La comunicación emocional del líder
- Comunicación asertiva

6.5.3.5 ¿Quién capacitará?

Las capacitaciones serán impartidas por el personal del departamento de capacitaciones y desarrollo, del departamento de Recursos Humanos de la compañía Business International Machine.

6.5.3.6 ¿Dónde se capacitará?

Estas se impartirán en el auditorio F-31, tercer piso, de la compañía Business International Machine.

6.5.3.7 ¿Para qué capacitar?

Las capacitaciones que se impartirán tienen el objetivo de disminuir aquellos puntos de mejora que han sido encontrados mediante esta investigación, entre estos se encuentran: re-direccionar los incentivos ofrecidos por la empresa según las inclinaciones de la generación Y, conocer el trato adecuado para esta nueva fuerza laboral, motivación laboral y comunicación; todo esto con el fin de contar con personal más comprometido con la compañía, motivado y productivo. Esto se logrará desarrollando y reforzando el conocimiento sobre los puntos más críticos, respondiendo preguntas tales como ¿Quiénes son los Millennials?, ¿Qué incentivos financieros y salarios emocionales son de valor para esta generación?, ¿Cómo motivarlos? y finalmente, brindar el conocimiento sobre una buena comunicación.

6.6 PLAN DE CAPACITACIÓN

6.6.1 Objetivo general

Generar conocimiento que permita el desarrollo de las habilidades y competencias de los gerentes del departamento de Global Administration.

Estas capacitaciones magistrales se realizarán por medio de ejercicios con los participantes, previo a una presentación magistral.

Cuadro 5: Plan de capacitación – Departamento Global Administration

TEMA	DIRIGIDO A	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ACTIVIDADES DE MEDIACIÓN	DURACIÓN	EVALUACIÓN
GENERACION Y	Gerentes del departamento de Global Administration	Brindarle el conocimiento necesario para comprender de una mejor manera la generación Y	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Quiénes son la Generación Y? * ¿Cómo es el nuevo profesional del conocimiento que se está incorporando a las empresas? * ¿Por qué las empresas deben de conocer a los Millennials? * ¿Cómo las compañías deben de adaptarse a sus demandas? * ¿Cuál es el trato que deben de tener los gerentes ante esta nueva fuerza laboral? * ¿Cómo explotar su potencial? <ul style="list-style-type: none"> * ¿Cómo motivar a los Millennials? * ¿Qué es la diversidad de género? 	La capacitación será impartida por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Business International Machine (BMI)	3 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

MOTIVACION LABORAL	Gerentes del departamento de Global Administration	Brindar el conocimiento necesario sobre Motivación Laboral para este ser aplicado en el departamento de Global Administration	<ul style="list-style-type: none"> * ¿Qué es la motivación labor? *Características de la motivación laboral *Teorías de la motivación *Micro-motivación y Macro-motivación *Funciones del líder para incentivar la motivación *Motivación extrínseca, intrínseca, transitiva, trascendente *La importancia de la motivación laboral *Inteligencia Emocional 	La capacitación será impartida por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Business International Machine (BMI)	2 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.
COMUNICACION	Gerentes del departamento de Global Administration	Mostrar la relevancia de una comunicación asertiva y su impacto en la población	<ul style="list-style-type: none"> *La comunicación *Desde los hallazgos de La neurociencia. *El gerente y líder como comunicador y modelador. *Habilidades emocionales. *¿Qué es inteligencia conversacional? *Construyendo La confianza. Los diferentes métodos de comunicación. 	La capacitación será impartida por el departamento de Recursos Humanos de la empresa Business International Machine (BMI)	3 días, 4 horas por cada día.	Encuesta de objetivos alcanzados en la capacitación y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

6.6.2 Presupuesto

Business Internacional Machine (BMI) cuenta con los recursos necesarios para ofrecer espacios adecuados para impartir capacitaciones, tales como: Equipo audiovisual, salas con aire acondicionado, pizarras móviles, entre otros.

Recurso físico

BIM cuenta con dos edificios F-30 y F-31, en cada uno de estos, hay un auditorio.

Con el fin de facilitar su uso, se creó un sistema de reserva donde se puede observar la disponibilidad de este y seguidamente apartar el lapso deseado para la exposición.

Recurso material

Cada uno de los colaboradores tiene una computadora portátil compatible con los dispositivos tecnológicos disponibles en cada auditorio.

El auditorio cuenta con los siguientes materiales:

- Dos televisiones
- Vídeo Beam
- Micrófono
- Cable USB y VGA
- Acceso a la red inalámbrica
- Pizarra móvil
- Suministros de oficina
- Mobiliario de oficina

Se les brindara un refrigerio al finalizar cada día la capacitación con el fin de motivar a los colaboradores a participar de estos.

Recurso humano

El departamento de Recursos Humanos será el encargado de impartir estas capacitaciones a los gerentes de Global Administration.

Recurso tecnológico

Sistemas organizacionales en donde los colaboradores de recursos humanos pueden rastrear lo expuesto a los gerentes del área.

Tabla 31: Presupuesto de recursos

Recursos	Costo por persona	Costo total
Recurso físico		
Oficina departamental	€0.00	€0.00
Recurso material		
Computador	€0.00	€0.00
Television	€0.00	€0.00
Video Beam	€0.00	€0.00
Micrófono	€0.00	€0.00
Cable USB y VGA	€0.00	€0.00
Acceso a la red inalámbrica	€0.00	€0.00
Pizarra móvil	€0.00	€0.00
Suministros de oficina	€0.00	€0.00
Mobiliario de oficina	€0.00	€0.00
Refrigerio (8 días en capacitación)	€40,000.00 Monto diario destinado para el	€320,000.00

	refrigerio que se compartirá en la capacitación.	
Recurso humano		
Tres Managers (32 horas dedicadas a la capacitación)	¢30,000.00 Salario diario, por hora laborada por cada colaborador	¢960,000.00
Dos Colaboradores del departamento de Recursos Humanos (32 horas dedicadas a la capacitación)	¢15,000.00 Salario diario, por hora laborada por cada colaborador	¢960,000.00
TOTAL DE RECURSO HUMANO		¢2,400,000.00
Consulta realizada al Departamento de Recursos Humanos		
Recurso tecnológico		
Páginas web organizacionales	¢0.00	¢0.00

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2018

En el presupuesto anterior se puede destacar que la empresa no deberá incurrir en ningún costo por la utilización de recursos físicos y tecnológicos, ya que utilizará para la realización de las capacitaciones a los managers, los recursos de la organización.

Sin embargo, se tomó el costo de cada hora invertida en la capacitación de los expositores y los receptores al tomar tiempo laboral para llevar a cabo esta capacitación.

Con el fin de alentar el interés de los participantes, se compartirá una pequeña merienda al finalizar cada sesión por los ocho días de capacitación.

ANEXO

Bibliografía

- República Media Group . (Enero de 2018). *Integrar las nuevas generaciones a la fuerza laboral: mitos y retos*. Obtenido de LaRepublica.net: https://www.larepublica.net/noticia/integrar_las_nuevas_generaciones_a_la_fuerza_laboral_mitos_y_retos
- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica: Ediciones Granica S.A.
- Baas Chable, M., Barcelo Méndez, M., & Herrera Garnica, G. (2012). Metodología de la investigación . México: Pearson Educación .
- Baas, M., Barcelo, M., & Herrera, G. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educacion de México, S.A. de C.V. .
- Benal, C. A. (2016). *Métodos de la Investigación, Cuarta Edición*. Colombia: Pearson Educacion de Colombia S.A.S.
- BMI. (1 de Junio de 2017). *¿Quiénes Somos? BMI Costa Rica*. Obtenido de Business International Machines (BMI): https://www.ibm.com/services/cr/es/quienes_somos.html

- BMI. (Junio de 2017). *Acerca de BMI*. Obtenido de Valor de los BMIstas:
<https://www.ibm.com/ibm/cr/es/>
- BMI. (Junio de 2017). *Historia de BMI Costa Rica*. Obtenido de BMI Costa Rica:
<https://www-935.ibm.com/services/cr/es/historia.html>
- Carvajal, L. (13 de Enero de 2013). Sujeto de investigacion.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*.(8a. ed.).
México: McGraw-Hill Interamericana.
- CINDE. (Junio de 2017). *Apoyando a las empresas a descubrir el potencial de Costa Rica* . Obtenido de Agencia de Promocion de Inversiones en Costa Rica:
<http://www.cinde.org/es/cinde>
- Dessler G. (2015). *Administracion de Recursos Humanos, Decimocuarta edicion*.
México: Pearson Educacion .
- Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos. (6a. ed.)* .
México: Pearson Educación.
- El Economista . (Junio de 2015). *Características generacionales*. Obtenido de El Economista:
<https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Caracteristicas-generacionales-20150503-0093.html>
- El Financiero. (Octubre de 2015). *Ofrézcale a sus colaboradores un salario emocional*.
Obtenido de El Financiero: [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/ofrezcale-a-](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/ofrezcale-a)

sus-colaboradores-un-salario-emocional/BPHBJZTP3ZF6ZO5NQ7G4RAL2X4/story/

Fundacion para la motivación de recursos humanos. (Octubre de 2010). *Unidad de conocimiento - Salario Emocional*. Obtenido de Factor Humano: https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast.pdf

Gerencie.com. (2 de Junio de 2017). *Tres razones por las que las multinacionales invierten en el tercer mundo*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/tres-razones-por-las-que-las-multinacionales-invierten-en-el-tercer-mundo.html>

gráfica, L. P. (2 de Junio de 2017). *Los millennials y sus características en el mundo laboral*. Obtenido de Grupo LPG: <http://www.laprensagrafica.com/2017/01/17/los-millennials-y-sus-caracteristicas-en-el-mundo-laboral>

Griffin, R. (2012). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo, Tercera Edición*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.

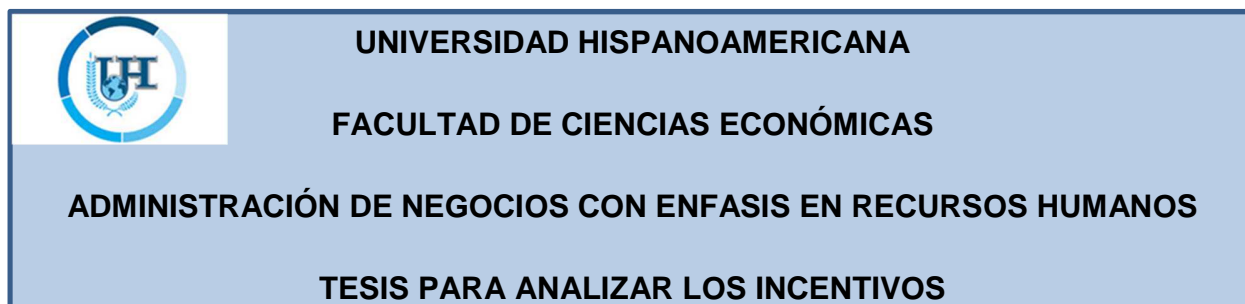
Hernández. R, F. C. (2014). *Metodos de Investigacion, Sexta Edición*. México : McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

IMF Business School S.L. (Octubre de 2016). *10 ejemplos de salario emocional*. Obtenido de Gestión Talento: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>

- Juarez, O., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- L, G., D, B., & R, C. (2016). *Gestión de Recursos Humanos. Octava Edición*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Louffat, E. (2015). *Fundamentos del proceso administrativo*. Argentina: Cengage Learning Argentina.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano. (1a. ed.)*. Argentina, Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- MTSS, M. d. (Febrero de 2018). *Lista de Salarios*. Obtenido de Lista de Salarios Mínimos por ocupación Año 2018: <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>
- Munich, L. (2014). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educacion, México.
- RAE. (1 de Junio de 2017). *Definición de incentivo*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=incentivo>
- RAE. (2 de Junio de 2017). *Definición de Motivación*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n>
- Robbins, S. P. (2013). *Fundamentos de la Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- S, R., & M, C. (2010). *Administracion. Decima edicion*. México: Pearson Educacion.
- Salgado, C. M. (1 de Junio de 2016). Los millennials su forma de vida y el streaming. *Gestión y Estratégica. CENIT Base de datos*, 50, 121 - 137.
- Scott, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos. Sexta Edición*. . México: Cengage Learning Editorres, S.A. .
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos, sexta décima edición*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

1.1 Cuestionario



Instrumento para analizar los incentivos que se aplican en la empresa Business International Machines (BIM) y su influencia en la motivación laboral, de los colaboradores de la generación millennials del departamento Global Administration, en el II semestre de 2017, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado colaborador de Business International Machines:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cerradas y abiertas, concernientes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro (s) y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

I. DATOS GENERALES

1. Género:
 - a. Masculino
 - b. Femenino

2. Su edad en años cumplidos esta entre:
 - a. 18 a 21 años
 - b. 21 a 24 años
 - c. 24 a 27 años
 - d. 27 a 30 años
 - e. 30 años a los
35 años
 - f. 35 años a 40
años
 - g. 40 años a 50
años
 - h. 50 años o mas

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la compañía?

- a. 0 a 3 meses
- b. 3 a 6 meses
- c. 6 a 9 meses
- d. 9 meses a 1 año
- e. 1 año a 1 año y 6 meses
- f. 1 y 6 meses año a 2 años
- g. 2 años a 2 años y 6 meses
- h. 2 años y 6 meses o más

II. VARIABLE 1: TIPOS DE INCENTIVOS

INDICADOR 1. Incentivos Financieros

4. ¿Usted ha recibido algún incentivo financiero (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?

Sí

No. **Si contesta no pase a la pregunta 7**

5. ¿De la siguiente lista cuáles incentivos financieros (monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?:

- a. Bonos
- b. Blue points
- c. Tarjetas de regalo
- d. Certificados en restaurantes
- e. Otro especifique_____

6. ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo financiero por parte del departamento de Global Administration?

- a. 1 día a 1 mes
- b. 1 mes a 3 meses
- c. 3 meses a 6 meses
- d. 6 meses a 1 año

7. ¿Se les ha brindado suficiente información con respecto a los incentivos financieros que proporciona el departamento de Global Administration para lograr su alcance?

Sí

a. No

Por qué _____

8. ¿Considera que los incentivos financieros (monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?

a. Sí

b. No

Por qué _____

INDICADOR 2. Incentivos No Financieros

9. ¿Usted ha recibido algún incentivo no financiero (no monetarios) que ofrece el departamento de Global Administration?

() Sí

() No. Si contesta no pase a la pregunta 12

10. ¿Cuál de los siguientes incentivos no monetario que ofrece el departamento de Global Administration ha recibido usted?

a. () Bluethanks

b. () Certificados de reconocimiento

c. () Felicitaciones por parte de sus clientes o managers

d. () Otro. Especifique: _____

11. ¿Cuándo recibió por última vez un incentivo no financiero (no monetario) por parte del departamento de Global Administration?

e. () 1 día a 1 mes

f. () 1 mes a 3 meses

g. () 3 meses a 6 meses

h. () 6 meses a 1 año

i. () Nunca

12. ¿Considera relevante la utilización de este tipo de reconocimientos en el departamento de Global Administration?

a. () Sí

b. () No

Por qué _____

13. ¿Considera usted que los incentivos no financieros (no monetarios) coadyuvan al logro de los objetivos del departamento de Global Administration?

- a. Sí
- b. No

Por qué _____

III. VARIABLE 2: GENERACION Y (MILLENNIALS)

INDICADOR 1. Incentivos Financieros

14. ¿Con cuál de los siguientes incentivos financieros (monetarios) se sentiría satisfecho al recibirlo? ¿Por qué?

- a. Bonos
- b. Blue points
- c. Tarjetas de regalo
- d. Certificados en restaurantes
- e. Pago primas servicios médicos privados
- f. Comisiones
- g. Aumentos por mérito
- h. Otro especifique _____

15. ¿Considera atractivos los incentivos financieros que ofrece el departamento de Global Administration?

c. Sí

d. No

Por qué _____

16. ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos financieros (monetarios) novedosos para sus colaboradores?

a. Sí

b. No

Por qué _____

17. ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos financieros (monetarios)?

a. Sí

b. No

¿Cuáles? _____

INDICADOR 2. Incentivos No Financieros

18. ¿Con cuál de los siguientes incentivos no financieros (no monetarios) se sentiría más satisfecho al recibirlo?

a. Bluethanks

- b. () Certificados de reconocimiento
- c. () Felicitaciones por parte de sus clientes o managers
- d. () Empleado del mes
- e. () Reconocimientos
- f. () Horarios flexibles
- g. () Tiempos de descanso
- h. () Posibilidades de crecimiento
- i. () Días libres
- j. () Más días de vacaciones
- k. () Otro especifique: _____

19. ¿Considera relevante que los gerentes al mando del departamento otorguen reconocimientos a sus colaboradores?

a. () Sí

b. () No

Por qué _____

20. ¿Cree que el departamento de Global Administration cuenta con incentivos no financieros (no monetarios) novedosos para sus colaboradores? ¿Por qué?

a. () Sí

b. () No

Por qué _____

21. ¿Considera que el departamento de Global Administration debe implementar más variedad de incentivos no financieros (no monetarios)?

a. () Sí

b. () No

¿Por qué?

IV. MOTIVACION

INDICADOR 1. Teoría de la equidad

22. ¿Considera que los incentivos financieros proporcionados por el departamento de Global Administration son otorgados con justicia y equidad a todos los colaboradores en relación con el esfuerzo que realizan?

a. () Sí

b. () No

Por qué _____

23. ¿Considera usted que los colaboradores del departamento de Global Administration juzgan la equidad de sus incentivos comparándolos con las incentivos que otros reciben?

a. () Sí

b. () No

Por qué _____

V. PROPUESTA

24. ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos financieros?

25. ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para el tema de los incentivos no financieros?

26. ¿Qué recomendaciones de mejora propondría a la empresa o a su jefatura inmediata para que los colaboradores del departamento de Global Administration se sientan motivados?

¡Gracias por su Colaboración!