

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
BACHILLERATO EN LA CARRERA  
DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**LOS INCENTIVOS Y SU IMPACTO EN EL  
NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS  
DE LA EMPRESA DE VMWARE DE LA ZONA  
FRANCA AMÉRICA EN EL SEGUNDO  
SEMESTRE DEL 2017**

**Sustentante:**

**Xinia María Barboza Salas**

**FACILITADOR:**

**Dr. Luis González**

**Octubre, 2017**

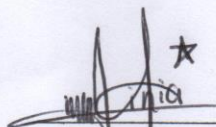
**PENDIENTE:** \_\_\_\_\_

**APROBADO:** \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Xinia María Barboza Salas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 702160080 egresado de la carrera de Administración en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente aperebido 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 Administración en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Los incentivos y su impacto en el nivel de motivación de los empleados de la empresa de VMware de la zona Franca América en el segundo semestre del 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 15 días del mes de ENEVO del año dos mil 18.

 702160080

Firma del estudiante

Cédula

## CARTA DEL TUTOR

Heredia 13 de diciembre del 2017.

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

Estimados señores:

La estudiante Xinia María Barboza Salas, cédula de identidad número 7-0216-0080, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Los Incentivos y su impacto en el nivel de Motivación de los Empleados de la Empresa VMWare de la Zona Franca América en el segundo semestre del 2017.". El cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo.

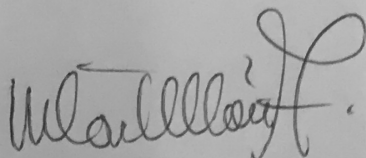
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y 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%	20%
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%

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

Atentamente,



**Maritza Castellón Alvarado**  
**Cédula identidad Número 1-0862-0937**

12 de enero del 2018

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

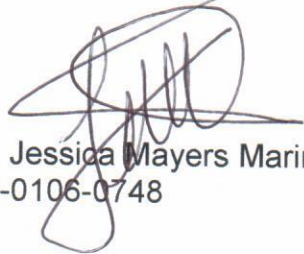
**Estimado señor**

La estudiante Xinia María Barboza Salas cedula 7-0216-0080 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“LOS INCENTIVOS Y SU IMPACTO EN EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE VMWARE DE LA ZONA FRANCA AMÉRICA EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2017.....”**, el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

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.

Atte.



Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

**CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA**

Los suscritos, Elena Redondo Camacho, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, cédula de identidad número 1 1345 0416, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que lleva por título *Los incentivos y su impacto en el nivel de motivación de los empleados de la empresa de VMware de la Zona Franca América en el segundo semestre del 2017*, elaborado por Xinia María Barboza Salas.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.



Elena Redondo Camacho  
Céd. 3 0447 0799  
Bachiller en Filología Española  
Carné ACFIL 247



Daniel González Monge  
Céd. 1 1345 0416  
Bachiller en Filología Española  
Carné ACFIL 245

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios todopoderoso, por guiarme en este proceso y permitirme llegar adonde estoy.

A mi madre, Ana Salas Torres y a mi padre Hernán Barboza Morales, gracias por todo el apoyo incondicional que me han dado, por luchar tanto para que yo pudiera salir a delante cada día.

A mi esposo Jeff Guendel por creer en mí en todo momento y por su apoyo incondicional.

A mis hermanas Merlyn Barboza Salas, Evony Barboza salas y sin dejar por fuera a mi tía Rossy Salas Torres. Ellas han hecho que este proceso sea más fácil.

## **DEDICATORIA**

Primero que todo, quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas para seguir adelante. También a mis padres, porque siempre me han apoyado en todos mis estudios y han sido mi mejor ejemplo.

A mi esposo porque me ha ayudado en cada paso y siempre está pendiente de este proceso.

A mis hermanas por ser parte importante en mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
Capítulo I: Problema de investigación .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Antecedentes del problema .....	1
1.1.2 Problematización del problema.....	3
1.1.3 Justificación del problema.....	3
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Objetivos .....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Alcances y límites del problema .....	6
1.4.1 Alcances .....	6
1.4.2 Limitaciones.....	7
Capítulo II: Marco teórico.....	8
2.1 Contexto histórico .....	8
2.1.1 Misión .....	10
2.1.2 Vision.....	10
2.2 Contexto teórico .....	10
2.2.1 Factor A – Incentivos .....	10
2.2.2 Incentivos financieros .....	12
2.2.3 Incentivos no financieros .....	13
2.2.4 Motivación .....	13
2.2.5 Métodos para medir la motivación.....	14
2.3 Hipótesis.....	17
2.3.1 Variable independiente.....	18
2.3.2 Variable dependiente.....	19
2.4 Operacionalización de las hipótesis .....	20
Capítulo III: Marco metodológico.....	22
3.1 Tipo de investigación .....	22

3.1.1 Finalidad.....	22
3.1.2 Dimensión temporal.....	22
3.1.3 Marco.....	23
3.1.4 Por la condición.....	24
3.1.5 Carácter.....	25
3.1.6 Naturaleza.....	26
3.2 Sujetos y fuentes.....	27
3.2.1 Primera mano.....	27
3.2.2 Segunda mano.....	28
3.3 Selección del muestreo.....	29
3.3.1 La población.....	29
3.3.2 La muestra.....	29
3.3.3 Probabilística.....	29
3.3.4 No probabilística.....	29
3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar la información.....	30
3.4.1 Encuesta.....	30
3.4.2 La hoja de observación.....	33
3.4.3 La lista de cotejo.....	33
3.4.4 La bitácora.....	33
3.4.5 Definición conceptual.....	34
3.4.6 Definición operacional.....	34
3.4.7 Definición Instrumental.....	35
Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos.....	38
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	56
Identificar los incentivos financieros y no financieros que brinda el departamento de Recursos Humanos y si motivan al personal.....	56
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Establecer el nivel de motivación que tiene el personal de la empresa.....	58
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59
Recomendar un nuevo sistema de incentivos.....	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía consultada.....	65

## **Capítulo I: Problema de investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La investigación se llevó a cabo con los empleados de la compañía VMware de la zona franca América. Los colaboradores tienen más de 18 años de edad, el proyecto se llevó a cabo en la provincia de Heredia, durante el segundo semestre del 2017.

A las personas deben dárseles razones e incentivos para influir en sus comportamientos, además, la libertad de elegir cuándo tener una actitud de cooperación o de resistencia. Por esta razón, el personal es quien decide la cuota de compromiso con los objetivos de una organización, ya que a las personas no se les puede controlar de la misma forma que a una herramienta. Por esto, los administradores deben valorar el esfuerzo individual de sus colaboradores y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación y la satisfacción (Ulate, 2017).

#### **1.1.1 Antecedentes del problema**

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, por eso, las organizaciones deben asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. La medida de igualdad es un importante instrumento que mejora la motivación de los empleados y el ambiente laboral, estos dos factores contribuyen a la productividad laboral de la empresa (Carem, 2014). Los trabajadores son lo más importante que una empresa tiene, estas deberían tratar de hacer sentir al colaborador como lo que significa para la compañía.

En relación con esto Davis y Newstrom (2006), señalan que: “los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas” (p. 65).

Por lo tanto, es importante recalcar que conforme pasa el tiempo y la tecnología avanza, las personas sienten la necesidad de ser compensados, no solo con su salario, si no con incentivos que les ayuden a alcanzar sus metas y satisfacer sus deseos de crecimiento.

Esto lo describe con mayor precisión Chiavenato (2000), quien explica que:

Incentivo es un aliciente, recompensa o estímulo, hecho por la organización, a sus trabajadores (salario, premio, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios). Los cuales tienen un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro (p. 117).

Como se sabe, las personas pasan la mayoría del tiempo en su lugar de trabajo, en donde se les exige cumplir con las metas establecidas por la empresa. Por lo tanto, cuando se habla de la organización, Chiavenato (2004) la define como: “Una unidad social coordinada de forma consciente, conformada por personas y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas” (p. 6).

Es oportuno citar a Chiavenato (2000), quien afirma que los incentivos: “son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo y otros), a cambio de las contribuciones” (p. 117). En la actualidad, las empresas se vuelven más competentes entre ellas y desean tener a las personas más calificadas, pero para esto el salario no lo es todo. Las organizaciones tienen que buscar cómo mantener ese personal motivado para su producción crezca y tengan deseo de seguir laborando para esta.

### **1.1.2 Problematización del problema**

Uno de los problemas laborales más frecuentes en la relación entre empleados y patronos se relaciona con el salario, ya que es un componente que depende del rendimiento, calidad de la producción, grado de responsabilidad y está sujeto a los ingresos y rentabilidad de la empresa (Aguilar y Ortiz, 2016).

Los incentivos van más allá del salario, son una herramienta para que los empleados se sientan motivados a realizar su trabajo y para que los mejores colaboradores deseen pertenecer a la organización.

Toda organización busca tener una buena gestión de talento humano, es por esa razón que a través de los años se han creado herramientas de estudio, en pro de la mejora en cuanto al clima organizacional (Villareal Ana, s. f.). Desafortunadamente, muchas empresas carecen de incentivos tanto económicos como no económicos, lo cual es sumamente importante para la motivación de los colaboradores

### **1.1.3 Justificación del problema**

Con la presente investigación se demostrará la importancia de los incentivos para los colaboradores de la empresa VMware y su reacción para alcanzar las metas de establecidas en un periodo determinado. Se identificaron los incentivos económicos y no económicos que la empresa puede ofrecer a sus empleados, esto influye en el bienestar personal lo que da como resultado una mayor productividad. También es importante dar a conocer que la información generada por parte de esta investigación va a permitir observar un panorama claro para ayudar a la productividad. Por esta razón, es importante utilizar medios de estudio que ayuden a determinar las acciones que seguirán los supervisores para

evitar que baje dicho nivel productivo y así evitar que se afecte el rendimiento de la empresa en general (Villareal, 2015).

## **1.2 Formulación del problema**

¿Los incentivos incidieron en el nivel de motivación de los empleados de la empresa de VMware de la zona franca América durante en el segundo semestre del 2017?

## **1.3 Objetivos**

En toda investigación se requiere plantear dos niveles en los objetivos: el general y los específicos (Torres, 2010).

### **1.3.1 Objetivo general**

El objetivo central de una investigación es lo que se ha de demostrar a partir de las hipótesis, lineamientos o estrategias propuestas, lo cual permite formular: objetivos generales y objetivos específicos (Álvarez *et al.*, 2015).

La Guía de trabajos de la Universidad Hispanoamericana (2017). Menciona lo siguiente:

El objetivo general constituye la finalidad de la investigación, el verbo utilizado debe corresponder a un proceso que culmine con lo que este plantea. El objetivo general forzosamente lleva a la conclusión principal de la investigación; debe ser alcanzable en el tiempo establecido y debe llevar a resultados concretos (s. p.).

El objetivo general de esta investigación es:

Determinar cómo inciden los incentivos en el nivel de motivación de los empleados de la empresa de VMware de la zona franca América, durante el segundo semestre del 2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos sirven para dejar más claro, más detallado, más especificado, justamente, lo que plantea el objetivo general (Bassi, 2015).

Estos objetivos se desprenden del general y “deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico está diseñado para lograr un aspecto de aquél; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general” (Torres, 2010, s. p.).

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Identificar los incentivos financieros y no financieros que brinda el departamento de Recursos Humanos y si motivan al personal.
- Establecer el nivel de motivación que tiene el personal de la empresa.
- Recomendar un nuevo sistema de incentivos.

## **1.4 Alcances y límites del problema**

### **1.4.1 Alcances**

La empresa VMware busca mejorar, actualizar y estar en constante revisión del sistema de incentivos que utilizan. También es importante mencionar que se toman en cuenta las opiniones de los empleados y todas las sugerencias que puedan brindar.

Todos estos beneficios que brinda por la empresa son exclusivos para los empleados de la compañía y todo lo que se pueda recopilar con esta investigación se le brindará al departamento, para que tomen en cuenta muchas de las sugerencias a brindar para ayuda del programa.

### **1.4.2 Limitaciones**

Existen varias limitaciones en la presente investigación, a continuación, se mencionan algunas:

- Todos los incentivos son únicamente para los empleados directos de la empresa y no incluye a los familiares del colaborador.
- No existe un beneficio de transporte de la empresa, sino que hay un bus dentro de la zona franca que es más caro que el bus de particulares.
- Los aportes de esta investigación no necesariamente serán utilizados por la empresa.

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1 Contexto histórico

La empresa VMware fue fundada en 1998 por Diane Greene, Mendel Rosenblum, Scott Devine, Ellen Wang, Edouard Bugnion y Pat Gelsinger, los cuales llevan mucho tiempo desempeñándose en el área tecnológica.

VMware, líder mundial en infraestructura de *cloud* y movilidad empresarial, aceleró la transformación digital de sus clientes, al permitirles dominar un enfoque definido por *software* ya que pueden movilizarlo todo a través respuestas rápidas y ciberseguridad. VMware forma parte de la familia de empresas de Dell Technologies (VMware, 2017).

Esta compañía cuenta con varias locaciones alrededor del mundo, una de ellas está en la zona franca América, en Heredia.

Cabe mencionar que la empresa se especializa en productos de virtualización, lo cual consiste en crear una representación de un *software* virtual de algo físico y esta puede ser aplicada en redes, almacenamiento, servidores y otras aplicaciones. El fin es agilizar y facilitar el trabajo de las empresas que deseen adquirir este tipo de productos y sobre todo reducir gastos.

VMware cuenta con muchos productos, entre ellos podemos mencionar varias categorías:

- Almacenamiento y disponibilidad: esto se refiere a que el almacenamiento físico está enmascarado por una capa de abstracción. Esta capa de

abstracción permite que múltiples dispositivos físicos de almacenamiento sean agregados en un solo dispositivo de almacenamiento lógico.

- Redes y seguridad: esta parte consiste en las diferentes políticas y configuraciones para prevenir y supervisar el acceso no autorizado y las modificaciones que las personas no autorizadas desean realizar.
- Virtualización de escritorio y aplicaciones: es un proceso de separación entre el escritorio y los programas que usan las personas para trabajar y el escritorio se almacena en un servidor no en el disco duro.
- Plataforma de gestión de la nube: las empresas pueden acceder a una nube pública o privada para administrar y monitorear la utilización y costos.

Existen varias empresas que compiten con VMware, entre estas están:

- Microsoft
- Oracle
- Citrix
- IBM
- Amazon

Estas empresas son competidores en algunos productos que tiene la empresa VMware, por ejemplo: Amazon solo tiene la parte de almacenamiento, Microsoft se desarrolla más en la parte de servidores.

### **2.1.1 Misión**

VMware, a global leader in cloud infrastructure and digital workspace technology, accelerates digital transformation by enabling unprecedented freedom and flexibility in how our customers build and evolve IT environments. With VMware solutions, organizations are improving business agility by modernizing data centers and integrating public clouds, driving innovation with modern apps, creating exceptional experiences by empowering the digital workspace, and safeguarding customer trust by transforming security. VMware is a member of the Dell Technologies family of businesses (VMware 2017).

### **2.1.2 Vision**

VMware accelerates digital transformation by enabling customers to master a software-defined approach to business and IT. Gelsinger explains how organizations are creating exceptional experiences by mobilizing everything; differentiating and responding faster to opportunities with modern apps hosted across hybrid clouds; and safeguarding brand and customer trust with a defense-in-depth approach to cybersecurity (VMware 2017).

## **2.2 Contexto teórico**

A continuación, se presentan algunos conceptos básicos que permiten fundamentar el desarrollo de la investigación.

### **2.2.1 Factor A – Incentivos**

La explicación más evidente de por qué los empleados renuncian también suele ser la correcta: salarios bajos. Muchas compañías utilizan mayores salarios como su principal herramienta de retención, sobre todo con los trabajadores claves y de alto desempeño (Dessler, 2015). Es muy importante tener en cuenta que no solo los incentivos económicos son buenos para recompensar a los empleados, se pueden usar de tipo no económico, como el reconocimiento por el esfuerzo al frente de los compañeros, un correo de agradecimiento, permiso con goce de salario por horas, etc.

Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Según Werther (2014):

Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Además, los empleadores deberían de investigar cuales son los incentivos que más motivan a los empleados según sus necesidades (p. 40).

A las personas deben dárseles razones e incentivos para influir en sus comportamientos, además, la libertad de poder elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia. Es por esta razón que el personal decide la cuota de compromiso con los objetivos de una organización, ya que a las personas no se les puede controlar de la misma forma que a una herramienta. Por esta razón, los administradores deben valorar el esfuerzo individual de sus colaboradores y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación y la satisfacción laboral (Laura, 2017). Los incentivos le permiten a la empresa retener a los mejores trabajadores y atraer a otros con talento.

Están exentos de fijeza y, por tanto, no se hallan garantizados en la retribución que percibe el empleado, precisamente por la influencia de factores que ponen en funcionamiento la actitud positiva del empleado y esto no siempre resulta estable y óptimo. Por otra parte, el puesto de trabajo, su entorno y la organización influyen en la irregularidad del ritmo de trabajo, su entorno y la organización influyen en la irregularidad del ritmo de trabajo del empleado, debido a los procesos productivos, la clientela, paros técnicos (Porret, 2010).

Como bien se mencionó, los incentivos son una manera de motivar a los colaboradores y son los factores más atractivos para los empleados de una organización. Son la razón principal para que los empleados deseen permanecer en ella, pero también la

razón por la cual personas externas quieren trabajar en una compañía. Existen varios tipos de incentivos, monetarios y no monetarios, ambos son de suma importancia para los empleados, ya que no todos los colaboradores de las empresas desean lo mismo, tienen la misma necesidad, fijan los mismos objetivos o metas es por lo que las personas encargadas deben estar atentos a nuevos cambios y ser innovadores para crear diferentes tipos de incentivos acordes con el día a día.

Es importante tener en cuenta que no solo los empleados se benefician de los incentivos si no que la empresa también, sobre todo en el área de producción y rentabilidad, porque estimula o induce a que los trabajadores sigan una conducta determinada que, directa o indirectamente, busca conseguir los objetivos de la empresa tiene. Por ejemplo: más cantidad, mejor calidad, menos coste y mayor satisfacción y deseo de realizar el trabajo ya asignado. Una empresa exitosa en todos los ámbitos, cumple su objetivo principal: motivar a los empleados, para que ellos puedan llevar a cabo sus tareas de una manera eficiente.

### **2.2.2 Incentivos financieros**

Los incentivos son beneficios o prestaciones que complementan el salario, que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados; éstos pueden clasificarse en incentivos monetarios y no monetarios (Satey, 2014).

El mayor incentivo para un empleado es que la empresa se preocupe por su familia, principalmente si el empleado ejerce trabajo de alto riesgo, establecer canales de

comunicación permanentes con las familias, aumenta la satisfacción y la sensación de seguridad del trabajador y de sus seres queridos (Satey, 2014).

### **2.2.3 Incentivos no financieros**

Los incentivos no económicos pueden ser programas de reconocimiento de méritos, productos promocionales, excursiones, entre otros, los cuales sirven a la organización para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico (Satey, 2014).

Los sistemas de incentivos son efectivos solo si los gerentes están dispuestos a otorgarlos con base en diferencia de desempeño individual, de equipo o de la organización. Permitir que los programas de incentivos se conviertan en garantías de pago despoja al incentivo de su propósito motivador. El principal propósito de un plan de compensación de incentivos no es pagarlos en casi cualquier circunstancia, sino motivar el desempeño. Por consiguiente, si se quiere que el plan tenga éxito, se debe evitar recompensar el desempeño deficiente (Satey, 2014).

### **2.2.4 Motivación**

La mayoría de las personas definen la motivación como algo que impulsa a realizar una tarea o alcanzar una meta.

Según Newstrom (2011) la motivación es “el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras” (p. 107). Por esto, es importante tener en cuenta que todas las acciones de los colaboradores afectarán de manera directa o indirecta en los objetivos organizacionales.

La naturaleza humana es buscar placer y evitar el sufrimiento, esto surge de las necesidades de las personas y con base en esto las personas se comportan, piensan y desean

cosas diferentes. Por lo tanto, es sumamente importante saber cuáles son esas necesidades para poder satisfacerlas de manera adecuada. Con respecto a esto, cada persona como en todo ámbito tiene sus propios criterios o fuerzas que la motivan, quizá para algunos solo basta el hecho de contar con un buen salario, aunque las relaciones laborales no sean las más óptimas, pero para otros el reconocimiento es parte fundamental de su buen desempeño laboral.

Cabe destacar que la motivación va a requerir descubrir y comprender los impulsos y necesidades de todos los trabajadores, ya que así se originarán todos aquellos actos positivos en pro de la organización (Newstrom, 2011). Por lo tanto, la empresa tiene que renovar y mejorar constantemente el programa de incentivos para que no pierda su propósito, el cual debe ser motivar al empleado, ya que con el tiempo se puede llegar a ver como una obligación y no un beneficio.

### **2.2.5 Métodos para medir la motivación.**

Esta teoría es conocida como la Teoría de motivación e higiene o teoría de los dos factores de Herzberg. Es una teoría de motivación más enfocada al trabajo, a la motivación de los empleados.

Según la Teoría de la motivación e higiene, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción: resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

- La insatisfacción: resultado de los factores de higiene que, si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Es decir, los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para limpiar el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación aumentan las ganas de cumplir un objetivo. En esta teoría, lo contrario de satisfacción es no satisfacción y el opuesto de insatisfacción es no insatisfacción, es decir, los factores que favorecen la satisfacción son independientes y distintos de los que producen insatisfacción.

- Los factores de higiene: engloban a todas las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona. Apunta a las variables del contexto donde desempeña tareas el trabajador. Son:
  - sueldo y beneficios
  - relación laboral
  - ambiente físico
  - supervisión
  - Estatus
  - seguridad laboral
- Los factores de motivación: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo

plazo, permitiendo una filiación de la persona para con la empresa de magnitud significativa. Son:

- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento
- madurez

#### ***2.2.5.1 Teoría de Maslow***

##### **1. Necesidades fisiológicas o básicas**

Son las más primitivas y las primeras en manifestarse desde nuestro nacimiento. Es imposible ignorarlas. Estas necesidades abarcan acciones como dormir, respirar, no pasar demasiado calor ni demasiado frío, alimentarse o mantener relaciones sexuales.

##### **2. Necesidades de seguridad y protección**

Este nivel incluye tanto la seguridad física como la relacionada con asuntos como la de propiedad privada o la capacidad de maniobra ante un imprevisto. Por ejemplo, perder el empleo y arruinarse es una situación que deterioraría este escalón.

### 3. Necesidades de afiliación y afecto

En este grado se encuentran las relaciones sociales. Se necesita mantener un contacto positivo y saludable con los demás. La amistad, la intimidad, el afecto y el amor hacen nuestra existencia más llevadera. Nos impulsan a seguir prosperando. De hecho, sin satisfacer nuestro sentido de pertenencia y sin apoyo no estaremos motivados para buscar lo mejor de nosotros mismos.

### 4. Necesidades de reconocimiento o estima

Comprenden cuestiones más hondas como la confianza, el autorreconocimiento, el respeto o el éxito. La autoestima es vital para el desarrollo personal, su carencia genera complejos de inferioridad y diversas patologías. Sin el aprecio personal es complicado ir más allá de lo común y llegar a la cima.

### 5. Necesidades de autorrealización o autoactualización

En la cúspide se culmina la existencia de las personas. Se llegará aquí cuando se cumpla con todas las necesidades anteriores. En este grado impera la creatividad, las acciones son espontaneas, la moralidad es esencial, los prejuicios no existen y se aceptan los hechos. Aquí los problemas pueden ser resueltos sin coacciones. La realidad se contempla con positividad y ganas de vivir.

Para este trabajo se utilizará la teoría de Maslow.

## **2.3 Hipótesis**

Sampier (2014) la define de la siguiente manera: “Las hipótesis son el centro, la médula o el eje del método deductivo cuantitativo” (p. 102).

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación (Sampier, 2014).

Las hipótesis no necesariamente son verdaderas, pueden o no comprobarse con datos. Son explicaciones tentativas, no los hechos en sí. Al formularlas, el investigador no está totalmente seguro de que vayan a comprobarse (Sampier, 2014).

Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas y abarcar dos o más variables, pero, en cualquier caso, son solo afirmaciones sujetas a comprobación empírica, es decir, a verificación en la realidad (Sampier, 2014).

Entre más incentivos, mayor motivación. Si hay motivación hay mayor producción.

### **2.3.1 Variable independiente**

#### ***Factor A – Incentivos***

Los incentivos son un mecanismo a través del cual las organizaciones influyen en los empleados para que actúen de una cierta forma (Jiménez, 2016).

Los incentivos laborales pueden ser económicos y no económicos y son estímulos que se le brindan a un trabajador por su buen desempeño o productividad, con el fin de motivarlo para que pueda dar su máxima eficiencia a la organización (Satay, 2014).

El incentivo económico es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, comisiones, entre otras. El

propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar en su labor en periodos determinados (Satey, 2014).

Cada vez más compañías ofrecen incentivos financieros para motivar a los empleados a adoptar estilos de vida más saludables, ya sea a través de un descuento sobre las contribuciones de las primas de seguros o en efectivo. De hecho, de acuerdo con una encuesta reciente de los miembros de ERISA Industry Council y de la National Association of Manufacturers, cerca de las dos terceras partes de los empleados que actualmente cuentan con programas de bienestar ofrecen incentivos financieros para motivar la participación (Mondy, 2010).

Los incentivos laborales pueden ser económicos y no económicos y son estímulos que se le brinda a un trabajador por su buen desempeño o productividad, con el fin de motivarlo para que pueda alcanzar su máxima eficiencia a la organización (Satey, 2014).

### **2.3.2 Variable dependiente**

#### ***Factor B – Motivación***

La motivación, según los autores Franklin y Krieger, es:

El término motivo se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que orienta una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo (2011, p. 100).

La motivación es un término general que se aplica a todo los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hagan cosas que esperan satisfacerán esos impulsos y deseos y los inducirán a actuar de la manera deseada (Koonts *et al.*, 2012, p. 388).

La teoría de la motivación afirma que las personas evalúan su desempeño y sus actitudes comparando tanto su contribución al trabajo, como los beneficios que se derivan de este con las contribuciones y los beneficios que aportan y reciben otros a quienes ellos eligen como punto de comparación. Estos últimos pueden o no ser como ellos (Mondy, 2010).

## 2.4 Operacionalización de las hipótesis

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia, por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos (Larico, p. 37).

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
Entre más incentivos,	Incentivos: Chiavenato (2009) expresa que los incentivos: son los "pagos" de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera) (Pg.47)	Los incentivos	Bonos Premios Alimentación Recreativos
Mayor motivación	Motivación: Las teorías más conocidas sobre		La forma de

	<p>motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él (Chiavenato, 2007, pg. 63)</p>	<p>Motivación</p>	<p>comportarse. Productividad. Positivismo.</p>
--	---	-------------------	---

## **Capítulo III: Marco metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

#### **3.1.1 Finalidad**

Existen dos tipos de investigación aplicada y teórica. La investigación aplicada tiene como objetivo principal la búsqueda y consolidación del saber, así como la aplicación de los conocimientos cultural y científico y profundizar los conocimientos al servicio de la sociedad (Pimienta, 2017).

La investigación pura o teórica es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de conocimiento. Estas son las que proponen conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados, por medio de teorías de amplio alcance para comprenderlos y se desentienden, al menos en forma inmediata, de las posibles aplicaciones prácticas que se pueda dar a los resultados (Baena, 2014).

Esta investigación es aplicada ya que esta busca resolver problemas existentes y planear recomendaciones para resolver las complicaciones. La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción y puede aportar hechos nuevos. Si se proyecta la investigación, de modo que se pueda confiar en los hechos puestos al descubierto, la nueva información puede ser útil y estimable para la teoría (Baena, 2014).

#### **3.1.2 Dimensión temporal**

En la dimensión temporal se encuentran dos tipos: la transversal y la longitudinal.

Los diseños de una investigación transaccional transversal recolectan datos de un solo momento, en un momento único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia interrelación de un momento dado (Sampier y Baptista, 2010). También se define como aquella que “estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (p. 64), en esta se establece un espacio en el tiempo específico a diferencia de la longitudinal.

En la longitudinal se desarrolla o analiza la conducta, con el objetivo de comparar diversos comportamientos del tema o del grupo social que se investiga, en diversos momentos o a lo largo del tiempo (Chinchilla y Enrique, 2016). No se marca un periodo fijo, sino que se hace en diferentes periodos (Barrantes, 2013).

Esta investigación es transversal porque trata de analizar su interrelación en un momento dado y pretende conocer una variable o conjunto.

### **3.1.3 Marco**

Este consta de 3 tipos: mega, macro y micro.

El marco de una investigación es aquel que va a marcar el tamaño de la misma. Define el contexto que se abarcará, ya sea a nivel país, en una comunidad o bien una empresa; estos se pueden definir como micro, macro y mega.

- Micro: se realiza el estudio a una muestra en específico.
- Macro: a una población.
- Mega: entraría el universo (Chinchilla y Enrique, 2016).

Esta investigación se basará en un marco micro, porque se llevará a cabo en un área específica de la empresa de VMware (el departamento de servicio al cliente).

#### **3.1.4 Por la condición**

Existen dos tipos de investigación de campo y de laboratorio.

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural, el investigador no manipula las variables debido a que esto hace que se pierda el ambiente de naturalidad en cual se manifiestan (Palella y Filiberto, 2010).

Las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación (Baena, 2014).

La investigación de laboratorio o científica orienta a la resolución de problemas, pero no todo problema es científico, para que lo sea de reunir las siguientes condiciones que a la vez pueden servir de criterios de evaluación (Baena, 2014).

Para esta investigación se va utilizar la de campo, ya que esta tiene un enfoque cualitativo, porque recaba y analiza conductas, actitudes, opiniones relacionadas al tema de investigación.

### **3.1.5 Carácter**

La investigación prospectiva o explicativa, lo que busca es analizar un fenómeno de actualidad a fin de obtener información que permite, predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo si la organización no toma algunas decisiones. Por ejemplo, analizar qué puede ocurrir en el futuro cercano si la empresa no mejora el servicio al cliente, si la administración de justicia no disminuye los miles de casos de judiciales pendientes, sino se trabaja en la institución el tema de las inteligencias emocionales y si no se les brinda a los docentes capacitación en didáctica (Universidad Hispanoamericana, 2017).

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se profundiza en las razones, los hechos, los fenómenos, etc. (Bernal, 2010).

La ciencia es analítica La ciencia aborda problemas específicos y trata de descomponer sus elementos, con la finalidad de entenderlos de manera integral y en sus relaciones con el medio que los rodea (Bernal, 2010).

La investigación histórica se orienta a estudiar los sucesos del pasado. Analiza la relación de esos sucesos con otros eventos de la época y con sucesos presentes. En síntesis, busca entender el pasado y su relación con el presente y el futuro. Esta investigación tiene

como sus principales fuentes y técnicas de obtención de la información, la revisión documental, los vestigios y objetos reales y en algunos casos, personas que tuvieron relación directa con los hechos estudiados o quienes, aunque no tuvieron relación directa con esos hechos, cuentan con información válida y confiable sobre los mismos (Bernal, 2010).

La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Examina relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica causas o consecuencias. Su principal soporte es el uso de herramientas (Bernal, 2010).

La investigación causal, para muchos expertos es el ideal y el culmen de la investigación no experimental tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos (Bernal, 2010).

Este trabajo es de tipo prospectivo, porque analiza algún fenómeno de la actualidad para luego obtener información que ayudara a proyectar resultados futuros a la hora de tomar una decisión.

### **3.1.6 Naturaleza**

Método cuantitativo o método tradicional: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (Sampier, 2014).

El método cualitativo o método no tradicional: se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Sampier, 2014).

La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Sampier, 2014).

### 3.2 Sujetos y fuentes

Los sujetos son todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación (Hernández y Bautista, citado por Ulate, 2017).

#### 3.2.1 Primera mano

Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano (Sampier, citado por Ulate, 2017).

Aguilar Florencia, K. y Ortiz Sánchez K.	universidad estatal del milagro.	Ecuador	2016
Álvarez Venegas, Rubén.; Paredes Hernández, Ludgar Meling. y Arteaga Pérez, Javier.	universidad internacional.	México	2015
Domínguez, T.	Universidad Rafael Landivar.	México	2013
González, O. y Escalona, W.	Escuela de Relaciones Industriales	Venezuela	2015

Ochoa, k.	Campus de quetzal Tenango	Guatemala	2014
Ulate, L.	Universidad Hispanoamericana.	Costa Rica	2017
Villareal, A.	Universidad Hispanoamericana.	Costa Rica	2015
Larico, R.	Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez	Perú	2015

### 3.2.2 Segunda mano

Arias, F.	Proyectos de investigación introducción a la metodología científica.	Venezuela	2012
Bassi, J.	Formulación de proyectos de tesis en ciencias sociales.	Chile	2015
Chiavenato, I.	Administración de recursos humanos.	México	2007
Chiavenato, I.	Comportamiento organizacional.	México	2009
Chiavenato, I.	Gestión del talento Humano.	México	2009
Dessler, G.	Administración de Recursos humanos.	Florida	2009
Gómez Luis, R.; Balkin David, B. y Cardy Robert, L.	Gestión de recursos humanos.	México	2010
Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P.	Metodología de la Investigación.	México	2014
Mondy, W.	Administración de recursos humanos.	México	2010

### **3.3 Selección del muestreo**

#### **3.3.1 La población**

El grupo de servicio al cliente de la empresa de VMware.

#### **3.3.2 La muestra**

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor porque se lleve a cabo con grupos grandes, sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones. Pueden ser de dos tipos: probabilística y no probabilística (Universidad Hispanoamericana, 2017).

#### **3.3.3 Probabilística**

En la muestra probabilística, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen al definir las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo (Sampier, 2014).

Las 20 personas que conforman el departamento de servicio al cliente de la empresa de VMware.

#### **3.3.4 No probabilística**

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Sampier, 2014).

### 3.4 Técnicas e instrumentos para recolectar la información

#### 3.4.1 Encuesta

Aravena *et al.* (2016) la definen como:

Una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta, a la que se realiza una consulta para conocer determinadas circunstancias políticas, sociales o económicas o el estado de opinión sobre un tema en particular (s. p.)

Ejemplo:

1. Género: F  M
2. Edad:  
18 – 25 () 26 – 30 () 31-35 () 36-40 () 41 – 45 () 46 – mayor ()
3. Estado Civil:  
Soltero () Viudo () Divorciado () Unión libre () Casado ()
4. Tiempo que tiene para laborar para la empresa.  
menos de 1 año () 1 año () 2 años () 3 años () 4 años () más de 5 años ()
5. ¿Recibe incentivos en la empresa?  
Si () No ()
6. Enumere del 1 al 5 los más importantes para usted, siendo el 1 el más importante.  
5 4 3 2 1  
Bono       
Seguro privado       
Actividades recreativas       
Salario

Gimnasio



Asociación

### Fisiológicas

7. ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

Bien () Mal ()

8. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

Si () No ()

9. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

Si () No ()

Seguridad

10. ¿Me siento seguro en mi empleo?

Si () No ()

11. ¿Considera que en la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia?

Si () No ()

Social

12. ¿Cree usted que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Si  No

13. ¿Tienen usted y su jefe buenas relaciones laborales?

Si  No

Estima

14. Considera usted que usted que su salario es:

Adecuado

Está por arriba del mercado

Está por debajo del mercado

Esta igual que el mercado

15. ¿Recibe usted algún incentivo (comisión) por parte de la empresa cuando hago un trabajo bien hecho?

Si  No

16. ¿Siente usted que en su empresa reconocen el trabajo que usted desempeña?

Si  No

Autorrealización

17. ¿Piensa usted que trabajando duro tiene posibilidades de progresar e la empresa?

Si ( ) No ( )

18. ¿Voy a trabajar porque es un medio para realizar mis proyectos?

Si ( ) No ( )

### **3.4.2 La hoja de observación**

También llamada de verificación, control o chequeo, Cegarra (2012) expresa que es un impreso como formato de tabla o de diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.

### **3.4.3 La lista de cotejo**

Es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones. La lista de cotejo se caracteriza por ser dicotómica, es decir, que acepta solo dos alternativas. Debe contener aquellos conocimientos, procedimientos y actitudes que la persona debe desarrollar (Cegarra, 2012).

### **3.4.4 La bitácora**

Según Raúl Alva, “la bitácora es el diario de trabajo” (s. f., s. p.) y su elaboración es un paso imprescindible en el transcurso de un proyecto de investigación. Gracias a esto, los experimentos que se realicen posteriormente pueden repetirse en el momento que se desee, con lo que se obtendrán los mismos resultados: la bitácora debe guardar las condiciones exactas bajo las cuales se ha trabajado. Además, se pueden escribir ideas e hipótesis derivadas del desarrollo empírico.

### **3.4.5 Definición conceptual**

#### ***Factor A***

Los incentivos: son los pagos de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios, prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).

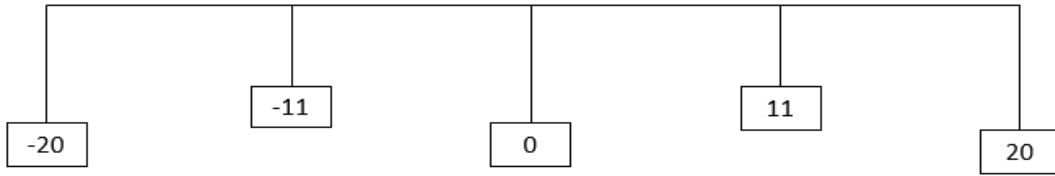
#### ***Factor B***

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Este es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.

### **3.4.6 Definición operacional**

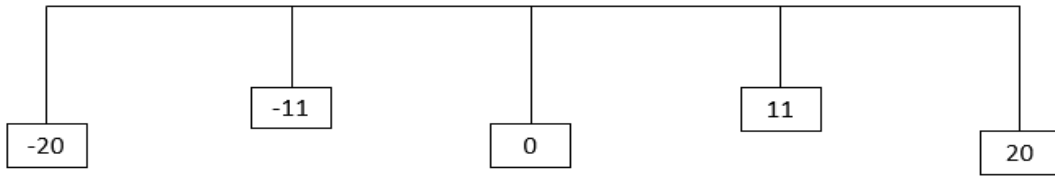
#### ***Factor A***

La muestra está constituida por 20 personas, por lo tanto, si 11 de las personas que van a realizar la encuesta deciden que los incentivos tienen un impacto en la motivación, esto va a dar un resultado positivo. Por otro lado, si 11 personas de 20 deciden que los incentivos no impactan en la motivación el resultado sería negativo.



**Factor B**

Este factor también se constituye de 20 personas, por lo tanto, si 11 personas deciden que la motivación es influida por incentivos laborales, entonces, el resultado es positivo. Ahora bien, si 11 de las 20 personas deciden que la motivación no está influida por incentivos laborales entonces el resultado es negativo.



**3.4.7 Definición Instrumental**

Objetivo específico	Hipótesis	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición Instrumental
Con los incentivos se pretende		Incentivos	Los incentivos: son los "pagos" de la organización a sus grupos de interés (en forma de salarios,	La muestra se constituye de 20 personas, por lo tanto, si 11 de las personas que van	La encuesta

<p>motivar a los empleados.</p> <p>Los empleados motivados van a trabajar mejor y la productividad será mayor.</p>	<p>Entre más incentivos, Mayor motivación.</p>	<p>Motivación</p>	<p>prestaciones, premios, elogios, oportunidades, reconocimiento, dividendos, precio, calidad, atención, etcétera).</p> <p>Las teorías más Conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas. Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.</p>	<p>a realizar la encuesta deciden que los incentivos tienen un impacto en la motivación, esto va a dar un resultado positivo. Por otro lado, si 11 personas de 20 deciden que los incentivos no impactan en la motivación el resultado sería negativo.</p> <p>Este factor también se constituye de 20 personas, por lo tanto, si 11 personas deciden que la motivación es influida por incentivos laborales, entonces el resultado es positivo. Ahora bien, si 11 de las 20 personas deciden que la motivación no es influida por incentivos laborales entonces el resultado es negativo.</p>	<p>La encuesta</p>
--	--	-------------------	---	---	--------------------

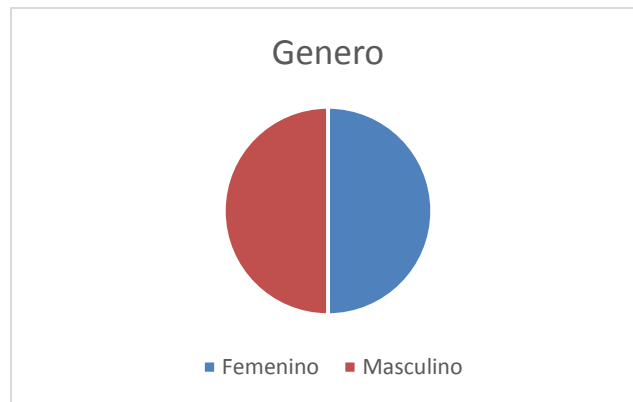


## Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos

*Cuadro #1*

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Femenino	10	50 %
Masculino	10	50 %
Total	20	100 %

*Grafico #1*



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico se puede observar que la mitad de la población de género masculino y la otra mitad es de género femenino.

Cuadro #2

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 – 25	4	20 %
26 – 30	10	50 %
31 – 35	2	10 %
36 – 40	4	20 %
Total	20	100 %

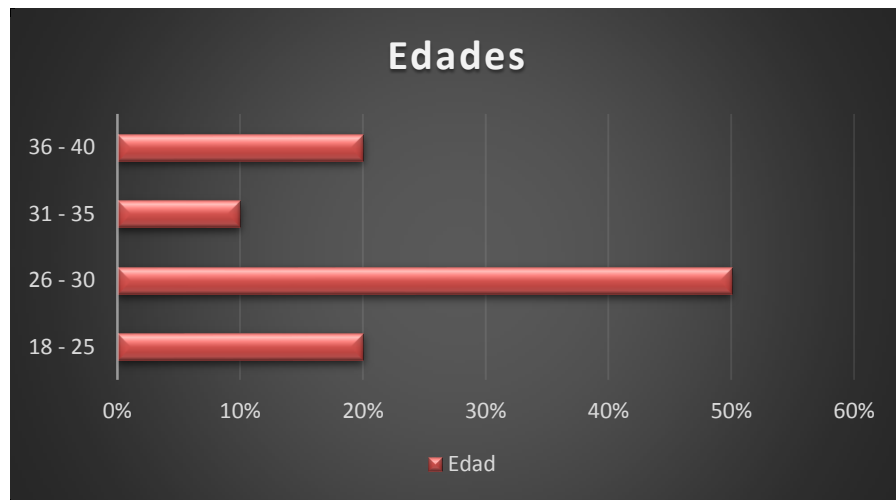


Grafico #2

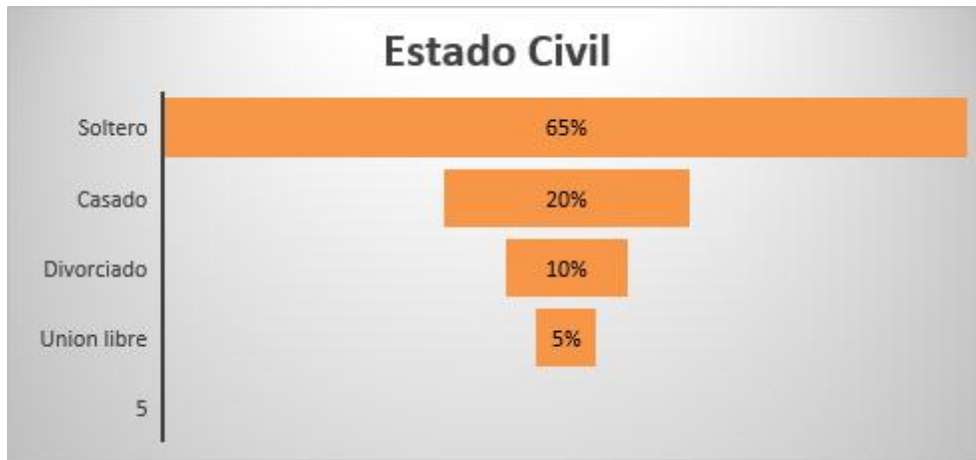
Fuente: Elaboración propia.

Se puede identificar que el 50 % de la población tiene un rango de edad 26 a 30 años, el otro porcentaje se encuentra de igual manera en rango de edades muy joven lo que significa que la mayoría son de la Generación Y o *millennials*.

*Cuadro #3*

Estado Civil	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Soltero	13	65 %
Casado	4	20 %
Divorciado	2	10 %
Unión libre	1	5 %
Total	20	100 %

*Grafico #3*



Fuente: elaboración propia.

Según este gráfico, se puede determinar que el 65 % de la población es soltera y probablemente no tienen muchas responsabilidades.

*Cuadro# 4*

Tiempo laborado para la empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
Menos de 1 año	13	65 %
1 año	3	15 %
2 años	1	5 %
3 años	3	15 %
Total	20	100 %

*Grafico # 4*



Fuente: elaboración propia.

La empresa tiene poco tiempo de operar en el país, sin embargo, tiene mucha rotación interna.

*Cuadro # 5*

Recibe incentivos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

*Grafico # 5*



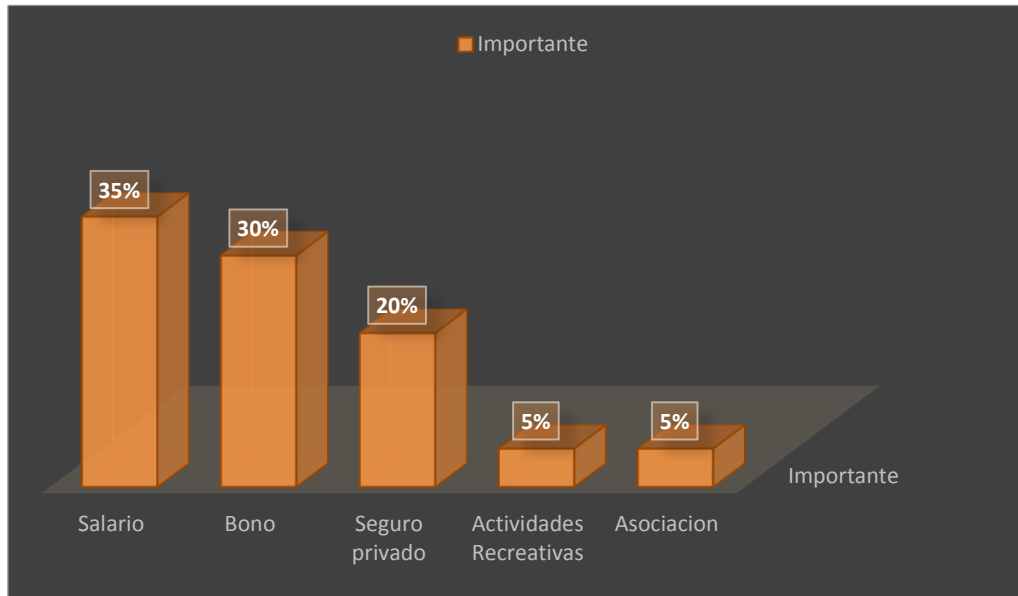
Fuente: elaboración propia.

Todas las personas encuestadas reciben incentivos.

*Cuadro #6*

Más importante	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bono	6	30 %
Seguro privado	4	20 %
Actividades recreativas	1	5 %
Salario	7	35 %
Gimnasio	1	5 %
Asociación	1	5 %
Total	20	100 %

*Grafico #6*



Fuente: elaboración propia.

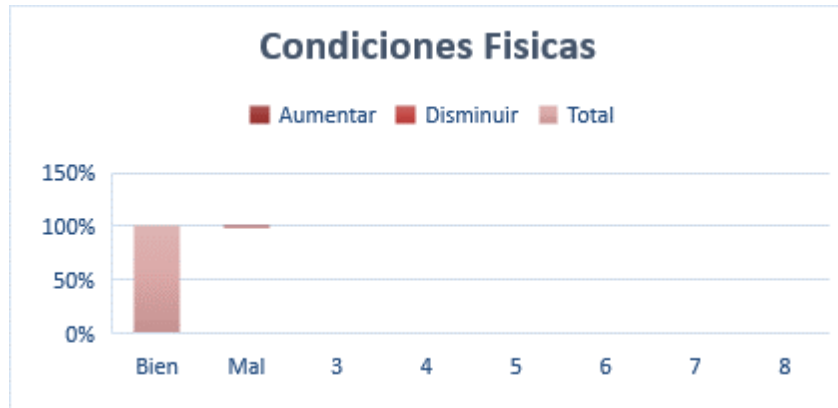
En este grafico se puede determinar que las personas prefieren el dinero ante cualquier otro incentivo para poder solventar sus necesidades o metas

*Cuadro #7*

Condiciones Físicas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bien	20	100 %
Mal	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

Grafico #7



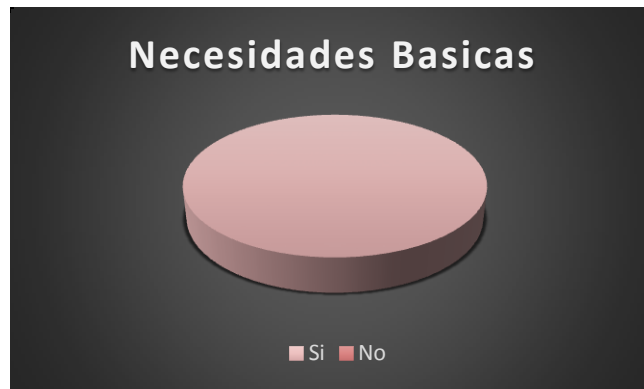
Fuente: elaboración propia.

Las personas se sienten bien en cuanto a las condiciones físicas de la empresa, lo que significa que la estructura de la compañía es apta para los trabajadores.

Cuadro #8

Necesidades Básicas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

*Grafico #8*



Fuente: elaboración propia.

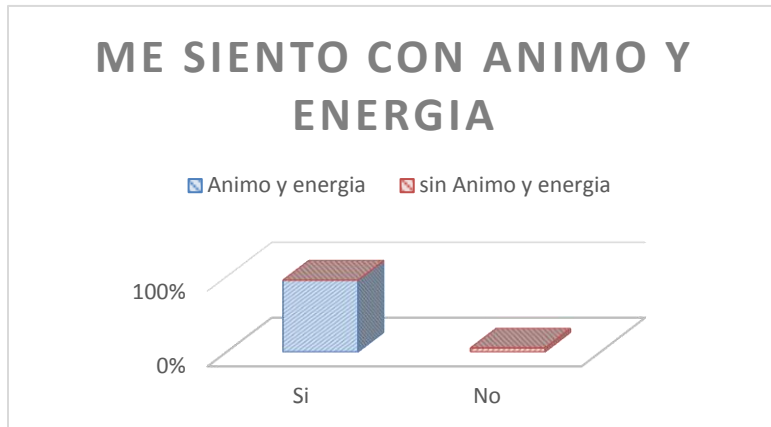
El 100 % de la población piensa que pueden satisfacer sus necesidades básicas lo cual significa que pueden vivir una vida plena.

*Cuadro #9*

Ánimo y energía	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	19	95 %
No	1	5 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

*Grafico #9*



Fuente: elaboración propia.

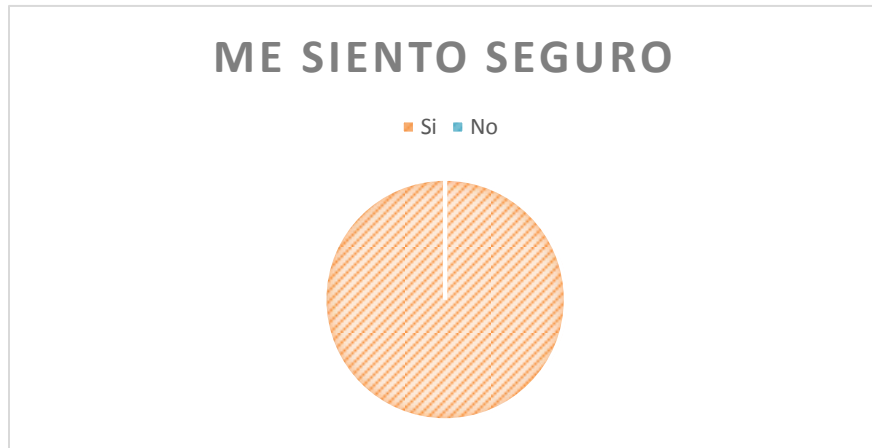
El 90 % de la población se caracteriza por sentirse con ánimo y energía al momento de realizar su trabajo.

*Cuadro #10*

Me siento Seguro	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

*Grafico #10*



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de las personas se sienten seguras en su lugar de trabajo lo cual significa que la empresa no esta en un lugar o barrio inseguro. Tambien piensan que tienen estabilidad.

*Cuadro #11*

Plan de salud	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	19	95 %
No	1	5 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

*Grafico #11*



Fuente: elaboración propia.

El 95 % de las personas piensan que el plan de salud que les brinda la empresa es muy bueno, lo cual hace que se sientan seguras.

*Cuadro #12*

Compañerismo y unión	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

Grafico #12



Fuente: elaboración propia.

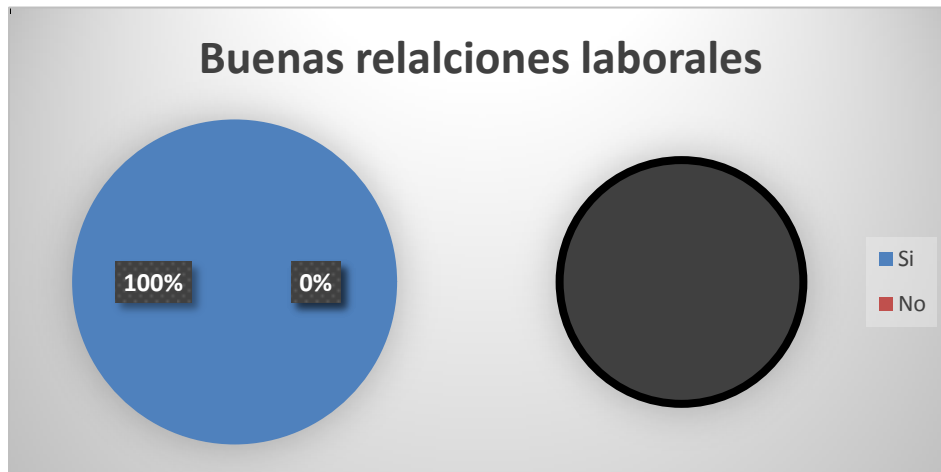
El 100 % de los trabajadores piensan que dentro de la compañía se fomenta el compañerismo y la unión, lo que significa que es un ambiente agradable y sano para trabajar esto incrementa la motivación de seguir trabajando.

Cuadro #13

Buenas relaciones laborales	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

Grafico #13



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de la población reconoce que tienen buenas relaciones laborales con sus jefes, lo cual es muy importante para el desarrollo profesional de cada empleado.

Cuadro #14

Salario	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Adecuado	14	70 %
Igual al mercado	3	15 %
Por arriba del mercado	3	15 %
Por debajo del mercado	0	0 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

Grafico #14



Fuente: elaboración propia.

Salarios de VMware	Monto en colones
Representante de servicio al cliente	600 – 700
especialista	700 – 800
Senior	800 – 900
Team lead	900 – 1100000

Amazon	500 – 600
Oracle	600 – 700
IBM	500 -600

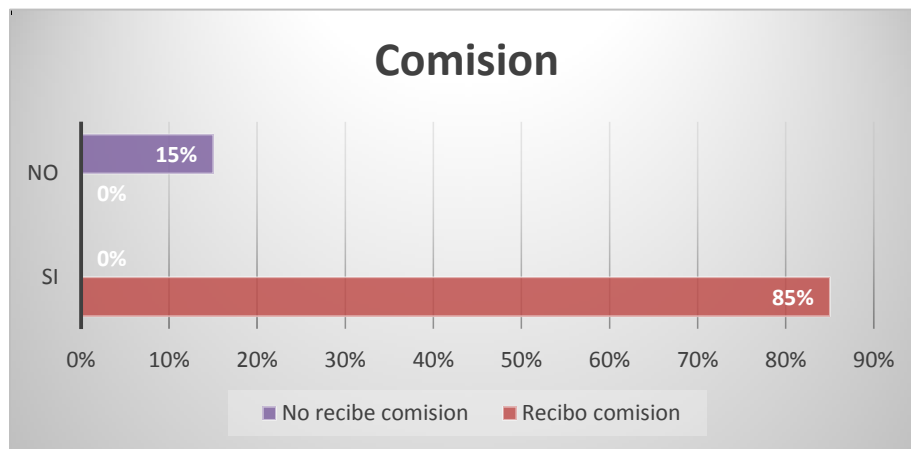
El 70 % de las personas piensan que reciben un salario adecuado para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, al comparar el salario de VMware, se puede observar que el salario que reciben no está ni por debajo, ni por encima de los salarios del mercado.

*Cuadro #15*

Comisión	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	17	85 %
No	3	15 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

*Grafico #15*



Fuente: elaboración propia.

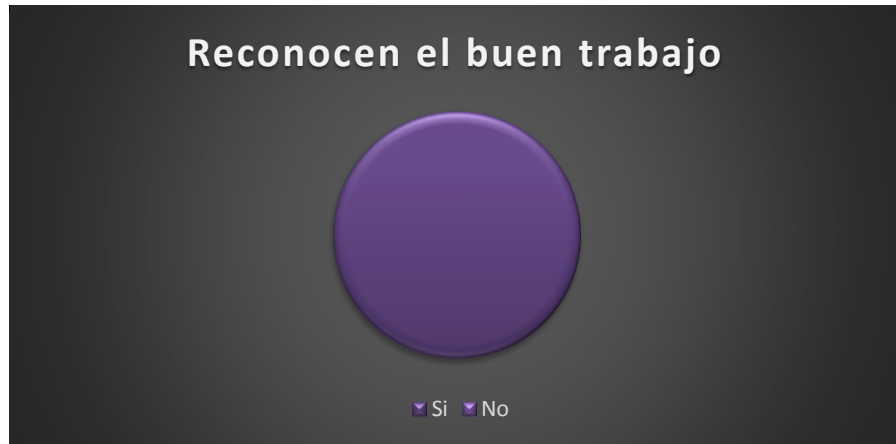
El 85 % de la población afirmó que reciben incentivos o una comisión por hacer el trabajo bien hecho, lo que significa que están motivados para hacer sus tareas laborales de la mejor manera, ya que todo lo que realizan es compensado.

*Cuadro #16*

Reconocen el trabajo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

*Grafico # 16*



Fuente: elaboración propia.

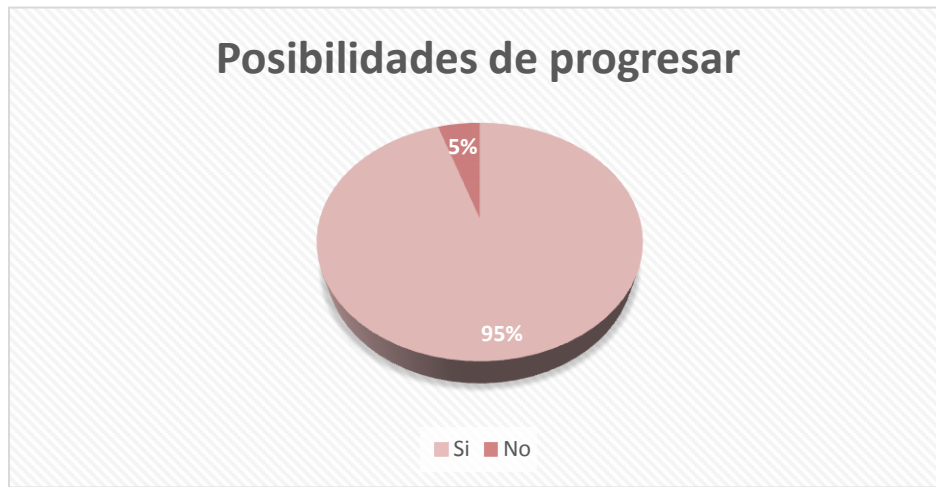
El 100 % de la población afirmó que sus trabajos son reconocidos, lo cual propicia felicidad y productividad.

*Cuadro #17*

Posibilidades de progresar	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	19	95 %
No	1	5 %
Total	20	100 %

Fuente: elaboración propia.

Grafico #17



Fuente: elaboración propia.

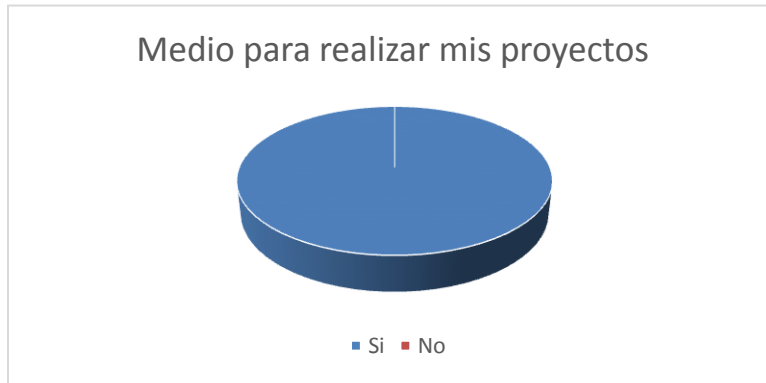
El 95 % de las personas piensan que trabajando duro tienen posibilidades de progresar, esto significa que las compañías cuentan con áreas de crecimiento para los empleados.

Cuadro #18

Medio para realizar mis proyectos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	100 %
No	0	
Total	20	

Fuente: elaboración propia.

*Grafico #18*



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de la población coincide en que trabajan para realizar o llevar acabo sus metas. Esto es bueno, porque tienen una motivación personal para realizar sus trabajos de la mejor manera, obtener su recompensa y así cumplir sus sueños.

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

### **Identificar los incentivos financieros y no financieros que brinda el departamento de Recursos Humanos y si motivan al personal**

#### **Conclusiones**

A partir los resultados obtenidos de la presente investigación, se identificaron los incentivos que tiene la empresa, tanto financieros como no financieros. Entre estos se pueden mencionar: bono, seguro privado, actividades recreativas, gimnasio, asociación. Los incentivos han demostrado que son los mayores motivadores y son los más efectivos que la empresa VMware ha podido aplicar, para que las personas se sientan bien y con deseo de realizar sus tareas.

La investigación realizada muestra que la mayoría de las personas de la empresa están motivadas y esto influye en el desempeño laboral de los trabajadores, por lo tanto, tienden a ser más productivas, lo cual es positivo para la compañía, ya que la empresa crece y se desarrolla más rápidamente. Entre los incentivos que tiene la empresa los que más motivan a las personas (mencionando el que más motiva primero) son: el salario, el bono, seguro privado, actividades recreativas y por último la asociación.

Dentro de los incentivos monetarios que más motivan a los empleados, se puede mencionar el bono. Este se paga dos veces al año por medio de las métricas establecidas que son: puntualidad en el horario, tiempos establecidos para el manejo de llamadas, cerrar casos en un periodo de 3 días y por último encuestas con una métrica del 100 % lo que significa que todas las encuestas recibidas por los clientes tienen que ser calificadas en 100,

esto para cumplir con la métrica. El bono es de suma importancia para ellos ya que es un monto de dinero adicional al salario el cual puede ser usado para cualquier objetivo y para este, la empresa no establece algún uso fijo. Además, el monto que se les brinda es un monto total al salario, pero dividido en dos partes por eso se les brinda cada seis meses.

Finalmente, se puede afirmar que los incentivos económicos cumplen su objetivo. Por otro lado, también se puede mencionar el salario ya que por medio la investigación se da a conocer que los salarios juegan un papel muy importante. Aunque este no es un incentivo, da seguridad a los empleados y como muestra el gráfico el salario para los trabajadores de la compañía VMware no se encuentra por debajo, pero tampoco está por encima del mercado, lo cual los ubica en un punto medio y de su agrado ya que la mayoría acordaron que el salario es adecuado.

Sin dejar de lado los incentivos no monetarios, se puede mencionar que entre los más destacados está el seguro privado el cual consiste en el pago del 90 % del total de la factura final en cualquiera de las clínicas autorizadas por el INS, este es el más importante, luego las actividades recreativas, existen varias según la temporada, muchas veces son juegos tradicionales de Costa Rica o paseos a alguna zona turística. En el mismo rango que el anterior se encuentra la asociación solidarista. Aunque se mencionaran de mayor a menor, cada uno de estos incentivos se categorizó como los menos motivantes para los empleados, por lo tanto, estos incentivos no cumplen su función como deberían.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la compañía diseñar sistemas innovadores de incentivos cada cierto tiempo. Por ejemplo: cada 6 meses para que los empleados no sientan estos incentivos

como fijos u obligatorios o inclusive se desmotiven por adquirir lo mismo una y otra vez. También es recomendable mantener los incentivos monetarios ya que estos cumplen su objetivo, aunque estos sean positivos también pueden modificarse. Por ejemplo, dividir el bono por cuatrimestres ya que actualmente son para cada 6 meses. Para este nuevo proceso se pueden evaluar los casos que deben cerrarse en un periodo de tres días y las encuestas recibidas por los clientes, siempre y cuando cumplan la meta requerida.

Esta compañía ya cuenta con un programa de incentivos no monetarios, pero, ya que estos no están cumpliendo su función se recomienda crear un sistema nuevo de incentivos ejemplo: subsidio de estudios, guardería, transporte, entre otros. También se puede realizar una evaluación de cuáles son los que ellos desearían obtener y de esta manera tomar ventaja de esto para que los trabajadores se sientan más motivados.

### **Establecer el nivel de motivación que tiene el personal de la empresa**

#### **Conclusiones**

El nivel de motivación que proviene de todos los incentivos que ofrece la empresa VMware es muy alta de acuerdo con la investigación realizada, lo cual es un reto muy grande para la empresa, ya que no es fácil mantener esta motivación, de ahí la relevancia de tener un muy buen plan de incentivos. No en vano la compañía aparece en la lista de Fortune 100 best, como número 42 de los mejores lugares para trabajar, en los que se evalúan principalmente los incentivos que los empleados reciben y las diversidades de género.

Los incentivos no son solamente el mejor motivador que existe, sino que también es importante que la empresa promueva, a nivel vertical y horizontal, las buenas relaciones

entre los colaboradores porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza y en un modelo atractivo para las demás personas. Con el aumento de la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias a los futuros cambios que se presenten, también se reduce el sentimiento de desmotivación, desinterés, aburrimiento, porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes, lo que genera un cambio del clima de la organización y ayuda al cambio positivo de la cultura organizacional.

### **Recomendaciones**

El ritmo de la vida es muy dinámico, por lo tanto, se recomienda evaluar los niveles de motivación cada 6 meses, porque es importante saber si las mejoras implementadas han sido un acierto o no. También es importante mencionar que cuando las evaluaciones se lleven a cabo no solamente hay que preguntarles cómo se sienten con respecto a los incentivos que ya tienen, si no que se debe tomar en cuenta qué les parece a ellos que serviría para motivarlos o qué otros incentivos les gustarían, para que así los empleados vean y sientan que su opinión y sus necesidades son tomadas en cuenta y que a la empresa le importa su bienestar.

Se recomienda hacer cambios en incentivos, agregar estímulos grupales donde alguna de las métricas ya establecidas (como la de cerrar casos en tres días) sea de la siguiente manera: si las 20 personas que trabajan para el servicio al cliente alcanzan la métrica establecida del 90 % de los casos cerrados tienen derecho al bono. También pueden agregar al sistema los siguientes: trabajo en casa con días ilimitados, monitoreados por un sistema llamado *viewer* que muestra todos movimientos realizados en el teléfono (cuando una llamada entra al sistema, cuando se pone a un cliente en espera, cuando terminan la llamada, etc.), también por tiempos establecidos para el manejo de las llamadas.

Asimismo, se recomiendan más vacaciones por años cumplidos de trabajar en la empresa, cuando cumplen 1 año se les da 2 días extra, cuando se cumplan 3 años se les da 4 y así sucesivamente. También se puede incluir el transporte, pago de estudios del 100 % siempre y cuando pasen todas las materias de lo contrario tendrían que pagar por la materia reprobada, esto para que los incentivos no se vuelvan fijos para los empleados y que ellos se motiven al ver que la empresa siempre busca cosas nuevas para ellos y se preocupan por sus necesidades.

### **Recomendar un nuevo sistema de incentivos**

#### **Conclusiones**

Como empresa está bien que se tengan diferentes iniciativas para retener a los empleados, sin embargo, el problema aparece cuando se crean Programas de Incentivos basados en suposiciones y no en las necesidades organizacionales o realidades de vida de los colaboradores. Lo que ocurre en la mayoría de las empresas es ese deseo de tener al alcance un estándar o regla generalizada para definir qué incentivos funcionan para los colaboradores y cuáles no, pero esto no puede ser así. No existe un listado con normas que apliquen para todos los equipos humanos; pero lo que sí existen son guías, *tips* y algunas recomendaciones que pueden ayudar a que los programas tengan un final feliz, lleno de logros y no fracasen.

Se debe tener en consideración que un plan de incentivos bien estructurado puede convertirse en una de las herramientas más poderosas para solucionar los problemas de contratación, fidelización, retención y productividad de personal (retos a los que el

departamento de Recursos Humanos debe enfrentarse constantemente). Por lo tanto, es necesario un plan de incentivos nuevo.

El centro de un plan no está sólo en los objetos o esfuerzos que se realicen para hacer que el recurso humano se sienta conectado, también en la capacidad de entrega que se tenga al momento de ofrecerle a las personas soluciones que impacten sus momentos de vida (horario flexible, viajes, electrodomésticos, tiempo libre, etc.).

### Recomendaciones

<b>Incentivos no monetarios</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic
Premio Anual por Mejorar desempeño												X
Celebrar en público y no en privado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transporte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en casa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Se recomienda, para los incentivos no monetarios, premiar a los empleados a fin de año ya sea con una cena o un paseo a la playa o montaña para 2 personas, según las posibilidades de pago que tenga la empresa en este momento. La evaluación del desempeño se hará a través de un análisis 360° (evaluación realizada por jefes, compañeros, subalternos y el mismo colaborador).

Celebrar en público y no en privado. El hecho que a un colaborador se le felicite en público impacta su autoestima, el rol dentro de la empresa y la capacidad de sentirse valorado. Este es un gran estímulo para que el colaborador sienta deseos de seguir haciendo su trabajo bien, esto es algo que se debería hacer todos los meses.

El transporte es muy importante para los empleados, ya que es un gasto menos por el que preocuparse y mejora radicalmente el tiempo. Este incentivo lo deberían tener todo el tiempo para la hora de ingreso y la hora de salida, normalmente la mayoría de las personas entran a trabajar a las 6 a. m. y salen a las 3 p. m. o entran a las 9 a. m. y salen a las 6 p. m.

Otro incentivo que se puede brindar es el trabajo en casa, este se puede implementar como prueba por 4 meses con días ilimitados para que ellos decidan qué días quieren trabajar esta modalidad (como máximo 3 días). Después de esos cuatro meses, se evalúa el desempeño y si este se mantuvo o mejoró, el colaborador podrá seguir gozando de este beneficio.

<b>Incentivos monetarios</b>	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Bono por cuatrimestre				X				X				X
Bono por semestre						X						X
Bono para el colaborador del año		X										

Se recomienda brindar un bono por cuatrimestre en el cual se pueden evaluar los casos cerrados en 3 días. Si los empleados alcanzan esta métrica por cuatrimestre con un total del 90 % de los casos cerrados, se les paga el bono equivalga a la cuarta parte del salario bruto.

El bono por semestre que equivalga a la mitad del salario bruto, este se obtendrá según resultados de:

- Llegar a trabajar a tiempo todos los días con una métrica al final de 99 % para pasarla.
- Llamadas deben manejarse en un periodo determinado, por ejemplo: no puede tener a un cliente más de 2 minutos en espera, después de terminar una llamada no puede durar más de 1 minuto en un auxiliar llamado ACW.
- Por último, incluiría crear un artículo de procedimientos que incluya cualquier información valiosa de la compañía que los clientes puedan requerir en algún proceso.

Finalmente, el bono anual para el colaborador del año consiste en la evaluación de todas las responsabilidades mencionadas anteriormente, el que obtenga el mejor desempeño se gana un bono de 2 salarios brutos al año.

## *Presupuesto*

<b>Inversión</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ag</b>	<b>Set</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
Premio Anual por Mejorar desempeño												2000000
Celebrar en público y no en privado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Trabajo en casa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bono por cuatrimestre				200000				200000				200000
Bono por semestre						250.000						250.000
Bono para el colaborador del año												500.000

## Bibliografía consultada

- Aguilar Florencia, K. y Ortiz Sánchez K. (2016). *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S. A.* Ecuador. Universidad Estatal del Milagro.
- Alva, R. (2011). *Diseño de notas de laboratorio.* México: Galeon.
- Álvarez Venegas, R., Paredes Hernández, Ludgar Meling y Arteaga Pérez, J. (2015) *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado. 1a ed.* México: Universidad Internacional.
- Arias, F. (2012). *Proyectos de investigación introducción a la metodología científica.* Venezuela. Episteme.
- Baena Paz, G. 2014. *Metodología de la investigación.* ed: 1era. México: Grupo Editorial Patria.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo.* San José. EUNED.
- Bassi, J. (2015) *Formulación de proyectos de tesis en ciencias sociales. 1ª ed.* Chile. Ediciones y publicaciones El Buen Aire S.A.
- Bermúdez, G. (2016). *Propuesta sobre la motivación en los docentes de la escuela Monseñor Anselmo Llorente y la fuente, en el desempeño profesional durante el primer cuatrimestre del 2017.* Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.

- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación*. ed: 3ra. Colombia. Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Chinchilla, A. y Enrique, R. (2016). *Guía, trabajos finales de graduación, Tesinas y Tesis en ciencias sociales*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (estudio realizado en restaurantes casa museo de la zona 3 de Quezaltenango)*. México. Universidad Rafael Landivar.
- Franklin Erique B., K. M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Gómez Luis, R., Balkin David, B. y Cardy Robert, L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ta ed. México: Pearson Education.
- González, O. y Escalona, W. (2015). *Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, Estado Falcón*. Venezuela Escuela de Relaciones Industriales.
- Hernández Sampier, R. (2010). *Métodos de Investigación*. 4ta ed. México. McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed: 6. México. McGraw Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. 7ª ed. México. Mc Graw Hill.

Jiménez Patricio, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. ed:3. España. ESIC.

Koonts H., Weihrich H., Cannice M. (2012). *Administración una persona global y empresarial*. Ed: 4ta México. McGrawHill.

Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de san Román – Juliaca 2014*. Perú. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Marcena, A. (2016). *Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de servicio al cliente en la oficina del roble Puntarenas del instituto costarricense de acueductos y alcantarillados*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. 11va ed. México. Pearson Educación.

Ochoa, K. (2014). *Motivación y productividad laboral*. Guatemala. Campus de quetzal Tenango.

Pimienta Prieta, J. (2017). *Metodología de la investigación*. Ed.: 3. México. Pearson Educación.

Porret Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas*. Ed.: 4ta. Madrid. ESIC

- Satey de León, Elcira. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional” (estudio realizado con el personal de la delegación de recursos humanos del organismo judicial)*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.
- Ulate, L. (2017). *Analizar la motivación y satisfacción laboral del personal del departamento de servicio administrados de la empresa Altus Consulting del segundo periodo del 2016*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.
- Unidad de Investigación de Ciencias Sociales. (2017). *Guía: trabajos finales de tesinas y tesis en ciencias sociales*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.
- Villareal, A. (2015) *Diagnostico y Análisis del clima organizacional en el departamento de Administración de servicios Globales, de la empresa IBM de Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre del 2015*. Costa Rica. Universidad Hispanoamericana.
- VMware, Inc. (2017). *Página web*. Zona franca América, Heredia. Recuperado de <https://www.vmware.com/company.html>
- VMware, Inc. (2017). *Página web*. Zona franca América, Heredia. Recuperado de [https://www.vmware.com/company/strategy\\_direction.html](https://www.vmware.com/company/strategy_direction.html)
- Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos*. 7a ed. México. McGraw-Hill Interamericana.