

Universidad Hispanoamericana

Sede Puntarenas

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

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

**Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la
motivación del personal administrativo, supervisores y áreas
de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II
cuatrimestre de 2019.**

César Romero Porras

Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez

Puntarenas, Costa Rica

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

ÍNDICE DE IMÁGENES	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xi
DECLARACIÓN JURADA.....	xv
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	xvi
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	xvii
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	xviii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	xix
DEDICATORIA.....	xx
AGRADECIMIENTO.....	xxi
RESUMEN.....	22
CAPÍTULO I.....	24
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	25
1.1.1. Antecedentes del problema.....	25
1.1.1.1. Evolución histórica de Concrepal.....	25

1.1.2.	Antecedentes Investigados	27
1.1.3.	Problematización	32
1.1.4.	Justificación del problema	33
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	34
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
1.3.1.	Objetivo general.....	34
1.3.2.	Objetivos específicos.....	35
1.4.	ALCANCES Y LIMITACIONES	35
1.4.1.	Alcances	35
1.4.2.	Limitaciones	35
1.4.3.	Aporte del investigador.....	36
CAPÍTULO II		37
MARCO TEORICO		37
2.1.	CONTEXTO HISTÓRICO	38
2.1.1.	Antecedentes de la organización	38
2.1.1.1.	Filosofía empresarial	38
2.1.1.1.1.	Misión de Concrepal	38
2.1.1.1.2.	Visión de Concrepal	38
2.1.1.1.3.	Valores	38
2.1.1.1.4.	Organigrama	40

2.1.1.1.5.	Partes Interesadas	41
2.1.1.2.	Políticas y procedimientos de la organización	43
2.1.1.3.	Servicios que brinda Concrepal, Barranca	45
2.1.2.	Imágenes de Concrepal Barranca	46
2.2.	CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	52
2.2.1.	Gestión del talento humano	52
2.2.1.1.	Procesos y subprocesos de la gestión del talento humano	57
2.2.1.2.	Cultura Organizacional.....	58
2.2.1.3.	Clima Organizacional.....	60
2.2.1.4.	Comportamiento en las organizaciones	61
2.2.1.5.	Evaluación del desempeño	63
2.2.2.	Incentivos laborales	64
2.2.2.1.	Tipos de incentivos laborales	66
2.2.2.1.1.	Planes de trabajo a destajo	67
2.2.2.1.2.	El pago por méritos como incentivo.....	68
2.2.2.1.3.	Retribuciones no económicas y basadas en el reconocimiento.....	69
2.2.2.1.4.	Plan de comisiones	69
2.2.2.3.	Equidad	76
2.2.2.4.	Ejemplos de empresas Transnacionales con incentivos laborales	76
2.2.2.5.	Empresa internacional (Estados Unidos)	84

2.2.2.6.	Tendencias de planes de incentivo actuales.....	88
2.2.3.	Motivación	90
2.2.3.1.	Tipos de Motivación.....	91
2.2.3.1.1.	Motivación intrínseca	91
2.2.3.1.2.	Motivación extrínseca	91
2.2.3.2.	Teorías de la motivación	92
2.2.3.2.1.	Jerarquía de las necesidades según Maslow	92
2.2.3.2.2.	Teoría de los dos factores de Herzberg	94
2.2.3.2.3.	Teoría de Clayton Aldenfer	96
2.2.3.3.	Tendencias de motivación	97
CAPÍTULO III		101
MARCO METODOLÓGICO		101
3.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	102
3.1.1.	Finalidad (Teórica o aplicada)	102
3.1.2.	Dimensión temporal (transversal / longitudinal).....	102
3.1.3.	Marco (mega/macro/micro)	103
3.1.4.	Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta).....	104
3.1.5.	Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo).....	105
3.2.	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	107
3.2.1.	Unidades de análisis (objetos de estudio)	107

3.2.2.	Fuentes primarias	107
3.2.3.	Fuentes secundarias.....	107
3.3.	SELECCIÓN DEL MUESTREO	108
3.3.1.	Población.....	108
3.3.2.	Muestra.....	109
3.3.2.1.	Probabilística.....	110
3.3.3.	No probabilística	110
3.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	110
3.4.1.	Entrevistas.....	111
3.4.2.	Cuestionario	112
3.4.3.	Observación	112
CAPÍTULO IV.....		113
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS		113
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS	114
4.2.	CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	114
4.3.	TIPOS DE GRÁFICOS	114
4.4.	ANÁLISIS DE DATOS.....	114
4.4.1.	Cuestionario aplicado a los colaboradores	115
CAPÍTULO IV.....		165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		165

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
CAPÍTULO VI.....	170
PROPUESTA.....	170
6.1. INTRODUCCIÓN.....	171
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	171
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	173
6.3.1. Objetivo General.....	173
6.3.2. Objetivos específicos.....	173
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	173
6.4.1. Alcances	173
6.4.2. Limitaciones	174
6.5. DEBILIDADES INSTITUCIONALES	174
6.6. Desarrollo de la Propuesta.....	175
6.6.1. Propuesta del plan de incentivos.....	175
BIBLIOGRAFIA.....	182
ANEXOS.....	185

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 - Organigrama de la Empresa Concrepal Barranca	40
Imagen 2 - Área de agregados	46
Imagen 3 - Área de Almacenamiento y despacho de cunetas	47
Imagen 4 - Área de Almacenamiento y despacho de tuberías.....	47
Imagen 5- Área de producción de tubos	48
Imagen 6- Área de prefabricado, proceso de producción, área de almacenamiento y despacho	48
Imagen 7 - Área de producción de Bloques y adoquines.....	49
Imagen 8 - Área de almacenamiento y despacho de bloques y adoquines.....	49
Imagen 9 - Área del quebrador proceso de producción de agregados	50
Imagen 10 - Área de oficinas	50
Imagen 11 - Sala de capacitaciones.....	51
Imagen 12 - Plantel total de Concrepal Barranca.....	51
Imagen 13 - Procesos y subprocesos en el área de GRH.	57
Imagen 14 - El iceberg de la cultura organizacional.....	59
Imagen 15 - Múltiples tipos de remuneraciones	72
Imagen 16 - Aporte del salario emocional.....	172
Imagen 17 - Evaluación de desempeño.....	195

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.....	52
Cuadro 2 - Evolución de la función de los Recursos Humanos.....	53
Cuadro 3 - Propuesta de salario emocional.....	175

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Partes interesadas	41
Tabla 2 - Determinación del riesgo	42
Tabla 3 - Población de Concrepal	108

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género	115
Gráfico 2 - Edad	116
Gráfico 3 - Área o departamento al que pertenece	117
Gráfico 4 - Años de laborar en la organización	118
Gráfico 5 - Nivel académico	119
Gráfico 6 - Problemas al recibir su salario	120
Gráfico 7 - Conocimiento del objetivo de los incentivos laborales	120
Gráfico 8 - Cuenta con algún incentivo laboral	121
Gráfico 9 - Influyen los incentivos en su motivación.....	122
Gráfico 10 - Incentivos que usted más valora	123
Gráfico 11 - Para obtener incentivos debe mejorar su desempeño.....	124
Gráfico 12 - Le han otorgado un ascenso de puesto	125
Gráfico 13 - Le motivaría un ascenso de puesto	125
Gráfico 14 - Le han otorgado a un compañero reconocimiento por la labor	126
Gráfico 15 - Reconocen su esfuerzo por cumplir con los objetivos de la empresa.....	127
Gráfico 16 - Le agrada que reconozcan su trabajo	127
Gráfico 17 - Hay oportunidad de ascender dentro de la empresa	128
Gráfico 18 - Ha obtenido un ascenso de puesto algún compañero	129
Gráfico 19 - Ha obtenido aumentos de salario.....	129
Gráfico 20 - Ha recibido un nuevo incentivo.....	130
Gráfico 21 - Ha fijado la empresa algún beneficio y no lo ha recibido	130
Gráfico 22 - Cómo se ha sentido al no recibir el incentivo	131
Gráfico 23 - Le motiva recibir capacitaciones.....	132

Gráfico 24 - Ha recibido capacitaciones en los últimos 6 meses	132
Gráfico 25 - Le motivaría sentirse capacitado	133
Gráfico 26 - Satisfecho con los incentivos que tiene actualmente	134
Gráfico 27 - Está motivado actualmente	134
Gráfico 28 - Le gusta el trabajo que tiene actualmente	135
Gráfico 29 - Tiene entusiasmo y energía para realizar su trabajo	136
Gráfico 30 - Su trabajo es importante para la empresa	136
Gráfico 31 - Aprende cosas nuevas en el trabajo	137
Gráfico 32 - Le gusta hacer cosas diferentes en el trabajo	137
Gráfico 33 - El trabajo le impide hacer cosas que le gustan	138
Gráfico 34 - Llega temprano al trabajo	139
Gráfico 35 - Ha pensado faltar a trabajar por desmotivación	139
Gráfico 36 - Podrá mantener su trabajo	140
Gráfico 37 - Ha considerado dejar su trabajo por desmotivación	140
Gráfico 38 - Las condiciones físicas del área son las adecuadas	141
Gráfico 39 - Se llevan a cabo actividades recreativas	142
Gráfico 40 - Orgulloso de trabajar en esta empresa	142
Gráfico 41 - Me siento mejor al trabajar	143
Gráfico 42 - Satisfecho como lo trata la empresa	143
Gráfico 43 - Le gusta el ambiente de trabajo	144
Gráfico 44 - Existe un buen ambiente de trabajo	145
Gráfico 45 - Cuando ingresó se sintió acogido	145
Gráfico 46 - Le dan la oportunidad de desarrollar lo mejor de si	146
Gráfico 47 - Toman en cuenta sus opiniones	147

Gráfico 48 - Relación con los compañeros de trabajo	147
Gráfico 49 - Lo apoyan sus compañeros de trabajo.....	148
Gráfico 50 - Relación con el jefe.....	149
Gráfico 51 - Siente el apoyo de su jefe	149
Gráfico 52 - El ambiente de mi área me motiva.....	150
Gráfico 53 - Es la empresa un buen lugar de trabajo.....	151
Gráfico 54 - Recomendaría esta empresa para laborar	151
Gráfico 55 - Es una obligación para la empresa desarrollar un plan de incentivos.....	152
Gráfico 56 - Una empresa con un plan de incentivos se vuelve atractiva	153
Gráfico 57 – Un plan de incentivos puede disminuir la rotación del personal.....	154
Gráfico 58 - Es necesario que las empresas desarrollen planes de incentivos.....	155
Gráfico 59 - Desarrollar un plan de incentivos le motivaría.....	156
Gráfico 60 - Sabe que son los incentivos económicos	156
Gráfico 61 - Sabe que son los incentivos no económicos.....	157
Gráfico 62 - Es necesario algún incentivo económico en su trabajo	158
Gráfico 63 - Es necesario algún incentivo no económico en su trabajo.....	158
Gráfico 64 - Le motivaría más los incentivos económicos	159
Gráfico 65 - Pensamiento acerca de los incentivos no económicos.....	159
Gráfico 66 - Prefiere gozar de un plan de incentivos o mayor salario.....	160
Gráfico 67 - Se esforzaría en alcanzar metas a cambio de recibir un incentivo.....	161
Gráfico 68 - Es mejor un buen trato que un salario.....	161
Gráfico 69 - Está preparada la empresa para desarrollar un plan de incentivos.....	162
Gráfico 70 - Valoraría su permanencia por un plan de incentivo	163
Gráfico 71 - Incentivos económicos que le gustaría recibir.....	163

Gráfico 72 - Incentivos no económicos que le gustaría recibir 164

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo César Alonso Romero Porras, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 207440201 egresado de la carrera de Administración de negocios 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 Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca en el II cuatrimestre de 2019. de investigación titulado: Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca en el II cuatrimestre de 2019., 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 quince días del mes de noviembre del año dos mil diecinueve.



Firma del estudiante

Cédula: 207440201

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DEL TUTOR

Señores :
 Universidad Hispanoamericana
 Sede Puntarenas
 Carrera Administración de Negocios.
 Énfasis Recursos Humanos

El estudiante César Romero Porras , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre de 2019".Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos.

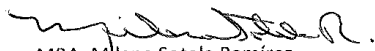
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

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

a)	ORIGINALIDAD 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,


 MBA. Milena Sotela Ramirez
 Cédula identidad Número 1-573-526

CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE PUNTARENAS

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **César Romero Porras**, titulada "**Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre de 2019**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día Jueves 30 de enero del 2020.

Atentamente,



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

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

13 de Febrero del 2020

Universidad Hispanoamericana

Presente

Estimados señores:

La suscrita María del Rocío Calvo Alfaro, con cédula de identidad número 1-1614-0447, profesional en Filología Española, con carné número 80867 asociado a Colypro, hace constar que revisó el documento denominado: "Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre de 2019". Del estudiante César Romero Porras, al cual se le aplicaron las revisiones y observaciones relacionada con aspectos de construcción gramatical, ortografía, redacción entre otros. Dado lo anterior, certifico que el documento contiene las observaciones y correcciones solicitadas de conformidad con lo pactado.

Atentamente

**MARIA DEL
ROCIO CALVO
ALFARO
(FIRMA)**

Firmado
digitalmente por
MARIA DEL ROCIO
CALVO ALFARO
(FIRMA)
Fecha: 2020.02.13
07:49:17 -06'00'

María del Rocío Calvo Alfaro. Carné 80867

CARTA DE AUTORIZACIÓN

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 15 de noviembre de 2019

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **César Alonso Romero Porras** con número de identificación **207440201** autor (a) del trabajo de graduación titulado **“Desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre de 2019”** presentado y aprobado en el año **2019** como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos; Sí** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 207440201
Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada principalmente a Dios por ser ese motor en mi vida, ya que a pesar de las situaciones vividas puedo salir adelante gracias a su amor y misericordia.

A mis padres, Álvaro y Xinia, por ser esos padres amorosos, ejemplares y luchadores, por haberme enseñado que lo importante en la vida es seguir hasta el final y alcanzar lo que se quiere, por haberme acompañado en esta etapa en mi vida. Siempre estaré agradecido por todo lo que han hecho, por todo su amor y dedicación, por eso les dedico cada uno de mis logros.

A mi hermano Andrés y mi novia Stephanie a quienes estuvieron presentes durante este proceso apoyándome para dar siempre lo mejor de mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Concrepal por abrir sus puertas y permitirme desarrollar la investigación en la empresa, agradezco todo el apoyo y facilidad que brindaron en el proceso. Al personal en general que tuvo gran disposición ante la aplicación de los instrumentos.

De manera especial, agradezco a mi tutora Milena Sotela Ramírez, por su gran labor a lo largo de este proceso, por su gran profesionalismo, colaboración y disposición. Cada aporte, cada detalle contribuyó enormemente para poder concluir esta investigación.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación, se pretende realizar un plan de incentivos y que impacto tiene en la motivación del personal de la empresa Concrepal, Barranca.

A través de los años, ha existido un gran avance en la gestión del talento humano se puede ver reflejado en la historia, como surge el cambio de cómo se trataba al personal, por ejemplo, cuando se consideraba que era pesimista, vago, poco responsable y, por esa razón, tenían que ser dirigidos con rigidez y como poco a poco vino a cambiar todo esto y a presentar al personal cómo alguien activo, importante, que asume retos, responsabilidades y con grandes capacidades dentro de la organización.

Aunque la organización cuente con gran recurso económico, infraestructura, materiales, entre otros, si no se cuenta con el capital humano será difícil la operación de la organización.

Es fundamental que más organizaciones realicen un esfuerzo en materia de lograr altos niveles de satisfacción en su personal, por medio de actividades, o bien, a través de incentivos laborales.

A continuación, se dará una breve explicación acerca de los seis capítulos que conforman el presente trabajo de investigación:

Capítulo I: en este capítulo, se van a presentar los antecedentes históricos de la empresa Concrepal, los antecedentes investigativos, problematización, justificación del problema, formulación del problema, objetivo general y objetivos específicos, así como alcances y limitaciones.

Capítulo II: se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: en el contexto histórico y el contexto teórico – conceptual, el cual comprende conceptos relacionados con los incentivos laborales y la motivación.

Capítulo III: en este, se encuentra el marco metodológico del trabajo, el cual comprende el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo y las técnicas e instrumentos para la recolección de información.

Capítulo IV: se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y lo respectivos gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: este capítulo está conformado por las conclusiones y las recomendaciones obtenidas a partir de la elaboración del presente trabajo de investigación.

Capítulo VI: a partir del análisis y las conclusiones obtenidas se procede a elaborar una propuesta de un plan de incentivos que mejore la motivación del personal de la empresa Concrepal.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los colaboradores de la empresa Concrepal, Barranca con edades comprendidas entre los 23 a los 55 años, durante el segundo cuatrimestre de 2019.

1.1.1. Antecedentes del problema

1.1.1.1. Evolución histórica de Concrepal

La página web oficial de la empresa Concrepal (<http://www.concrepal.com>) muestra los antecedentes históricos de la evolución de la empresa Concrepal.

El año de 1958 marca el inicio de una trayectoria de éxitos que comenzó como un proyecto visionario de una pareja de insignes palmareños, Elí Rodríguez y Nelly Vásquez, quienes a base de esfuerzo y constancia construyeron los cimientos de una de las empresas productoras de derivados de concreto más importantes de este país.

Concrepal tuvo su origen como una pequeña empresa ubicada en Buenos Aires, cantón de Palmares, provincia de Alajuela, denominada en ese entonces Industrias De Concreto El Cóndor, cuya actividad principal era la extracción y venta de arena, a la cual pronto se incorporó la producción de bloques, pilas tanques y tubos de concreto, de forma artesanal; así se continuó hasta 1975, año en el que se instala una máquina bloquera semiautomática, iniciando así la tendencia que caracterizará a Concrepal de adaptarse a los cambios del entorno sirviéndose de las [sic] avances tecnológicos. Con este

cambio, se aumentó el volumen de producción de 1000 a 5000 bloques diarios. Este mismo año cambia el nombre de la empresa a Concretera Palmareña.

En 1980, se instala una máquina bloquera de tecnología americana, totalmente automatizada, a la cual le siguieron dos más, aumentándose dramáticamente el volumen de producción y la calidad de los bloques, lo cual rápidamente transformó a Concretera Palmareña en el líder indiscutible en la producción y venta de derivados de concreto en la zona norte, el occidente del valle central, así como en las regiones del pacífico central y norte.

A inicios de la década de los 90's, como respuesta a la incipiente globalización de los mercados y con el fin de acercar el producto a nuestros clientes, para reducir el costo de transporte y brindar un servicio más personalizado, se implanta la estrategia de descentralizar nuestras actividades y es así como en 1993 se inaugura una la planta #2 en Pijije de Bagaces, Guanacaste.

Para 1999, continuando con la estrategia de regionalización de las industrias se funda la planta en Coyolar de Orotina, con el fin de abastecer el mercado de la región Pacífico Central con productos de alta calidad y brindar un aporte valioso al desarrollo de turístico del Pacífico Central, donde el Creador nos da oportunidad de nacer y crecer con proyectos como Los Sueños y otros no menos importantes de la Región.

Para el año 2003, realizamos una integración de procesos en forma vertical, con la compra de dos concesiones de explotación en cauce de dominio público, sobre el Río Barranca, con un terreno para los procesos productivos con una extensión de 12 hectáreas. En el cual, se instaló un equipo de trituración o (quebrador) para procesar

piedra bruta y producir agregados, como piedra cuarta, quinta, arena, base granular entre otros. En el 2005, ante el desarrollo experimentado por el mercado de la construcción en los últimos años a nivel nacional, y las políticas gubernamentales orientadas hacia una globalización se decide instalar en este mismo el MEGAPROYECTO BARRANCA, en el cual desarrollaremos procesos con tecnología de punta europea. Con este equipo, produciremos bloques de 12*20*40, 15*20*40, adoquines 8*10*20, con un promedio 5.000 unidades de bloques de 12*20*40 por hora en la capacidad mínima de la máquina, para un promedio de 40.000 unidades por jornada laboral, o en su efecto 80.000 adoquines.

En el año 2009, se pone en funcionamiento un Quebrador en el Río Parrita frente a la Arrocería Cooparroz R.L.

1.1.2. Antecedentes Investigados

La presente investigación busca analizar el impacto que puede producir el desarrollo de un plan de incentivos laborales en la motivación de los colaboradores de la empresa, específicamente en el área administrativa, supervisores y áreas de producción.

En la empresa Concrepal donde se aplicará el análisis han planteado una serie de incentivos para el personal de la organización, los cuales no están generando nada positivo en el personal, ya que estos se encuentran desmotivados y lo que ha tratado de implementar la organización no lo perciben como un incentivo.

Por lo abordado anteriormente, queda en evidencia que la empresa Concrepal carece de iniciativa en aprovechar los recursos con los que cuentan para mejorar el

estado del personal, por lo que a pesar de que se destinan recursos, no está logrando nada y se siguen presentando muchas situaciones negativas en el personal, si bien es cierto que hay mucho que ir mejorando, el desarrollo del presente plan de incentivos viene a aportar una orientación al proceso del departamento del talento humano respecto a la motivación de los colaboradores.

Desde el ámbito de la gestión del talento humano a nivel internacional se puede ver cómo se abarcan temas acerca de compensación laboral y motivación. Tovar (2013) en su tesis *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la empresa FEBECA, C.A.* expresa en su introducción: “Las empresas dependen en gran medida del capital humano que las conforma, por lo cual estos constituyen un activo vital para su funcionamiento, pero con el transcurso del tiempo y debido al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, así como la necesidad de aumentar la eficiencia y competitividad en ellas poco a poco se han ido dejado de lado las necesidades de estos, lo que ha generado descontento de parte de estos y por consiguiente la labor es realizada con deficiencia. De allí que en los últimos años hayan generado una serie de teorías orientadas al estudio de su comportamiento y determinación de sus necesidades, con el propósito de lograr un mayor nivel de satisfacción, desarrollando al máximo las capacidades y el desempeño de las funciones del recurso humano, beneficiando a la empresa a través de objetivos comunes” (p.22).

Aguilar, Ortiz (2016) en su tesis *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A. de la Ciudad de Milagro*, expresa en su resumen que: “Los incentivos no económicos,

centrados en las necesidades más altas del individuo, como son el reconocimiento y la autoestima constituyen un tema motivo de discusión en el ámbito del mercado laboral, y esto se debe a que de algún modo el salario por sí no cubre toda la gama de necesidades humanas. Ante la constatación de las expectativas de los trabajadores de la empresa MARCIMEX de la ciudad de Milagro, los mismos que expresaron que valoran más el trato considerado y amable por encima de la remuneración pecuniaria, se planteó como objetivo de investigación, determinar la influencia que ejercen los incentivos laborales en el desempeño de los empleados de la mencionada empresa. Con el propósito de validar la hipótesis de que la implementación de incentivos salariales mejora el nivel de desempeño de los trabajadores se procedió a aplicar una encuesta a los trabajadores y una entrevista a la jefa de la agencia que posee experiencia en el manejo de recursos humanos (...) Los resultados demuestran que los incentivos no pecuniarios se han convertido en un creciente estímulo que los trabajadores aprecian en gran medida, es un plus o agregado a sus emolumentos que ayuda a mantener en alto su motivación para el trabajo. Ante lo observado, la propuesta consistió en el diseño y elaboración de un plan de incentivos no salariales para los trabajadores de la empresa MARCIMEX que garantice compromiso, fidelidad y aumento de la producción” (p.XIV).

Otavo (2019) en su proyecto de investigación *Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado. Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP*, comenta en su justificación: “Las empresas comerciales deben tener en cuenta la implementación de incentivos y ayudas motivacionales para su equipo de trabajo. La administración es la encargada de buscar, adecuar e implementar los

instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía para la toma de decisiones, en lo que tiene que ver con los empleados y con su desempeño laboral. Por tanto, es de vital importancia identificar las características del grupo, para orientar la implementación de programas de motivación efectivos que se reflejen en resultados óptimos. Para ello, las empresas deben realizar un proceso de implementación de incentivos, no solo cuando haya una causa específica o un problema, sino que también es necesario realizar este sistema como estrategia de motivación laboral” (p.39).

Bravo, Oliva (2016) en su tesis *Propuesta de un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del molino del agricultor-Lambayeque, 2016*, expresa en su introducción: “El Molino del Agricultor no brinda incentivos laborales a sus trabajadores para motivarlos en su ambiente laboral, el cual contribuiría a que el personal motivado realice sus funciones con eficiencia, logrando así obtener mayor productividad, por esta razón, la investigación consistió en proponer un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores.

La investigación estuvo basada en dos teorías, tales como teoría de los dos factores de Herzberg aplicadas a la motivación y para los incentivos laborales, utilizaremos las bases teóricas de Chiavenato y así finalmente lograr una propuesta de incentivos laborales, para mejorar la motivación en los trabajadores, por tal motivo las estrategias desempeñan un papel importante en el logro de este objetivos. [sic]” (p.XV)

Ahora bien, desde el ámbito nacional se expresa, Martínez, Vargas (2015) en su tesis *Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad*, expresa en su

resumen ejecutivo, “Las compensaciones salariales y extrasalariales o no salariales históricamente han sido empleadas por los patrones con varias finalidades en mente, que a modo de ejemplo podemos destacar: un mero liberalismo de entregar una retribución adicional al trabajador, generar un incentivo que retenga al personal dentro de la empresa o que suponga una manera de atraer a otros potenciales empleados” (p.viii).

Vega (2014) en su tesis *Propuesta de un plan de incentivos no económicos para el Instituto Costarricense de Electricidad*, expresa en su justificación: “Los procesos de compensación variable son de gran importancia y forman parte de los principales procesos de gestión de las personas dentro de las organizaciones, ya que, estos procesos, constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización.

El plan de incentivos no económicos ayudará a establecer, fortalecer y conservar los principios y valores de la empresa. Es una estrategia que orienta al capital humano a desarrollar un alto desempeño laboral, el cual beneficia directamente a la empresa, repercutiendo de manera positiva en el logro de los objetivos organizacionales.

La satisfacción, el sentido de pertenencia, la interacción social, el estatus, la necesidad de reconocimiento y respeto, y el sentimiento de valía y utilidad, son aspectos importantes para las personas, tanto a nivel personal como laboral y estos, aumentan su motivación, es por esto que se debe disponer de un plan de incentivos no económicos, que permita reconocer el talento y esfuerzo de los colaboradores en la ejecución de sus actividades en el trabajo” (p.1).

Según Gutiérrez (2017) en su artículo “Empresas pagan menos pero mayores compensaciones” publicado en la página web de La República, menciona que, “Como compensaciones variables se entienden aquellos bonos, gratificaciones y utilidades que reciben los trabajadores, y en especie, aquellos beneficios que no son económicos, como autos, seguros de vida y atención médica. Cada empresa define los criterios en los que sustenta su sistema de retribución, puede ser por la elección de conductas preferidas por la empresa, el análisis de los resultados, las acciones individuales o grupales, cumplir con los objetivos rápido y de manera eficiente” (párr. 3-4).

1.1.3. Problematización

El desarrollo de un plan de incentivos laborales pretende motivar a los colaboradores de la organización, para crear valor y de esta manera mantener un personal más productivo, dinámico y feliz en su área de trabajo ¿Son conscientes las organizaciones de la importancia de desarrollar un plan de incentivos laborales para el personal de la organización?

El personal desmotivado en una organización puede desencadenar una serie de problemas que con el pasar del tiempo pueden seguir aumentando, una baja productividad, un mal clima, salida del personal, hasta el hecho de una mala percepción de la organización en el mercado laboral.

En la actualidad, poco a poco las organizaciones han desarrollado un mayor interés por emplear incentivos laborales en los colaboradores, de esta manera se aseguran de retener a su personal dentro de la organización y mantenerlos motivados,

además, es una manera de crear una buena imagen, un buen ambiente laboral y así competir en la atracción de nuevos candidatos.

¿Existe influencia de un plan de incentivos en la motivación del personal?, ¿hay una relación entre el desarrollo de un plan de incentivos y la motivación del personal?, ¿generaría una mayor productividad laboral?, ¿aumentaría la motivación del personal?

1.1.4. Justificación del problema

Para toda empresa, el talento humano es esencial para desarrollar o llevar a cabo cualquier actividad dentro de la organización y al referirnos al personal representa todo un desafío operar dicho recurso. Por esta razón, las organizaciones deben desarrollar estrategias para motivar el personal, ya que el nivel de motivación dirá mucho del personal, un alto o bajo nivel influirá en sus relaciones interpersonales, sus habilidades, el rendimiento en su área de trabajo, su felicidad, estabilidad, entre otras.

En la actualidad, se debe ir superando la idea de que el salario basta y es lo único que la organización debe aportar, o una frase trillada de “si no le gustan las condiciones puede irse, hay muchos afuera”, “es una pérdida de dinero sin sentido para la empresa.”

Es importante que las organizaciones puedan plantearse la idea de la implementación de incentivos laborales y así pueda motivar al personal y mejorar la relación laboral. Cada esfuerzo de la organización traerá un impacto positivo, el personal valorará el aporte de la organización.

Actualmente, se puede observar a más organizaciones evolucionando en la gestión del talento humano, realizando un esfuerzo en materia de lograr altos niveles de

satisfacción en su personal, por medio de actividades, o bien, a través de incentivos laborales, los cuales se desarrollan para estimular al personal.

La finalidad de la presente investigación es llegar a mejorar la motivación del personal del área administrativa, supervisores, departamento de premezclado y departamento de bloques de la empresa Concrepal, Barranca.

Los objetivos de esta investigación se desarrollarán con el propósito de crear un plan de incentivos que pueda impactar en la motivación del personal, así como, identificar cuáles son los incentivos laborales ideales para el personal de la organización, además, determinar el grado de motivación actual del personal y analizar la influencia de los incentivos económicas y no económicos en la motivación.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué efecto tiene en la motivación la elaboración de un plan de incentivos laborales para los colaboradores del área administrativa, supervisores, departamento de premezclado y departamento de bloques de la empresa Concrepal, Barranca?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Elaborar de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca, en el segundo cuatrimestre de 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar cuáles son los incentivos laborales para el personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.
- Evaluar el grado de motivación en el que se encuentra el personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.
- Analizar la influencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción.
- Elaborar una propuesta de un plan de incentivos laborales como estímulo motivacional para el personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

La presente investigación se centra en la empresa Concrepal, específicamente en su planta 3, ubicada en Barranca, donde se pretende el desarrollo de un plan de incentivos y su impacto en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.

1.4.2. Limitaciones

No hubo posibilidad de adjuntar imágenes de todas las áreas de la empresa por políticas de la empresa.

El acceso y manejo de la información es difícil, ya que en su mayoría se maneja desde el departamento de Talento humano y el mismo casi no se encuentra dentro la empresa, ya que debe dar soporte a las otras sedes de Concrepal.

La aplicación de los instrumentos se llevó tiempo para recogerla, ya que algunas áreas el personal no podía salir de su puesto de trabajo, o por sus funciones se encontraban fuera de la empresa.

1.4.3. Aporte del investigador

En el presente trabajo de investigación, lo que se pretende es realizar un estudio sobre el desarrollo de un plan de incentivos y cómo repercute e influye en la motivación del personal de la empresa Concrepal, Barranca.

A partir de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se podrán desarrollar cambios significativos, contribuyendo un del plan de incentivos y su mejora en la motivación del personal.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Antecedentes de la organización

2.1.1.1. Filosofía empresarial

2.1.1.1.1. Misión de Concrepal

En la página web oficial de la empresa Concrepal (<http://www.concrepal.com>) su misión es: “Brindar al mercado de la construcción los más altos estándares de calidad en productos y servicios, generando valor para nuestros clientes, colaboradores, los accionistas y la sociedad; en armonía con el medio ambiente”. (Página web Concrepal, 2019).

2.1.1.1.2. Visión de Concrepal

En la página web oficial de la empresa Concrepal su visión es: “Ser líderes en nuestros mercados meta en la innovación, producción y comercialización de productos derivados de concreto”. (Página web Concrepal, 2019).

2.1.1.1.3. Valores

En la página web oficial de la empresa Concrepal (2019), recuperado de (<http://www.concrepal.com>) los valores de la organización son los siguientes:

- **Excelencia:** Distinguirse por su alto grado de responsabilidad, atendiendo a su propia formación, con el fin de hacer un trabajo de calidad superior, que lo haga digno de aprecio y estimación en la realización de sus funciones.

- **Integridad:** Actuar con rectitud, honestidad, honradez y transparencia, de manera congruente, sin engaños, ni falsedades en la realización de sus funciones.

- **Creatividad:** Mantener una actitud constructiva, considerando la mejora continua y la innovación.

- **Responsabilidad:** Cumplir con oportunidad, eficiencia y eficacia las tareas inherentes a sus funciones, mismas que serán atendidas con diligencia y conocimiento.

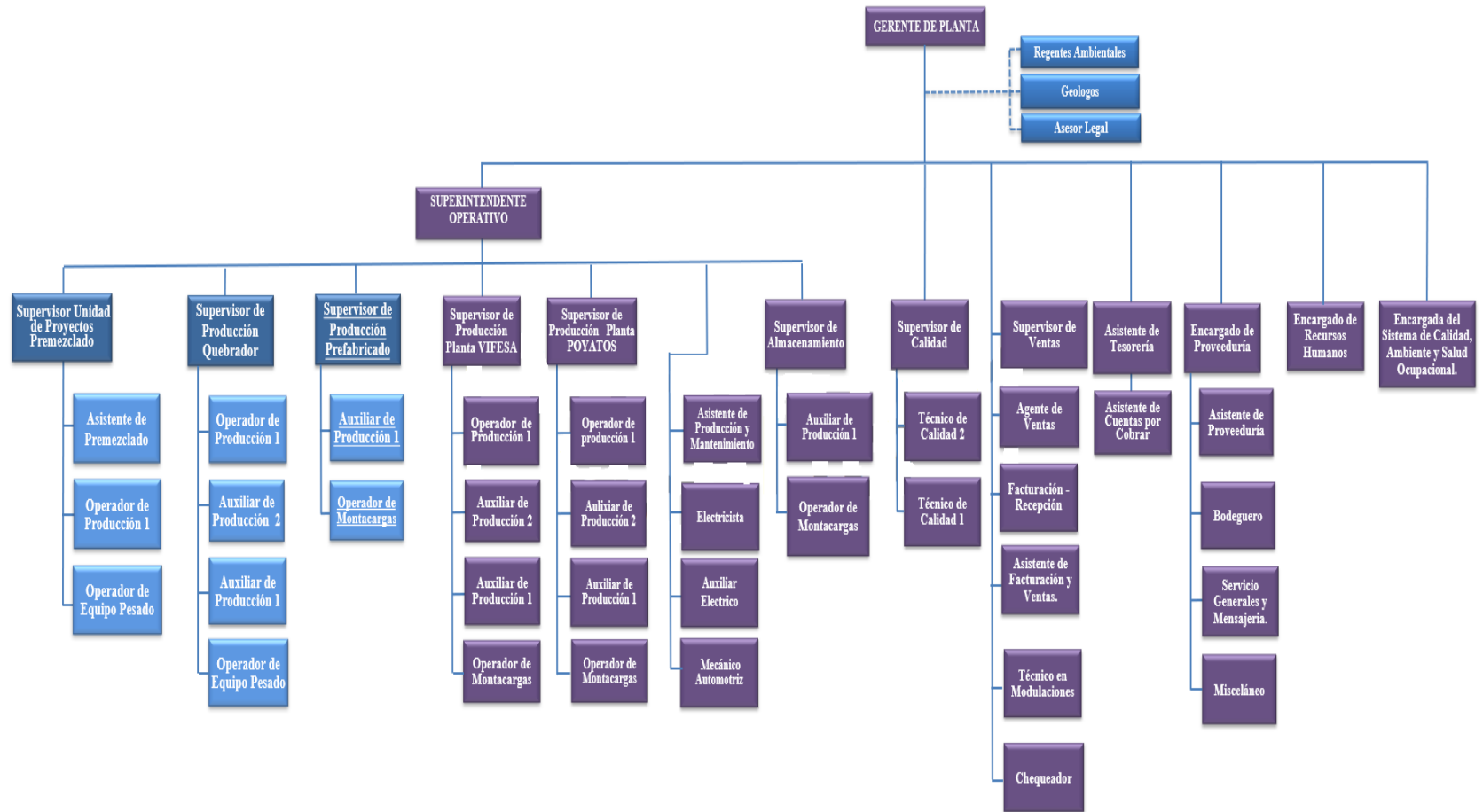
- **Lealtad:** Ajustar su actuación al compromiso personal con los objetivos del Grupo CONCREPAL, de tal modo que se refleje y fortalezca el conjunto de logros de la empresa.

- **Respeto:** Consideración y tolerancia a las diferencias entre las personas.

- **Solidaridad:** Cooperar activamente con la empresa y con los compañeros de otras áreas, promoviendo el trabajo en equipo.

2.1.1.1.4. Organigrama

Imagen 1 - Organigrama de la Empresa Concrepal Barranca



FUENTE: Concrepal (2019), Puntarenas, Costa Rica

2.1.1.1.5. Partes Interesadas

Actualmente, la empresa Concrepal, logra reconocer todas sus partes interesadas, los cuales son de gran importancia, ya que pueden influir y pueden dificultar la operación de la organización para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos planteados.

Tabla 1 - Partes interesadas

Nombre del actor	Expectativas	RIESGO
Colaboradores	Cumplimiento de las funciones del perfil de puesto. Compromiso con el SGC y alineamiento con los valores de la empresa	4
Administradores y Gerentes	Cumplimiento de las funciones del perfil de puesto. Compromiso con el SGC y alineamiento con los valores de la empresa	5
Accionistas	Toma de decisiones basado en las inversiones requeridas por el SGC por medio de la Junta Directiva derivada de la Asamblea General de Accionistas.	5
Distribuidores	Venta de nuestros productos en sus puntos de venta, cumplimiento en los plazos establecidos de pago, retroalimentación a la empresa sobre las necesidades del mercado.	3
Clientes	Cumplimiento en los plazos establecidos de pago, retroalimentación a la empresa sobre las necesidades del mercado.	4
Proveedores	Precios competitivos, disponibilidad de producto, seguimiento de quejas, productos que cumplan con la normativa vigente, disponibilidad de crédito	3
Entidades financieras	Créditos para posibles inversiones, baja tasa de interés, agilidad en los trámites	1

Ministerio de Salud	Aprobación de permisos de funcionamiento sanitarios, velar por el cumplimiento de la normativa vigente de manera equitativa.	4
MINAE	DIRECCIÓN DE AGUAS: Concesión de Aguas Superficiales	4
	DIRECCIÓN DE GEOLOGÍA Y MINAS: Regulación del permiso de concesión 48-85	4
SETENA	Aprobación de Viabilidades Ambientales	4
Municipalidad de Puntarenas	Mantenimiento de infraestructura comunal, apoyo en caso de emergencias a nivel comunal.	2
Barrio Carmen Lira	Apoyo en proyectos de interés comunal	1
Otro barrio (Robledal)		

Fuente: Concrepal (2019), Puntarenas, Costa Rica.

Tabla 2 - Determinación del riesgo

Responsabilidad	Partes con las que se tiene responsabilidad legal, operativa o financiera, según leyes, contratos, políticas o prácticas vigentes.	1
Influencia	Partes cuyas acciones puedan impulsar o impedir el desempeño de la organización.	1
Cercanía	Partes con las que la organización interactúa frecuentemente, personas y organizaciones que pueden estar afectadas por la actividad de la organización y, a su vez, influyen en la buena marcha de ésta.	1
Dependencia	Partes que más dependen de la organización, empleados, clientes, proveedores que tienen como único cliente a la organización	1
Representación	Partes que representan a grupos de interés (representantes sindicales, consejeros, inspectores ambientales, etc.).	1
	Nivel de riesgo Alto: 5 puntos.	
	Nivel de riesgo Medio: 3 a 4 puntos.	
	Nivel de riesgo Bajo: 1 a 2 puntos.	

Fuente: Concrepal (2019), Puntarenas, Costa Rica

2.1.1.2. Políticas y procedimientos de la organización

La empresa Concrepal, Barranca han desarrollado minuciosamente los procedimientos y políticas, los cuales mantienen en una mejora continua, para mantenerse en el cumplimiento en cuanto a leyes, a nivel laboral, ambiental, entre otras, adicionalmente la empresa cuenta con una certificación ISO 9000 por lo que dichos procedimientos y políticas deben manejarlos muy detalladamente. A continuación, se presenta brevemente la función o propósito de algunas:

2.1.1.2.1. Política de reclutamiento, selección y contratación de personal

Esta política y el respectivo procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal está constituido por una secuencia de pasos fijados a lo interno de la empresa Concrepal, que deben seguirse a fin de garantizar el éxito de la contratación, mediante la adquisición de talentos que respondan al espíritu de la Política contenida en este documento.

Esta política tiene como propósito definir las actividades y lineamientos para el reclutamiento y selección de personal tanto de promociones internas como contrataciones externas para asegurar que el personal promovido o contratado cumpla con lo definido en los perfiles de puestos y la legislación laboral costarricense. (Concrepal, 2019).

2.1.1.2.2. Política de capacitación y desarrollo

Ante un entorno siempre dinámico y cambiante, las organizaciones requieren como estrategia de existencia y éxito, mantenerse en un proceso permanente de aprendizaje propio y de sus colaboradores, por lo cual la capacitación y el desarrollo constituyen una inversión estratégica para una visión de largo plazo.

El talento humano constituye la mejor y más efectiva ventaja competitiva de una organización, porque constituye el único factor no comercializable y de difícil adquisición, de modo tal que el talento de una empresa es único, y por ello reviste gran valor e interés el esfuerzo que se realice en favor del desarrollo y retención de su talento humano.

La detección de necesidades de capacitación y desarrollo parten de la identificación de los perfiles de puestos y las brechas determinadas por las competencias del personal actual y futuro, a partir de lo cual se determinan las necesidades prioritarias de capacitación y formación de los colaboradores distinguiendo entre colaboradores fijos y temporales. (Concrepal, 2019).

2.1.1.2.3. Procedimiento para la comunicación interna y externa

Este procedimiento establecerá los procesos de comunicación apropiados dentro de CONCREPAL Barranca y que se efectúe considerando la eficacia del Sistema de Calidad. Adicionalmente el colaborador dispone de otros medios como, radio, circulares, correos electrónicos y pizarras informativas. (Concrepal, 2019).

2.1.1.2.4. Política integrada de Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional

CONCREPAL BARRANCA es consciente del valor y la importancia de sus operaciones en la región donde realiza sus actividades, adopta como política de responsabilidad la siguiente:

Para CONCREPAL BARRANCA, la seguridad y salud de sus colaboradores, clientes y visitantes, constituyen un valor, esto lo buscamos a través de la gestión en la prevención de todas aquellas condiciones que puedan significar factores de riesgo con repercusiones para la salud, la calidad y el ambiente.

“Tenemos el compromiso de cumplir con la legislación nacional, relacionada con nuestra actividad, buscando siempre el mejoramiento continuo de nuestros procesos, en armonía con el ambiente.” (Concrepal, 2019).

2.1.1.3. Servicios que brinda Concrepal, Barranca

En la página web oficial de la empresa Concrepal (2019), recuperado de (<http://www.concrepal.com>), se encuentra información detallada sobre los productos que se ofrecen de las distintas áreas de producción:

- Bloques de concreto
- Adoquines de concreto
- Casas prefabricadas
- Tubos de concreto y tapas para tubos
- Pisos y exteriores
- Bloques modulares
- Concreto premezclado
- Agregados
- Losetas
- Bordillos
- Cunetas
- Proyectos especiales
- Asesoría técnica

- Servicio de bombeo telescópico y estacionario
- Tapias prefabricadas y decorativa

2.1.2. Imágenes de Concrepal Barranca

Imagen 2 - Área de agregados



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3 - Área de Almacenamiento y despacho de cunetas



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 4 - Área de Almacenamiento y despacho de tuberías



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 5- Área de producción de tubos



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 6- Área de prefabricado, proceso de producción, área de almacenamiento y despacho



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 7 - Área de producción de Bloques y adoquines



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 8 - Área de almacenamiento y despacho de bloques y adoquines



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 9 - Área del quebrador proceso de producción de agregados



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 10 - Área de oficinas



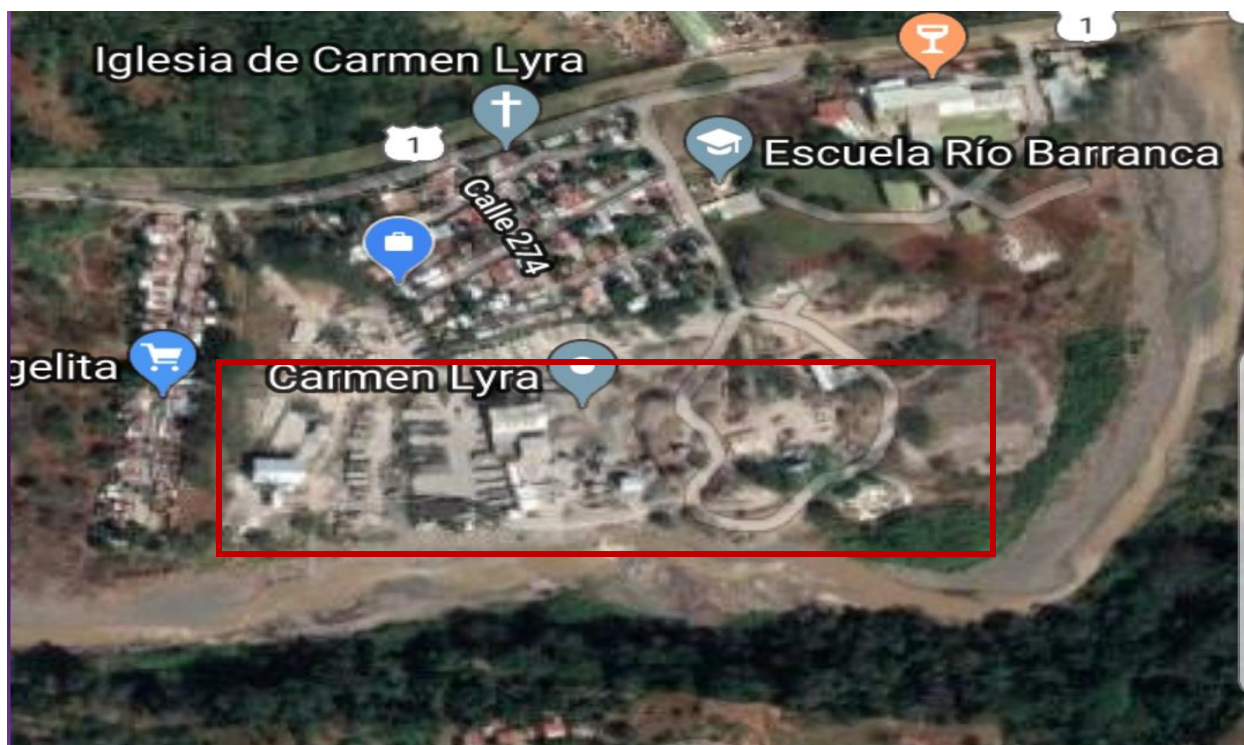
Fuente: Elaboración propia.

Imagen 11 - Sala de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia.

Imagen 12 - Plantel total de Concrepal Barranca



Fuente: Google Maps

2.2. CONTEXTO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.2.1. Gestión del talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2017) expresa que, “diariamente las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o con el cambio de sus procesos internos” (p.7)

Es interesante ver el avance tan constante por el que atraviesan las organizaciones para mantenerse a flote, por el constante cambio tanto de fuerzas internas como externas, y entre ellas se encuentra la gestión del talento humano, como a lo largo del tiempo ha ido evolucionado desde una óptica de la mejora tanto para la organización como para el personal. En el presente cuadro podremos observar una a una las etapas.

Cuadro 1 - Etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.

Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Método de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como generadoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

FUENTE: Chiavenato (2017, p.9)

Por otra parte en el siguiente cuadro se resumen las funciones del personal dentro de las organizaciones y como han ido atravesado diferentes etapas.

Cuadro 2 - Evolución de la función de los Recursos Humanos

Etapas	Denominación	Características
Finales del siglo XIX, principios del siglo XX	Dirección de Administración de Personal	La Dirección de Personal se orienta hacia el control, los estímulos retributivos y la disciplina. La Administración de Personal tenía menor importancia respecto a otras áreas; las tareas que desempeñaban eran fundamentalmente administrativas y el responsable del área se consideraba un directivo de segundo orden. En esta época se consideraba a los empleados como un coste que se debía minimizar
Hasta los años 60 del siglo XX	Dirección de Relaciones Laborales o Industriales	Las empresas comienzan a implantar las ideas de la Escuela de Relaciones Humanas y se comienzan a valorar cuestiones de orden social y psicológico para mejorar el rendimiento de los trabajadores (motivación, facilidades para la conciliación con la vida personal, etc.).

		En esta etapa se comienza a considerar a los trabajadores como un recurso que se puede potenciar, más que como un coste.
Años 70 y 80 del siglo XX	Dirección de Recursos Humanos	En esta etapa se reconoce que el papel de la Dirección de Recursos Humanos es clave para conseguir los objetivos empresariales. Se toma conciencia de la importancia que tienen las personas para el desarrollo de las empresas; estas comienzan a ser relacionadas con la competitividad y consideradas un recurso que se debe optimizar.
Finales de los años 90, principios del siglo XXI	Dirección estratégica de Recursos Humanos	La función de Recursos Humanos pasa a calificarse de estratégica, a tener presencia en los órganos de dirección de la organización y a colaborar en la definición de los objetivos y los planes de la empresa. Los Recursos Humanos se consideran el recurso competitivo más importante: los empleados son recursos que hay que motivar, desarrollar, y en los que hay que invertir.

FUENTE: Tomando de Ruiz, Gago, García y López (2016, p.14)

A lo largo de los años, el talento humano se ha ido considerando como un pilar de gran importancia dentro de las organizaciones y estas han optado por desarrollar oportunidades en las que el personal pueda mejorar tanto su productividad como su satisfacción.

Además Chiavenato (2017) expresa que:

La gestión de recursos humanos (GRH) es un campo de estudio relativamente nuevo, que pasó y está pasando por profundos cambios y transformaciones. Su papel está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para

el éxito del negocio. (...) GRH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. (...) No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. El área de GRH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. (...) el carácter situacional del área de GRH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. (p.96).

En cuanto a los objetivos de la gestión de recursos humanos, Chiavenato (2017) expresa:

Los objetivos del área de GRH deben estar fuera de ella. El área debe servir a los objetivos del negocio de la organización. El área de GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. El área de GRH trata de conquistar y retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y

entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización (p.104).

Además, Chiavenato (2017), añade que:

Los procesos básicos de 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 procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de 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 los que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. (p.100).

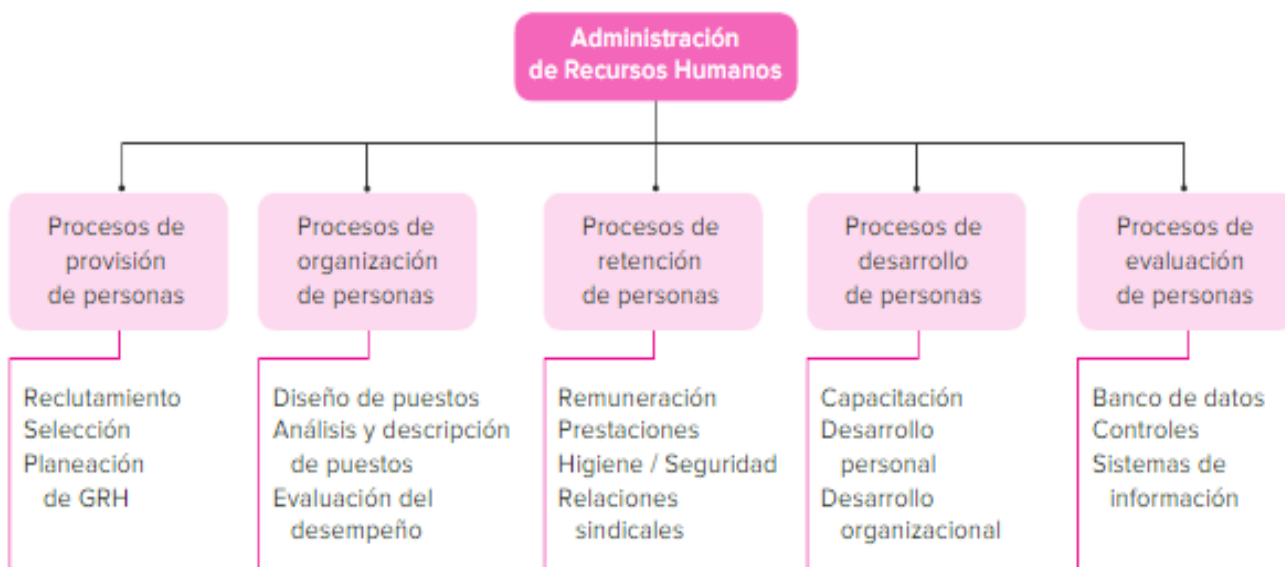
Las políticas surgen en función de la racionalidad, filosofía y cultura organizacionales. Las políticas son reglas establecidas para dirigir funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. (...) Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían en gran medida de una organización a otra. Cada organización desarrolla la política de RH más adecuada a su filosofía y sus necesidades. (p.102)

Por otra parte Ruiz, Gago, García y López (2016) mencionan que, “En el Departamento de Recursos Humanos, las actividades de naturaleza similar se agrupan en funciones; cada empresa integra las funciones de acuerdo con sus necesidades y posibilidades” (p.10).

En la imagen siguiente, se muestran tanto los procesos como los subprocesos de cada uno de los procesos. Toda empresa es distinta y distinta es su estructura o su gestión del talento humano debido a muchos factores, por ejemplo la capacidad económica, como el tamaño de esta, entre otras.

2.2.1.1. Procesos y subprocesos de la gestión del talento humano

Imagen 13 - Procesos y subprocesos en el área de GRH.



FUENTE: Tomado de Chiavenato (2017, p.103).

2.2.1.2. Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2017) expresa que:

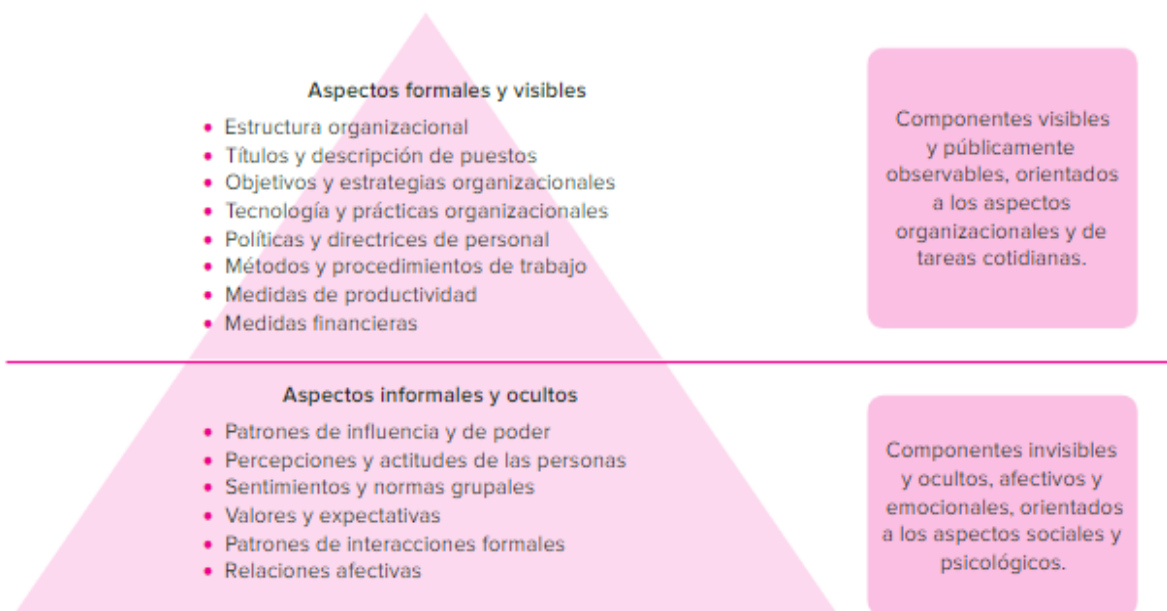
El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. (p.72).

Además expresa que, “Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante” (Chiavenato, 2017, p.72).

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil.

En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.
(Chiavenato, 2017, p.72).

Imagen 14 - El iceberg de la cultura organizacional



FUENTE: Tomado de Chiavenato (2017, p.72).

La Cultura Organizacional presenta seis características principales, según Luthans (2002) citado por Chiavenato (2017):

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente y trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. (p.73).

2.2.1.3. Clima Organizacional

En cuanto al clima organizacional, se puede determinar cómo ese factor que se presenta en las organizaciones generado por todos los miembros de la organización y sus percepciones, emociones, relaciones, actividades, entre otras. El clima puede favorecer o perjudicar dentro de la organización, por ese aspecto es de suma importancia darle importancia a mantener un buen clima.

Según Chiavenato (2017), menciona que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las

propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero (p.50).

2.2.1.4. Comportamiento en las organizaciones

El comportamiento en las organizaciones varía enormemente, ya que esta depende directamente del personal y todos son completamente diferentes. En las organizaciones, el comportamiento de las personas presenta algunas características, según como lo expresa Chiavenato (2017):

1. El humano es proactivo. La conducta se orienta a la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden resistirse o colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo del supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado a los objetivos personales) de quienes intervienen en la organización.

2. El humano es social. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otros individuos o grupos. En los grupos o en las organizaciones, ellos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y el ambiente en que viven. Estos datos constituyen una “realidad social” para quienes se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
3. El humano tiene necesidades diferentes. Las personas se motivan por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y no tener la fuerza suficiente para impulsarlo al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas sufre la influencia simultánea de un gran número de necesidades con valores y cantidades diferentes.
4. El humano percibe y evalúa. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa basándose en sus experiencias pasadas y en función de lo que en ese momento experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. El humano piensa y escoge. La conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige y desarrolla para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera como el individuo

selecciona y elige sus líneas de acción se explica mediante la teoría de la expectativa.

6. El humano tiene una capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, pues sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones. (p.55).

2.2.1.5. Evaluación del desempeño

Es importante que las organizaciones desarrollen una evaluación del desempeño, ya que a través de este se puede identificar si el desempeño es inferior a lo que estipula la organización y así de esta manera tomar medidas correctivas o bien si es un desempeño destacado, poder alentar al personal.

La evaluación del desempeño es el proceso continuo que realiza una organización para medir el valor que un trabajador aporta a esta. Esta evaluación forma parte de la estrategia de las empresas para dirigir a las personas integradas en ellas y se define como qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo. (Ruiz, Gago, García y López, 2016, p. 147).

Una de las características más importantes de este método de evaluación consiste en que mide el desempeño de un trabajador en un periodo de tiempo concreto; es decir, el sistema no trata de ver la totalidad de las aportaciones del trabajador a lo largo de su vida laboral en la empresa, sino su concreto desempeño en una etapa determinada (un año o menos).

La evaluación del desempeño se centra en el análisis de las siguientes variables:

1. Competencias técnicas o personales que el trabajador debe usar en su puesto de trabajo.
2. Objetivos que hayan sido planificados para su consecución. (Ruiz, Gago, García y López, 2016, p. 147).

2.2.2. Incentivos laborales

De acuerdo con datos encontrados en la página web oficial de La voz de Houston (2019), recuperado de: (<https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>), expresa que:

Para tener éxito, una organización debe atraer y retener a empleados productivos. Por lo tanto, una empresa establece planes de incentivos competitivos para lograr estos objetivos. Los planes de incentivos, que son conocidos como planes de incentivos por desempeño (PIDs), motivan a los empleados a superar las expectativas y hacer crecer el negocio. Estos planes promueven el comportamiento excepcional durante un período específico. Además, atraen empleados potenciales a una organización y fomentan la lealtad a la compañía.

Ruíz, Gago, García y López, (2016), mencionan que, “los Recursos Humanos actualmente se consideran uno de los factores competitivos más importantes: los empleados son recursos que hay que motivar, desarrollar y en los que hay que invertir” (p.15).

Por otra parte Dessler (2015), expresa que:

Una vez que se ha invertido tiempo y recursos para contratar y capacitar a un empleado, el gerente desea asegurarse de que permanezca en la organización. Para lograrlo, es necesario entender las fuerzas que impulsan a los trabajadores a abandonar una compañía (p.260).

De acuerdo con ambos conceptos, las organizaciones deben procurar el desarrollo en materia de incentivos laborales para los colaboradores y de esta manera poder motivar y asegurarse de poder retenerlos.

Chiavenato (2017) menciona que, “El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados” (Chiavenato, 2017, p.242).

Asimismo también menciona,

El salario representa una de las transacciones más complicadas, pues cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, a cambio de lo cual recibe un salario. De este modo,

el ser humano empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable. (Chiavenato, 2017, p.244).

Actualmente, no basta con el salario en una relación laboral, y en muchos casos no precisamente sea un mal salario, sino porque cada vez, esta área se vuelve más dinámica, representa mayores retos y, por otro lado, las organizaciones actualmente compiten entre sí para reclutar y retener los mejores talentos dentro de las organizaciones por lo que añade un factor más dentro del mercado laboral.

Según Dessler y Valera (2017) mencionan que, “la empresa (la gerencia tiene que diseñar una estrategia que se ajuste a las recompensas). Esto significa que se debe implementar un paquete de retribuciones (que incluya salarios, incentivos y prestaciones) que motive en los trabajadores” (p. 252).

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2017, p.242).

2.2.2.1. Tipos de incentivos laborales

Según Dessler y Varela (2017) expresan una serie de incentivos y reconocimientos para colaboradores individuales, por lo que a continuación se detallarán:

2.2.2.1.1. Planes de trabajo a destajo

“Sistema de remuneración que se basa en el número de artículos procesados por cada trabajador individual en una unidad de tiempo, como la cantidad de artículos por hora o por día” (p.302).

El trabajo a destajo es el plan de incentivos más antiguo y sigue siendo el que se usa con mayor frecuencia. (...) El diseño de un plan a destajo adecuado requiere de la evaluación de puestos y (estrictamente hablando) de la ingeniería industrial. La evaluación de puestos permite asignar una tarifa salarial por hora al trabajo en cuestión, pero el aspecto fundamental de la planeación del trabajo a destajo es el estándar de producción que, por lo general, es establecido por los ingenieros industriales. Los ingenieros determinan estándares de producción en términos del número de minutos estándar por unidad o de un número de unidades estándar por hora. (Dessler y Varela, 2017, p.302).

Dentro de este modelo de incentivo individual, se presentan ventajas y desventajas tales como:

Los planes de incentivos a destajo tienen varias ventajas. Los empleados pueden entenderlos y calcularlos con facilidad; además, parecen equitativos en principio y su valor de incentivo puede ser poderoso, ya que las recompensas son proporcionales al desempeño. El trabajo a destajo también tiene desventajas. La principal es su mala reputación, debido al hábito que tienen algunos empleadores de incrementar de manera arbitraria los estándares de producción, cada vez que descubren que sus trabajadores están obteniendo salarios “excesivos”. Una

desventaja más sutil es que, dado que las tarifas del trabajo a destajo se determinan con base en el número de piezas, en la mente del trabajador, el estándar de producción (en piezas por hora) se vincula de forma definitiva con la cantidad de dinero obtenida. Por lo tanto, los sistemas de trabajo a destajo tienen el riesgo de volverse rígidos. Cuando los empleadores tratan de revisar los estándares de producción, enfrentan resistencia. (Dessler y Varela, 2017, p.303).

2.2.2.1.2. El pago por méritos como incentivo

El pago por méritos o un aumento por méritos es un incremento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual. Difiere del bono que, en general, pasa a formar parte del sueldo base del empleado, mientras que este bono es un pago único. Aunque el término pago por méritos también se aplica a los aumentos otorgados a cualquier empleado como incentivo, más bien se usa en relación con los empleados profesionales, oficinistas y secretarias.

El pago por méritos ha causado mucha polémica. Sus partidarios dicen que conceder aumentos salariales a todos (sin tomar en cuenta los méritos individuales) de hecho sería negativo para el desempeño, porque indica a los trabajadores que recibirán un premio, sin importar si su desempeño es bueno o no. Los detractores presentan motivos válidos para explicar por qué los pagos por méritos resultarían contraproducentes. El principal problema es que, dado que muchas evaluaciones son injustas, también lo serían los pagos por méritos que se basen en ellas. (...) Donde no funcionen, la solución no consiste en descartar

los aumentos por méritos, sino en diseñarlos de forma que resulten eficaces. Entre otras cuestiones, significa establecer buenos procedimientos de evaluación y garantizar que los gerentes en realidad vinculen los pagos por méritos con el desempeño. (Dessler y Varela, 2017, p.303).

2.2.2.1.3. Retribuciones no económicas y basadas en el reconocimiento

Los empleadores pueden complementar los incentivos económicos con diversas recompensas no económicas y basadas en el reconocimiento. El término programa de reconocimiento se suele referir a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. La retroalimentación del desempeño consiste en proporcionar información cuantitativa o cualitativa sobre el desempeño de las tareas, con la finalidad de modificar o mantener el desempeño; un ejemplo sería mostrar a los trabajadores una gráfica con las tendencias de su desempeño. El reconocimiento genera un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas. (Dessler y Varela, 2017, p.305).

2.2.2.1.4. Plan de comisiones

Los planes de comisiones directas pagan a los vendedores sólo por los resultados. Los planes de comisiones suelen atraer a muy buenos vendedores, quienes ven

con claridad que sus esfuerzos originan retribuciones. Los costos de las ventas guardan proporción con éstas y no son fijos, de modo que los costos fijos de ventas de la empresa son más bajos. Se trata de un plan fácil de entender y calcular. Algunas alternativas al plan de comisiones son las comisiones directas, los bonos por cuotas (por alcanzar cuotas específicas), los programas de administración por objetivos (el pago se basa en medidas específicas) y los programas de jerarquía (que recompensan a quienes venden mucho, y otorgan pocos o ningún bono a los vendedores menos eficaces). (Dessler y Varela, 2017, p.309).

Según Gómez, Balkyn y Cardy, (2016), expresan que:

La **retribución total** de un empleado tiene tres componentes. La proporción relativa de cada uno de ellos (...) En la mayoría de las empresas, el primer componente, y el más importante, es el salario base, es decir, la cantidad fija que recibe normalmente el empleado ya sea como salario (por ejemplo, un pago semanal o mensual) o como retribución por hora. (...) El segundo componente de la retribución total está formado por los incentivos salariales, programas diseñados para recompensar a los empleados con altos niveles de rendimiento. Estos incentivos pueden adoptar muchas formas (se incluyen en este componente las primas y la participación en los beneficios de la empresa) (...) El último componente de la retribución total está formado por las prestaciones sociales, a veces denominadas retribuciones indirectas. Las prestaciones incluyen una gran variedad de programas (por ejemplo, seguros médicos, vacaciones o compensación ante una futura situación de desempleo) (p.322)

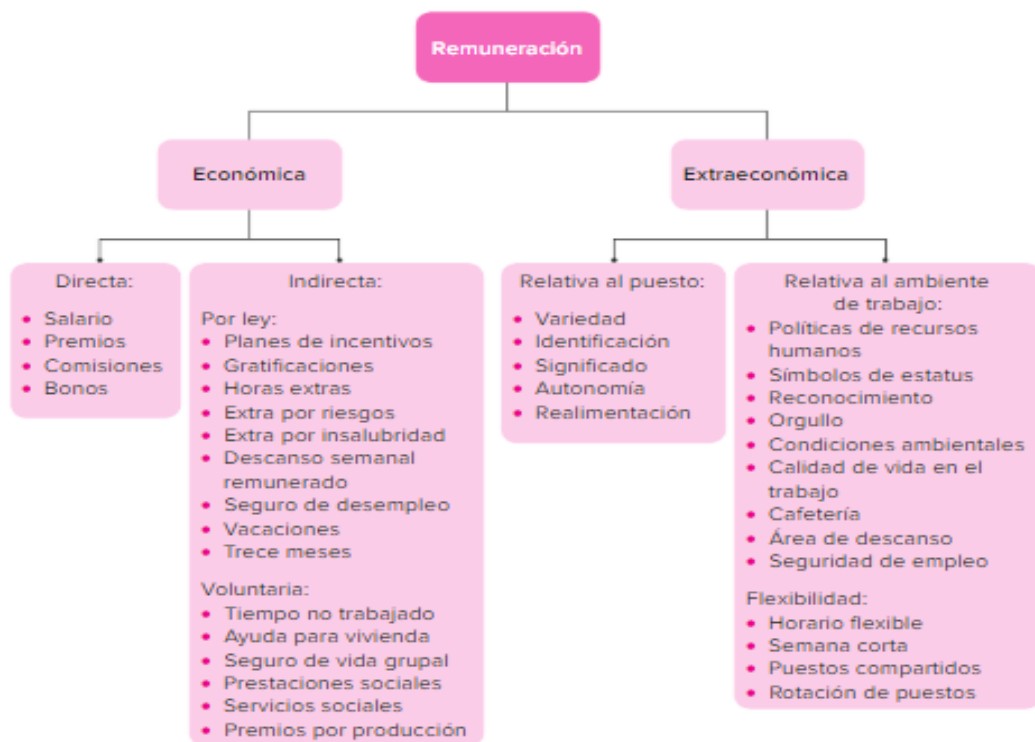
Por otra parte Chiavenato, (2017), plantea que la remuneración puede ser directa o indirecta:

1. Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.
2. Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto.

En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración... (pp. 242-243).

Imagen 15 - Múltiples tipos de remuneraciones



Fuente: Tomado de Chiavenato (2017, p.244).

2.2.2.1.5. Salario emocional

De acuerdo con datos encontrados en la página web oficial de Capitalismo consciente (2019), recuperado de: (<https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>), expresa que:

Hubo un momento en que la gente pensaba que el dinero era el aspecto más importante a la hora de decidir un trabajo. Pero eso está cambiando. La prueba es que el salario emocional aumenta de importancia en la gestión de talento de las empresas. Eso no significa que a las personas no se les deba pagar lo que merecen por su trabajo, sino que hay elementos adicionales que las empresas pueden ofrecer a sus empleados que son más importantes que el propio sueldo.

¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus ventajas?

Salario emocional significa agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado, que significan más para él que el dinero.

Partiendo de la base de que el dinero es la forma principal que existe para garantizar que el empleado obtenga una compensación por su trabajo, un salario emocional tiene tres ventajas principales:

Bienestar psicológico: cuando los empleados ven que la empresa se ocupa de sus necesidades personales, se sienten motivadas y su trabajo reconocido, lo que ayuda a reducir el estrés y aumentar su compromiso y motivación.

Conciliación: ofrecer horas de trabajo flexibles o beneficios como el cuidado de niños ayuda a los padres a conciliar su trabajo y su vida familiar, algo que impulsa también su productividad.

Oportunidades de autodesarrollo y mejora: los cursos de desarrollo de capacidades, programas de coaching o formación en idiomas ayudan a los empleados a mejorar como personas y también como profesionales.

Hay ocasiones en que las empresas no pueden asumir un incremento en las retribuciones y, en esos casos, si se desea premiar a la plantilla, hay que plantearse recurrir al salario emocional.

Millennials y compensación personalizada

Una de las razones principales por las que las compañías están comenzando a incluir el salario emocional en sus políticas de retribución es la irrupción de los millennials en el entorno laboral.

Se trata de una generación que valora más la posibilidad de conciliación que el dinero y que necesita desafíos profesionales constantes. Estos nuevos profesionales están cualificados, tienen experiencia en una gran variedad de áreas y han vivido en un entorno de incertidumbre que les hace ver el cambio como algo bueno.

Según una encuesta realizada por Deloitte, “dos de cada tres millennials podrían cambiar de trabajo en cualquier momento y probablemente lo harán en menos de dos años”. Teniendo en cuenta lo complicado que es atraer nuevos talentos es complicado,

más cuando se trata de puestos son técnicos, merece la pena tomar en consideración el salario emocional y mejorar la oferta de la empresa en relación con los beneficios sociales y los horarios flexibles, que son tan importantes como el dinero para los nuevos empleados.

Ejemplos de salario emocional

Cada empresa puede hacer su propia interpretación del salario emocional, aunque, entre las retribuciones emocionales que mejor funcionan se encuentran las siguientes:

Horarios flexibles y teletrabajo: permitir trabajar 8 horas al día, pero sin un horario estricto. Asegurar que no sea necesario estar en la oficina, siempre que se saque adelante el trabajo. Esto es especialmente atractivo para empleados con niños, otras personas bajo su cuidado o incluso con mascotas.

Educación y promociones: un empleado desea mantenerse al día con los tiempos y las nuevas tecnologías para poder hacer su trabajo y ser promovido a nuevas responsabilidades. La empresa puede facilitarle permanecer actualizado gracias a la formación y a un programa de aprendizaje continuo.

Espacios para el ocio: las condiciones de oficina también son importantes, afectan directamente al entorno de trabajo y las relaciones. Conseguir un espacio de ocio donde los empleados puedan relajarse y desconectar por un tiempo es algo que todos agradecerán.

Voluntariado: la compañía puede ofrecer horas gratis para los empleados que desean ser voluntarios por una buena causa. Esto les ayudaría a sentirse mejor con ellos mismos y les confirmaría que la empresa está en línea con sus valores.

Además de estas opciones, existen otras posibilidades para el salario emocional como la retribución flexible, que permite a los empleados elegir entre los servicios que ofrece la empresa; y los beneficios sociales, como los cheques de atención médica, de restaurantes o de transporte pagados por la compañía, que son la mejor manera de reconocer y el desempeño de los empleados y retener el talento.

2.2.2.3. Equidad

La mayoría de los empleados consideran que un salario justo es equitativo. Existen dos tipos de equidad salarial. La equidad interna hace referencia a lo que se considera justo dentro de la estructura retributiva de una empresa. La equidad externa hace referencia a lo que se considera una remuneración justa con respecto al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo. (Gómez, Balkin y Cardy, 2016, p323).

2.2.2.4. Ejemplos de empresas Transnacionales con incentivos laborales

Las empresas que reconocen la importancia de mantener motivados a sus colaboradores, e implementan mediante el desarrollo de un plan de incentivos, ve una mejoría en su clima organizacional, ya que los colaboradores logran apreciar dicha iniciativa, de esta manera, se logra desarrollar una identificación con la organización, dando paso a una mejora de su compromiso, productividad, satisfacción entre otras.

Empresa 3M:

En la página web oficial de la empresa 3M (2019), recuperado de (<https://www.3m.com>) se puede encontrar información acerca del plan de incentivos Con el que cuenta la organización para sus colaboradores, el mismo indica lo siguiente:

Su compensación de 3M es parte de sus 3M Total Rewards, diseñada para reconocer las contribuciones significativas que realiza a los resultados comerciales. Para garantizar una remuneración competitiva, 3M regularmente compara los salarios y los beneficios con otras compañías que son comparables en tamaño y alcance.

Además, en la página web oficial de la empresa 3M (2019), recuperado de (<https://www.3m.com>) se menciona que:

Su pago puede incluir dos componentes: salario base y pago variable. Si bien el pago base se aplica a todos los empleados, el pago variable se ofrece a los empleados elegibles y puede incluir un Plan Anual de Incentivos (AIP), incentivos de ventas u otros incentivos.

Por otra parte en cuanto al programa de beneficios, en la página web oficial de la empresa 3M (2019), recuperado de (<https://www.3m.com>) se menciona que:

Aquí, vive lo mejor con recursos únicos y beneficios de alta calidad. Las opciones de planes médicos y dentales, los planes de ahorro y jubilación, un plan de compra de acciones para empleados de 3M y muchos otros recursos lo ayudarán a mejorar su bienestar mental, físico y financiero.

Entre los cuales se detallan a continuación:

- Tiempo libre pagado
- Permiso Parental
- Beneficios por discapacidad
- Beneficios de atención médica
- Seguros de vida
- Ahorros personales
- Programa de retiro
- Beneficios de reubicación

De igual manera, detalla otros programas y recursos de 3M, en la página web oficial de la empresa 3M (2019), recuperado de (<https://www.3m.com>) se detalla que:

3M ofrece muchos programas para ayudarlo a vivir lo mejor posible, tanto física como financieramente. El programa 3M Healthy Living ofrece una variedad de recursos, recompensas e incentivos para ayudarlo a vivir una vida más activa y saludable. Hay una amplia gama de oportunidades, algo para todos.

Aquí hay una muestra:

- Descuento premium de 3M Medical Plan por no fumar y tomar medidas para mejorar su salud
- Gimnasios en el lugar en muchos lugares de 3M
- Descuentos en gimnasio
- Reembolso del programa de control de peso

- Programa Confidencial de Asistencia al Empleado (EAP)
- Ofertas para dejar de fumar
- Recursos para ayudarlo a administrar su atención médica y tomar decisiones informadas de tratamiento de atención médica
- Coaching de manejo del estrés
- Consulta y derivación de cuidado de niños y adultos (ancianos)
- Servicios de consulta y referencia financiera y legal.
- Recursos para padres, programas de becas y recursos de crecimiento personal.
- Acceso a servicios de salud y personales en el lugar en nuestra ubicación de 3M Maplewood, que incluye una farmacia y un centro médico en el lugar; y 3M Club que ofrece boletos con descuento y una vía para compartir pasatiempos e intereses con otros empleados

Además, 3M ofrece los siguientes recursos y oportunidades:

- Reembolso de matrícula [sic]
- Asistencia de adopción [sic]
- Arreglos de trabajo flexibles
- Diversas oportunidades de carrera y desarrollo
- Becas para dependientes elegibles de empleados
- Seguro grupal de auto y vivienda
- Tienda de empleados para comprar productos de 3M en línea o en muchas ubicaciones de 3M

- Apoyo para la participación de la comunidad: Regalos a juego, Voluntarios, 3Mgives (nuestro programa de donaciones a la comunidad)

Empresa Walmart:

En la página web oficial de la empresa Walmart (2019), recuperado de (<https://www.walmartcentroamerica.com>) se encuentra información detallada sobre los incentivos planteados en la organización, los cuales se expresan a continuación:

Las iniciativas de balance de vida y la implementación de nuevas formas de trabajar en la empresa buscan lograr una organización moderna que promueva el equilibrio entre vida personal y trabajo en nuestros asociados, además de un estilo de vida saludable.

Algunos ejemplos de iniciativas son:

- Flexibilidad laboral y horarios escalonados en oficinas: consiste en acomodar las horas de trabajo en la semana para dejar libre la tarde del viernes. Además, existen diferentes opciones de horario para entrar o salir más temprano.
- Flexibilidad para estudio para asociados en el área de operaciones: permite ajustar horarios para que el asociado continúe sus estudios.
- Licencia postnatal: las mujeres regresan de su licencia de maternidad con una jornada de 4 horas; cada mes se suma una hora hasta completar las 8. Los hombres trabajan 6 horas al día durante el primer mes posterior al nacimiento o adopción; además, cuentan con 2 días libres posterior al nacimiento o adopción.
- Días Walmart: Se otorgan 2 días libres al año, no acumulativos, extra a las vacaciones de Ley.

- Bono por resultados: las asociadas y asociados tendrán la oportunidad de recibir un bono anual, que consiste en un pago anual adicional al salario y que depende de los resultados de la compañía.

Empresa Google:

En la página web de marketing directo (2019), recuperado de (<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-13-ventajas-de-trabajar-en-google-segun-sus-empleados>), reflejan los incentivos con los que cuenta la empresa Google para motivar a su personal:

Google es una de las compañías donde la mayoría de personas [sic] relacionadas con el sector de la industria tecnológica desearía trabajar. Pero más allá de sus maravillosas oficinas, Google ofrece a sus empleados todo tipo de ventajas.

Business Insider ha hablado con algunos de los empleados del gigantesco imperio online, y ha descubierto 13 ventajas, no tan conocidas, de trabajar en Google, vistas desde dentro de la compañía:

1. La comida gourmet gratuita y los aperitivos son interminables

Los trabajadores de Google están bien alimentados, tienen desayunos y comidas sanos y variados, y pueden cenar allí si se quedan trabajando hasta tarde, todo ello gratis. También hay café y zumos en todas las oficinas. De esta manera, los empleados ahorran tiempo y dinero y, también, pueden relacionarse.

2. Los compañeros de trabajo son geniales y muy inteligentes

Lo bueno de trabajar en una de las mejores compañías tecnológicas del mundo es que es un gran lugar para ver, escuchar y conocer a gente muy interesante e inteligente que crean un buen ambiente de trabajo.

3. Los “googlers” sienten que ya están viviendo en el futuro

Google está a la cabeza de la tecnología mundial, por lo que sus empleados no podían ser menos. Los “googlers” (como se llaman a sí mismos) pueden usar los productos de la empresa para trabajar, aunque estén en estado de prueba y sentir que están adelantándose al futuro.

4. La TechStop les ofrece ayuda tecnológica 24 horas al día

Google tiene a los mejores y más brillantes informáticos y están disponibles las 24 horas del día para ayudar al resto de empleados para facilitarles su trabajo.

5. Los empleados que trabajan en Mountain View viajan gratis de casa al trabajo y viceversa

Los empleados de San Francisco tienen autobuses que los llevan al trabajo y a casa de manera gratuita. Todos los autobuses tienen Wi-Fi para que puedan hacer tareas en el camino, pero también pueden relajarse en el trayecto.

6. Los perros están permitidos

Los “googlers” tienen permiso para llevar sus mascotas al trabajo. Muchos de ellos afirman que tener a sus perros al lado les sube la motivación y les ayudan a manejar el estrés.

7. Tienen tarjetas para masajes

Los empleados pueden dar a sus compañeros unas tarjetas de masajes cuando realizan un buen trabajo. Las tarjetas se intercambian por una hora de masajes que se pueden dar en la oficina.

8. Padres y madres obtienen bajas por paternidad

Los padres reciben seis semanas de baja con paga y las madres dieciocho. Cuando vuelven al trabajo todavía tienen algunos días extra para hacerse cargo de los hijos.

9. Las parejas de los trabajadores reciben una paga por defunción

Si un empleado de Google muere mientras estaba trabajando, su esposo/a recibe una paga por defunción inmediata. Además, durante los diez años siguientes continúa recibiendo la mitad del sueldo que cobraba su pareja. También, pagan 1.000 dólares al mes por cada uno de los hijos.

10. Tienen clases gratis en el gimnasio

Los empleados pueden ponerse en forma en el trabajo y, además, utilizar las duchas que ofrece el gimnasio, así como asistir a clases de fitness.

11. Hay tiempo para la creatividad

Una regla muy importante de la compañía es que sus trabajadores pasen el 80% del tiempo en un proyecto primario de la empresa, pero el 20% restante lo pueden emplear en hacer algo más creativo para Google.

12. Google ofrece recompensas por proyectos de cierto riesgo

Los trabajadores que se embarquen en proyectos que impliquen cierto riesgo tendrán unos premios para recompensarlos.

13. Pueden ampliar sus vacaciones

Además del tiempo oficial de vacaciones, los empleados pueden ampliarlo para dedicarlo a intereses que estén más allá del trabajo en sí mismo. Pueden estar entre uno o tres meses de baja sin paga sin tener que decir a qué se van a dedicar.

2.2.2.5. Empresa internacional (Estados Unidos)

Empresa Wegmans

En la página web oficial de la empresa Wegmans (2019), recuperado de (<https://www.wegmans.com>) expresan como a lo largo del tiempo el planteamiento de incentivos ha dado su resultado:

En Wegmans, nos encanta venir a trabajar todos los días. Cuando te unas a nosotros, creemos que tú también lo harás. Pero no tiene que creer nuestra palabra. Desde 1998, nuestros empleados nos han puesto en la lista de la revista FORTUNE de las 100 Mejores Empresas para Trabajar®. Únase a nosotros y descubra lo que significa trabajar para una empresa familiar, impulsada por la misión y basada en valores que cree en el cuidado, el respeto, el empoderamiento, los altos estándares y hacer una diferencia en la comunidad. Porque con una atmósfera familiar de apoyo compartido, líderes que

tienen su mejor interés en el corazón y el crecimiento como parte de todo lo que hacemos, Wegmans es el lugar para que usted haga lo que ama y ama lo que hace.

En la página web oficial de la empresa Wegmans (2019), recuperado de (<https://www.wegmans.com>) detallan los incentivos que gozan los colaboradores de dicha organización:

En Wegmans, creemos que si cuidamos de usted, cuidará de nuestros clientes. Es por eso que ofrecemos más que beneficios. Le ofrecemos recompensas totales. Como parte de la familia Wegmans, tendrá apoyo para su salud, su bienestar, su familia y su futuro.

Beneficios en Wegmans:

Cobertura de Salud: Nos preocupamos por el bienestar de cada empleado y su capacidad de vivir vidas más saludables y mejores. Cuando nuestra gente está sana, Wegmans puede trabajar hacia un objetivo común y puede vivir plenamente nuestros valores. Es por eso que ofrecemos beneficios excepcionales tanto para nuestros empleados elegibles a tiempo completo como a tiempo parcial, que incluyen:

- Dos planes de salud generosos: un plan PPO tradicional con deducibles bajos o un HSP con un costo semanal más bajo
- Cuentas de gastos antes de impuestos para ayudarlo a obtener el mayor valor

- Cobertura dental que cubre limpiezas, empastes, coronas y aparatos ortopédicos (disponible solo para empleados de tiempo completo)

Beneficios de vida: Entendemos que tiene una vida y responsabilidades fuera del trabajo y ofrecemos beneficios que lo ayudan a mejorar, con:

- Vacaciones pagadas junto con seis vacaciones pagadas al año para empleados elegibles.
- Programas de asistencia a empleados para ayudarlo a encontrar cuidado infantil, cuidado de ancianos, consultas legales y planificación financiera.
- Asistencia de adopción y cuentas de ahorro para cuidado de dependientes para ayudarlo a mantener a su familia.

Programas de bienestar: Estamos comprometidos a ayudar a las personas a vivir vidas mejores y más saludables. Ese compromiso comienza con nuestros empleados a través de:

- Exámenes y asesoramiento de nuestros farmacéuticos, y consejos de alimentación saludable de dietistas registrados de Wegmans.
- Actividades de “muévete”, programas de yoga personalizados, reuniones subsidiadas de Weight Watchers at Work y descuentos de aptitud física de los empleados para ayudarte a ser la versión más saludable de ti mismo mientras inspiras a otros.

Recompensas financieras: En Wegmans, sabemos que el pago justo es importante, por eso, entre otras cosas, nos comprometemos a asegurarnos de que nuestras tasas

de pago iniciales sean iguales o mayores que las de nuestros competidores. Más allá de eso, ofrecemos:

- Pago de primas por encima de su tarifa base para empleados por hora que trabajan un domingo o un día festivo reconocido.
- Aumentos de sueldo regulares y programados durante todo el tiempo con Wegmans.
- Programas de desarrollo para desarrollar tanto tu carrera como tu potencial de ingresos.
- Un plan 401 (k) que iguala el 50% de su contribución hasta el primer 6% del pago que ahorra.
- Descuentos en servicios de telefonía móvil, computadoras y entradas para películas y parques de atracciones.

Tu futuro: Crecemos cuando experimentas un crecimiento en tu vida y en tu carrera. Esa creencia nos ha llevado a desarrollar programas para garantizar su progreso, que incluyen:

- Un programa de becas que presentamos en 1984 que otorga becas, renovables por hasta cuatro años.
- Entrenamiento cruzado, oportunidades de aprendizaje lateral, mentores y programas de desarrollo de liderazgo que lo apoyan en todos los niveles de su carrera.

2.2.2.6. Tendencias de planes de incentivo actuales

En la página web oficial de la empresa Compensation Lab (2019), recuperado de (<http://compensationlab.net/ocho-tendencias-sobre-compensacion-y-beneficios-para-2019/#comment-380>), la cual expresa que:

Una gestión estratégica de los planes de compensación y beneficios se ha convertido en un factor diferenciador clave, con el objetivo de atraer, retener y mantener comprometidos a los mejores trabajadores. Las empresas deben convertirse en imanes de talento para atraer a los mejores. De ahí, la importancia de conocer las tendencias de compensación y retribución que marcarán los próximos meses del 2019. A continuación, destacamos las más importantes:

- 1. Más transparencia salarial.** Según investigaciones recientes, la percepción que tienen los empleados sobre cómo enfoca su organización la transparencia y la justicia salarial, impacta más en su satisfacción laboral que el salario en sí. Google fue de las primeras grandes corporaciones en dar el paso y anunciar que, junto a las ofertas de trabajo, publicaría información acerca del salario.
- 2. En pos de la igualdad salarial.** En 2019, la igualdad salarial seguirá siendo un elemento clave. Actualmente, el conjunto de las trabajadoras españolas está cobrando un 14,9% menos por hora bruta que sus compañeros (Eurostat) y el conjunto de salarios recibidos por mujeres suma un 22,9% menos que el de los hombres en términos brutos anuales (INE). Los complementos salariales son uno de los factores que más influyen en esta situación.

- 3. Más agilidad.** El 96% de los directivos están planeando cambios estructurales a corto plazo. Esto impacta en los RRHH, incrementando la necesidad de una mayor agilidad en los sistemas de compensación.
- 4. Personalización de los planes de compensación.** Se trata de una de las tendencias más importantes para 2019. La mayor parte de las compañías aumentarán la oferta de beneficios disponibles y se centrarán más en las experiencias de los empleados. La tendencia es personalizar esos beneficios al máximo posible en función de las preferencias y de los momentos vitales de cada empleado. Por ejemplo, muchos planes de compensación se están diseñando específicamente para cada generación de trabajadores, puesto que sus preferencias son diferentes. Múltiples estudios demuestran que los más jóvenes valoran más los beneficios relacionados con la flexibilidad en términos de horarios y movilidad, mientras que esta preferencia va bajando con la edad.
- 5. Consolidación del trabajo flexible y del teletrabajo.** Casi un millón y medio de personas han teletrabajado en España en 2018, lo que demuestra que esta modalidad de trabajo ha pasado de ser una utopía a convertirse [sic] en una realidad y este año seguirá consolidándose. Entre sus ventajas: más conciliación familiar para los empleados y un mayor ahorro en consumibles, ordenadores, etc. para las empresas.
- 6. Aumento de la retribución flexible y del pago por rendimiento.** El 40% de las compañías ya contempla la retribución variable sujeta al cumplimiento de objetivos. La retribución flexible, por otra parte, mejora la productividad de los trabajadores sin necesidad de subir el salario anual. Entre las fórmulas más

utilizadas, destacan los bonus por rendimiento, pero también los incentivos, los stocks [sic] options, etc.

- 7. Mayor cuidado de la salud y el bienestar de los trabajadores.** Todo indica que 2019 es el año en el que se consolidará una nueva cultura empresarial en torno a los programas de gestión de personas centrados en la salud y el bienestar. Estos dos aspectos han pasado a formar parte de los paquetes retributivos de muchas empresas, que están ofreciendo a sus empleados actividades deportivas, paquetes de wellnss, etc.
- 8. La revolución de la tecnología.** Existe un interés creciente en contar con plataformas digitales, que proporcionan soluciones a múltiples necesidades que son tendencia en RRHH. Entre ellas, involucrar a los empleados a la hora de gestionar sus beneficios y a ayudar al equipo de RRHH a comunicar mejor con la plantilla.

2.2.3. Motivación

Se puede entender por motivación, “La motivación laboral es el móvil, la necesidad o el deseo que dinamiza e impulsa a los empleados a desempeñar su trabajo de manera excelente” (Dessler y Valera, 2017, p. 109).

Además, “se implantan actuaciones para mejorarlo, ya que contar con personal capacitado, motivado y leal es un factor clave para el éxito de la actividad empresarial.” (Dessler y Valera, 2017, p.109).

La motivación es un factor muy importante, ya que influye de manera directa en la organización, ya que un miembro en un estado de desmotivación puede presentar

diferentes problemáticas, insatisfacción, baja productividad, hasta el hecho de abandonar la organización.

2.2.3.1. Tipos de Motivación

2.2.3.1.1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere a la que es proporcionada por una actividad por sí misma. Los niños trepan árboles, pintan con los dedos y juegan sin otra razón que la diversión que obtienen de la actividad en sí. De la misma manera, los adultos resuelven crucigramas, tocan instrumentos musicales o trabajan en un taller por el gozo que deriva de la actividad. (Morris y Maisto, 2014, p.261).

La motivación intrínseca se puede entender como esa fuerza o ese impulso que surge dentro de la persona. Actividades espontaneas que surgen dentro de cada persona, como por ejemplo, desarrollar de la mejor manera sus funciones dentro de la empresa para sentirse satisfecho de cumplir con tus obligaciones o porque contribuyes a la empresa.

2.2.3.1.2. Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se refiere a la motivación derivada de las consecuencias de una actividad. Por ejemplo, un niño puede hacer los deberes no porque los disfrute sino porque al hacerlo obtiene una mesada, y un adulto que toca un instrumento musical puede hacerlo para ganar un dinero extra. (Morris y Maisto, 2014, p.261).

De acuerdo con lo anteriormente planteado se puede entender a la motivación extrínseca como todas esas actividades que desarrollamos con el fin de obtener algo, como una recompensa ya sea monetaria o no monetaria como por ejemplo un elogio.

2.2.3.2. Teorías de la motivación

2.2.3.2.1. Jerarquía de las necesidades según Maslow

De acuerdo con Maslow (1943), citado por Chiavenato (2017) expresa que:

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo(cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. (...) A pesar de ser comunes a todos los seres humanos, requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando no se satisface alguna de estas necesidades, dirige la orientación de la conducta.
2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones características de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

Igual que las necesidades fisiológicas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente resueltas. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan.
4. Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.
5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización

del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se satisfacen mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización), y no son observables ni controlables por los demás. (p.43-44).

2.2.3.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

De acuerdo con Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2017), menciona que...

Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son

precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

1. Condiciones de trabajo y bienestar.
2. Políticas de la organización y administración.
3. Relaciones con el supervisor.
4. Competencia técnica del supervisor
5. Salario y remuneración.
6. Seguridad en el puesto.
7. Relaciones con los colegas. (...)

Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

1. Delegación de responsabilidad.
2. Libertad para decidir cómo realizar una labor.
3. Posibilidades de ascenso.
4. Utilización plena de las habilidades personales.

5. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
6. Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
7. Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (p.45)

2.2.3.2.3. Teoría de Clayton Aldenfer

De acuerdo con Aldenfer, (1968), citado por Ruiz, Gago, García y López, (2016), revisa la teoría de las necesidades de Maslow, llegando a las siguientes conclusiones que:

1. No es necesario que se cumpla el orden establecido por Maslow. En todo caso, el primer aspecto es cubrir las necesidades básicas, pero después no siguen un orden jerárquico, sino que dependen de las motivaciones de las personas. Por ejemplo: una persona con una licenciatura y un máster acepta un puesto de becario para aprender.
2. Si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, aparece una necesidad de orden inferior. Por ejemplo: un mal clima laboral puede generar reivindicaciones salariales.
3. Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Por ejemplo: seguridad y estima.
4. Puede variar el orden de las necesidades por factores como la familia y la cultura. Por ejemplo: en la cultura japonesa, se anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

2.2.3.3. Tendencias de motivación

En la página web oficial de la empresa Sodexo (2019), recuperado de (<https://blog.sodexobeneficios.co/blog/cuatro-tendencias-de-motivacion-laboral-en-2019>), la cual expresa que:

Cada año los departamentos de recursos humanos deben adaptarse constantemente a los cambios de la cultura laboral global. Las nuevas tecnologías, el creciente número de empleados jóvenes, los movimientos sociales y el estado de la economía son algunos de los factores externos que inciden en la calidad de vida laboral. La forma como una empresa trata a sus colaboradores está en constante mejora y es prácticamente imposible quedarse atrás si desean crecer como organización.

Este año, las tendencias siguen construyendo sobre la misma línea de años pasados: flexibilidad, reforzar programas de beneficios y el uso de la tecnología. Exploremos a continuación cuatro tendencias de motivación laboral para 2019:

Mejora la comunicación en tu empresa

Cifras de Gallup señalan que sólo el 22% de los empleados consideran que los líderes de su empresa tienen una dirección clara para la organización, y solo el 15% se sienten entusiasmados por el futuro de la compañía. Para Forbes esa cifra demuestra fallas en la comunicación interna de las empresas.

Te has preguntado ¿Cómo está la comunicación en mi organización? Para crear una imagen pregúntate:

¿Todos en la compañía conocen y entienden el objetivo de la empresa?

¿Todos saben cómo aportan al objetivo general?

¿Todos tienen clara cuál es el camino a seguir para conseguir los objetivos propuestos?

Si no estás seguro de las respuestas, probablemente necesitas mejorar la comunicación interna de tu organización. La recomendación para 2019 es incluir más personas en los procesos de planeación de tu empresa, encontrando herramientas de comunicación que ayuden a incorporar al mayor número de colaboradores posible. Por supuesto, las soluciones digitales [sic] son tu primera opción: con una plataforma digital puedes llegar al mayor número de empleados y conocer su retroalimentación. [sic]

No es misterio que, cuando las personas están involucradas en una decisión macro, se sienten comprometidas con el resultado.

Monitorea rendimiento de formas menos tradicionales

Solo el 14% de los colaboradores consideran que las evaluaciones de rendimiento realmente los inspiran a mejorar; por eso la nueva tendencia apunta al llamado “rendimiento motivacional”, un proceso donde el empleado participa de forma activa en sus evaluaciones y su desarrollo dentro de la empresa.

¿Cómo puedes aplicarlo?

Informa a tu colaborador de la importancia de su rol. Debe tener claro porqué su trabajo ayuda a conseguir los objetivos macro de la empresa.

Diseña un plan de desarrollo individual: es hora de pensar cómo la empresa puede ayudar al colaborador a ser un mejor profesional.

Permite la autoevaluación con retroalimentación de los líderes. Gracias a esto habrá un mejor dialogo y confianza entre equipos, así como impulsar el autoanálisis.

Usa datos exactos para evaluar el rendimiento. Una plataforma digital puede ser clave para ello.

Diseña mejores programas de beneficios

Como cita el sitio especializado INC, “las nuevas generaciones buscan un mejor balance entre vida laboral y personal. Trabajan más por menos salario comparado con sus colegas mayores, por eso necesitan de mejores beneficios para sentirse recompensados, motivados y comprometidos”. Revisar tus programas de beneficios para mejorar la calidad de vida laboral se transformó en una necesidad para colaborar con las nuevas fuerzas de trabajo.

Ya dejó de ser extraño abrir las puertas al teletrabajo, tiempos de vacaciones extendidos, horarios flexibles, etc. Los nuevos programas [sic] de beneficios deben seguir avanzando en la senda del equilibrio entre vida laboral y personal.

Según denota el más reciente informe de la Sociedad para el Manejo de los Recursos Humanos sobre Beneficios para empleados, la diversidad de programas de beneficios crece cada año, demostrando que las empresas los entienden como herramientas para atraer, motivar y retener al mejor talento en medio del competitivo mercado laboral.

En 2019 no temas romper viejas tradiciones y entregar beneficios con los cuales tus colaboradores se sientan más libres y comprendidos.

Los millennials seguirán siendo el foco

Puedes encontrar un sin número de predicciones sobre el papel de los millennials en el mercado laboral, lo cual significa que su rol en las empresas está asegurado en el futuro cercano. Como afirma HR Technologist, es claro que este segmento seguirá dominando posiciones importantes dentro de las empresas, incluyendo roles de toma de decisiones. [sic]

Una tendencia en 2019 será estructurar programas de reconocimientos, beneficios e incentivos alrededor de los millennials, acudiendo mayor variedad de recompensas y, como lo mencionamos anteriormente, trabajar en el balance entre vida profesional y personal. El papel de las soluciones digitales es fundamental para ello. Cualquier estrategia de talento humano debe aprovechar de los canales digitales para lograr el mayor impacto en las nuevas generaciones de trabajadores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad (Teórica o aplicada)

Se muestran dos tipos de finalidades, la teórica y la aplicada. La investigación teórica se puede entender que “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia” (Barrantes, 2013, p.64).

Además, la finalidad aplicada, se define como “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (Barrantes, 2013, p.64).

Según los objetivos específicos de la presente investigación, la finalidad de esta es aplicada, ya que esta investigación busca conocer e indagar acerca del desarrollo de un plan de incentivos y su impacto en la motivación de la empresa Concrepal, para así generar una propuesta y abordar dichas situaciones.

3.1.2. Dimensión temporal (transversal / longitudinal)

La investigación transversal es aquella que, “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía de algo que sucede.” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.154).

En el caso de los estudios longitudinales, se expresa que son “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.159).

Para efectos de la presente investigación, se aplicará la dimensión transversal ya que se desarrollará en un momento determinado. La investigación se enfoca en ver cuál es el impacto en la motivación al desarrollar un plan de incentivos en el personal de la empresa Concrepal, Barranca para el II cuatrimestre de 2019.

3.1.3. Marco (mega/macro/micro)

El marco de la investigación se refiere a aquella población que desea utilizar para efectos del estudio.

a) Mega

El marco mega “pretende estudiar un gran espacio o temática (...) cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, p.27).

b) Macro

El marco macro se entiende como “estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una

evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, p.27).

c) Micro

El marco micro menciona, “investigación a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo: una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa” (González, Chinchilla, Guerra & Jara, 2018, p.27).

En la presente investigación se va a utilizar un marco macro, ya que únicamente se va a abordar una parte del marco mega, ya que únicamente se utilizará un segmento de la empresa Concrepal, Barranca.

3.1.4. Naturaleza (cuantitativa, cualitativa o mixta)

a) Cuantitativa

La naturaleza cuantitativa es aquella que, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.4).

b) Cualitativa

La naturaleza cualitativa, “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo

de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.9).

Además, se menciona que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto.” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.358).

c) Mixta

La naturaleza mixta es una combinación de las 2 anteriores, cuantitativa y cualitativa durante la investigación.

La naturaleza mixta, se define como un “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.534).

Para esta investigación se va a realizar mediante un enfoque cualitativo, con el fin de recolectar datos e investigar acerca del plan de incentivos y su impacto en la motivación.

3.1.5. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

a) Exploratorio

Los estudios exploratorios según la metodología de la investigación son aquellos en los que se busca examinar un tema del que se conoce poco, es decir, “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del

cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.91).

b) Descriptivo

Respecto a, “los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.92).

c) Correlacional

Los estudios correlacionales, “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.93).

d) Explicativo

En el caso de los estudios explicativos “están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales (...) se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.95).

Esta investigación se clasifica dentro del carácter descriptivo, ya que pretende recopilar información sobre las variables o conceptos acerca del desarrollo de un plan de incentivos y su impacto en la motivación, además tiene un alcance correlacional, debido a que se pretende relacionar las variables de percepción, entre el desarrollo de un plan de incentivos, y su impacto en la motivación del personal.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Unidades de análisis (objetos de estudio)

En la presente investigación se tomará en cuenta a los colaboradores del área administrativa, así como supervisores de cada departamento y las áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca y finalmente se realizará un cuestionario.

3.2.2. Fuentes primarias

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014), mencionan que “fuentes primarias, proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61).

Además, añade que, “las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014 p.65).

3.2.3. Fuentes secundarias

Según Baena (2017) expresa que, “son versiones o interpretaciones de autores clásicos u originales, también se consideran fuentes secundarias a la información periodística dado que los hechos ya están contados por una versión de alguien que recabó datos o entrevistó a las personas actores” (p.65).

Para esta investigación, se utilizará información recopilada de la página web oficial de Concrepal (<http://www.concrepal.com>), además de los datos que el departamento de recursos humanos pueda facilitar.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Población

Según el libro Metodología de la investigación “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b)” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.174).

En el caso de la empresa Concrepal, comprende a todos los colaboradores de la empresa Concrepal, Barranca, con un total de 83 colaboradores, donde 76 colaboradores son masculinos y tan solo 7 son femeninos, y están clasificados de la siguiente manera:

Tabla 3 - Población de Concrepal

Departamentos	Cantidad
Administrativo	7
Bloques	5
Calidad	5
Despacho	10

Mantenimiento	8
Prefabricado	11
Proveeduría	4
Quebrador	8
Recursos Humanos	1
Tubos	7
Premezclado	10
Ventas	7
Total	83

Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Concrepal.

3.3.2. Muestra

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). Para la presente investigación, se tomará el total de los colaboradores de las áreas suministradas por la empresa para el presente proyecto de investigación.

3.3.2.1. Probabilística

La muestra probabilística se define como un, “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.175).

3.3.3. No probabilística

La muestra no probabilística la podemos entender como un, “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.176).

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) en su libro “Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos” (p.176).

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) expresan:

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos,

comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento” (pp.396-397).

Las técnicas más utilizadas para recolectar información son: la entrevista y la observación.

3.4.1. Entrevistas

Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) en el libro Metodología de la Investigación, menciona que “las entrevistas son individuales, aunque podrían aplicarse a un grupo pequeño (si ésta fuera la unidad de análisis)” (p.235).

Además, “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) (...) pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2014, p.403 y 407).

3.4.2. Cuestionario

Para Chasteauneuf (2009), citado por Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014, p.217), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Además, menciona Brace (2013), citado por HernándezSampieri, Fernández y Baptista (2014, p.217), “debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”

3.4.3. Observación

La observación expresa que, “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p.252)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

En este capítulo se presentan el resultado dado por los instrumentos aplicados. Partiendo de los objetivos y variables de la investigación, se desarrolla un cuestionario para recopilar la información.

Por medio de los supervisores de cada área se hace el envío al resto de los colaboradores para su posterior aplicación.

4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En la presente investigación se usó el recurso de la tecnología, utilizando la herramienta de Google forms, para efectos de la aplicación de los instrumentos.

4.3. TIPOS DE GRÁFICOS

En el caso de los gráficos son una representación visual, para una explicación de los datos recopilados, para efectos de esta investigación se utilizaron gráficos de tipo circular.

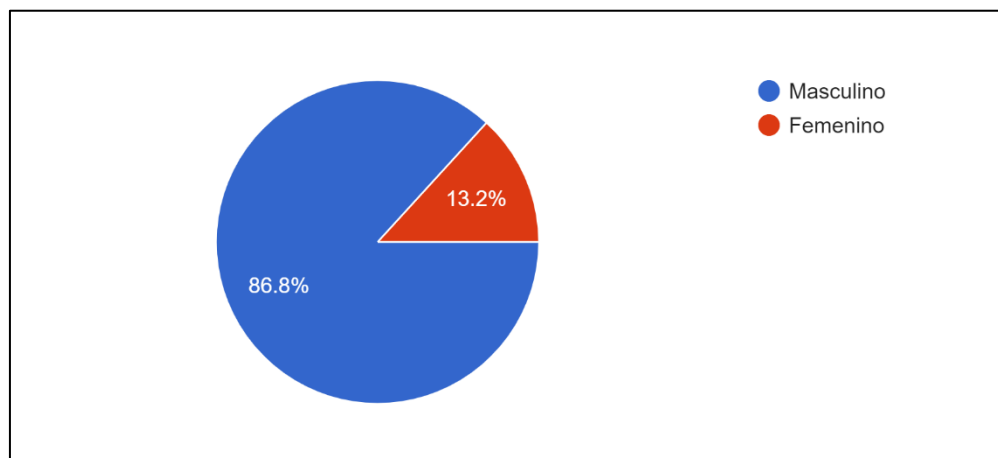
4.4. ANÁLISIS DE DATOS

En este enunciado se presentarán los resultados de la investigación por medio de los gráficos, en la cual se mostrarán de una forma clara, visible y sencilla.

4.4.1. Cuestionario aplicado a los colaboradores

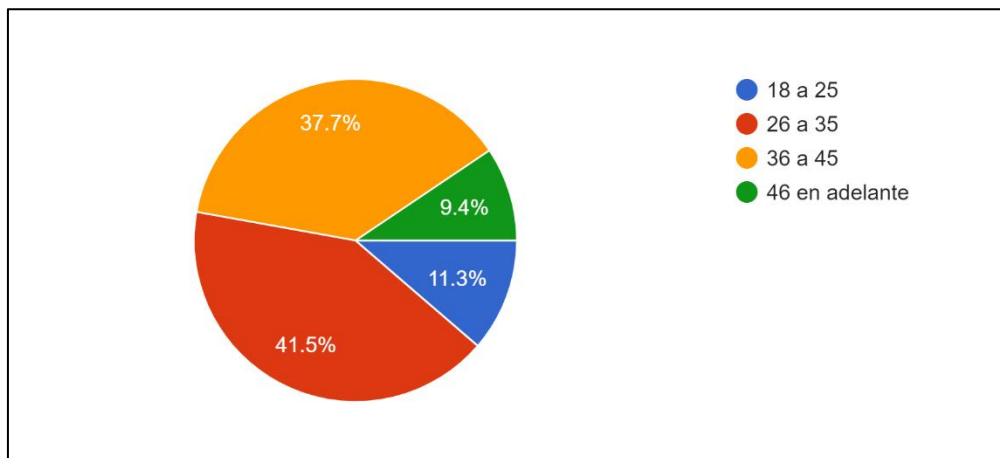
A continuación se presentarán los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Concrepal.

Gráfico 1 - Género



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

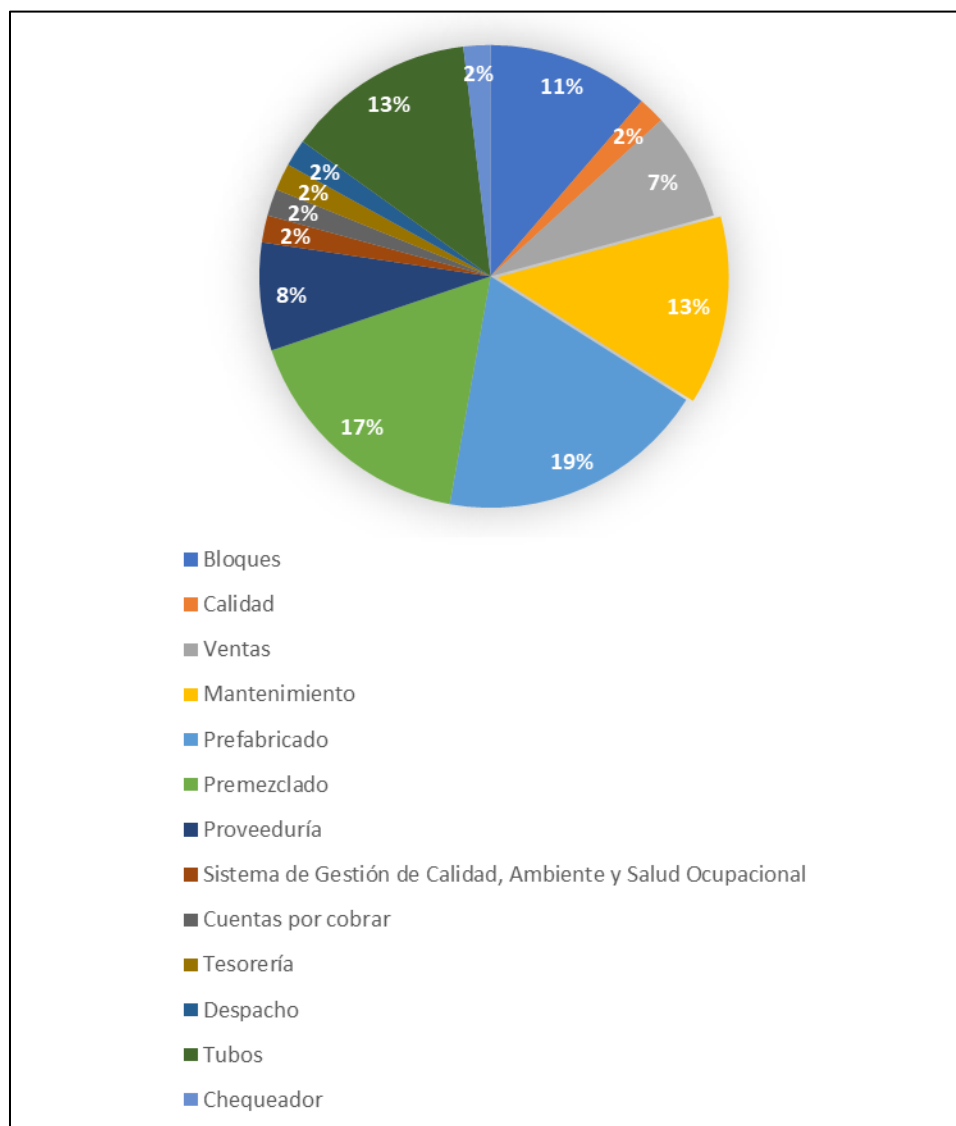
En el gráfico 1 muestra que el 86.8% de los colaboradores que respondieron al cuestionario son hombres, mientras que el 13.2% son mujeres.

Gráfico 2 - Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 2 se muestra la edad por rangos de los colaboradores que participaron del cuestionario, donde el 11.3% tienen una edad entre los 18 a 25 años, el 41.5% corresponde al rango entre los 26 a 35 años, el 37.7% tienen una edad entre los 36 a 45 años y el 9.4% restante corresponde de los 46 años en adelante.

Gráfico 3 - Área o departamento al que pertenece

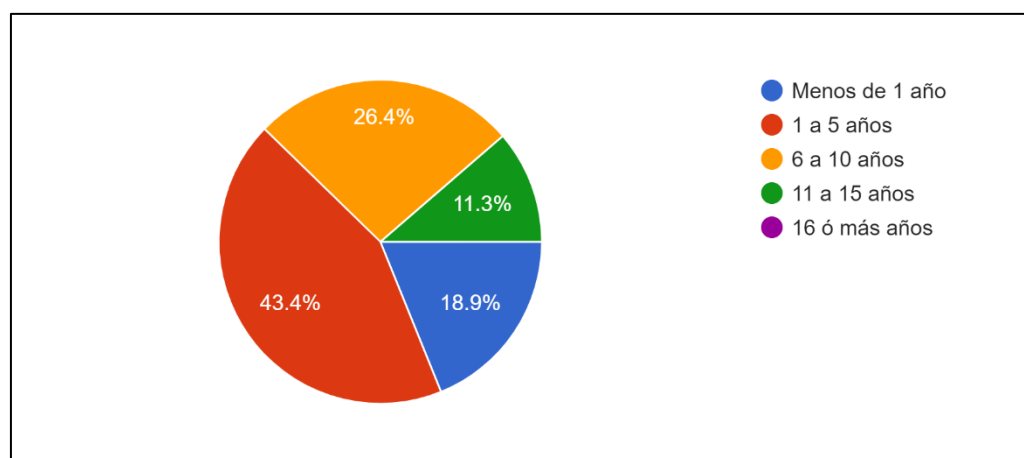


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 3 se muestra se muestra la participación de los colaboradores de acuerdo al proceso o departamento al que pertenecen, en el departamento de producción de bloques participaron 6 personas que corresponde al 11%; el departamento de calidad participó 1 persona que corresponde al 2%; en el área de ventas participaron 5 personas, incluyendo al chequeador que corresponden al 7% y 2% respectivamente, el

departamento de mantenimiento con 7 personas al cual corresponde un 13%; el departamento de producción de prefabricado, participaron 10 personas al cual corresponde un 19%; en el departamento de premezclado participaron 9 personas, con un 17%; el área de proveeduría respondieron al cuestionario un total de 4 personas al cual corresponde un 8%; el departamento de Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional, el área de cuentas por cobrar y tesorería tuvo la participación de 1 persona por área, con un 2% respectivamente, los departamentos antes mencionados están ligadas al área administrativa, el departamento de despacho participó una persona, al que corresponde un 2% y finalmente el departamento de producción de tubos participaron 7 personas con un 13%.

Gráfico 4 - Años de laborar en la organización

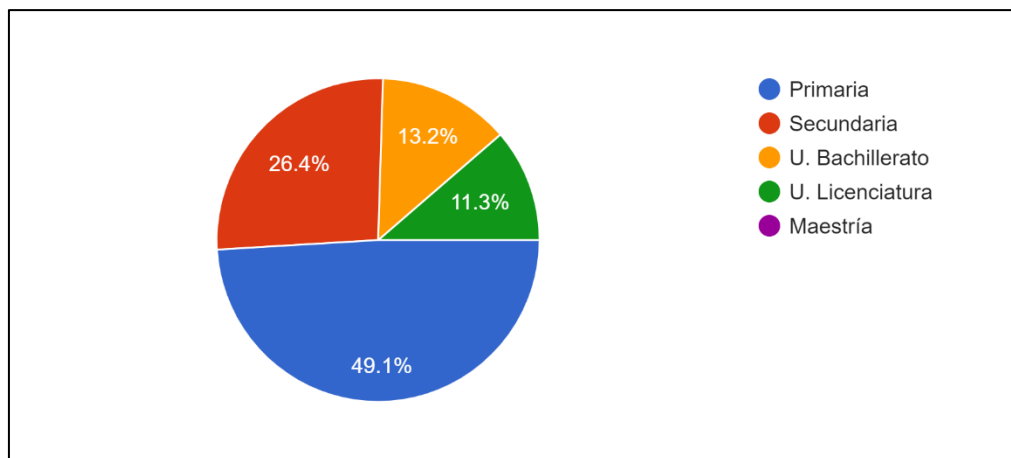


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 4 hace referencia a la cantidad de años que tienen los colaboradores que participaron del cuestionario de laborar en Concrepal, en el cual el 18, 9% tienen menos de 1 año de laborar en la organización, el 43, 4% tienen de 1 a 5 años de laborar

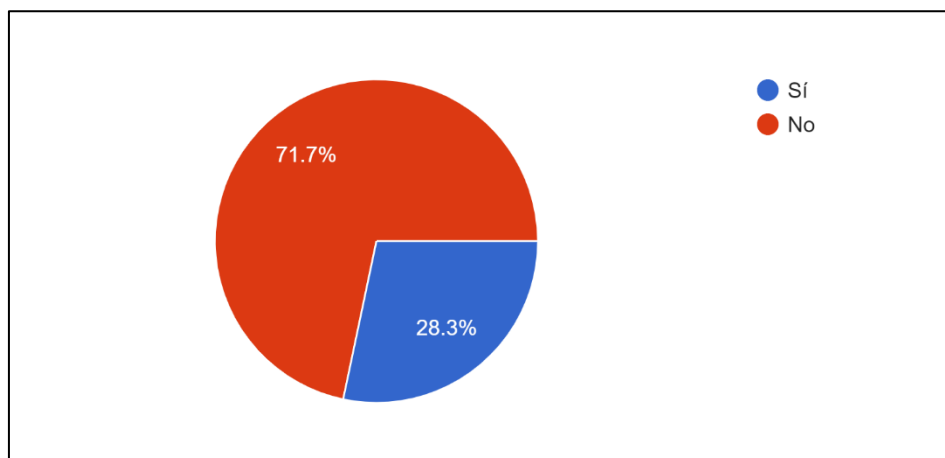
en la empresa, el 26,4% de los colaboradores tienen de 6 a 10 años de laborar en la organización y por último el 11,3% tienen de 11 a 15 años de laborar en Concrepal.

Gráfico 5 - Nivel académico



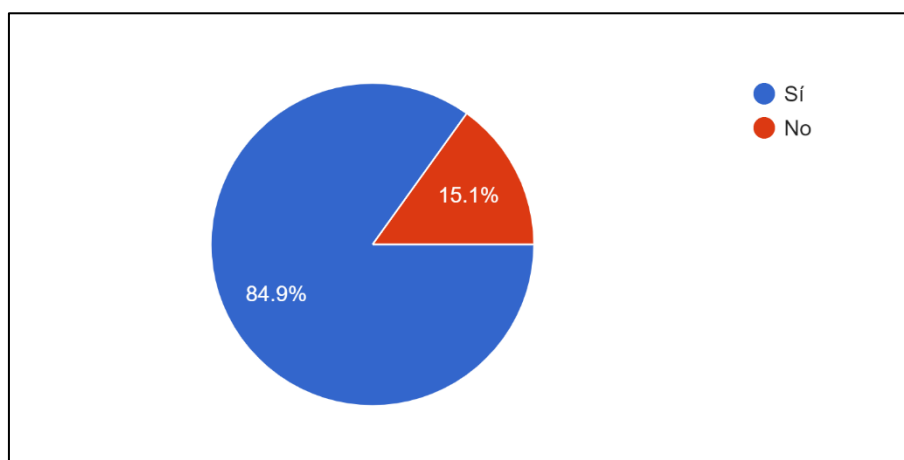
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 5 se representa el nivel académico de los colaboradores a los que se les aplicó el cuestionario en el cual el 49.1% corresponde a los colaboradores que cuentan solamente con educación primaria, el 26.4% de colaboradores tienen un nivel académico correspondiente a la secundaria, por otra parte, el 13.2% de los colaboradores cuentan con un nivel académico de bachillerato universitario, y finalmente el 11.3% de los colaboradores de la empresa tienen un nivel académico correspondiente a una licenciatura universitaria.

Gráfico 6 - Problemas al recibir su salario

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

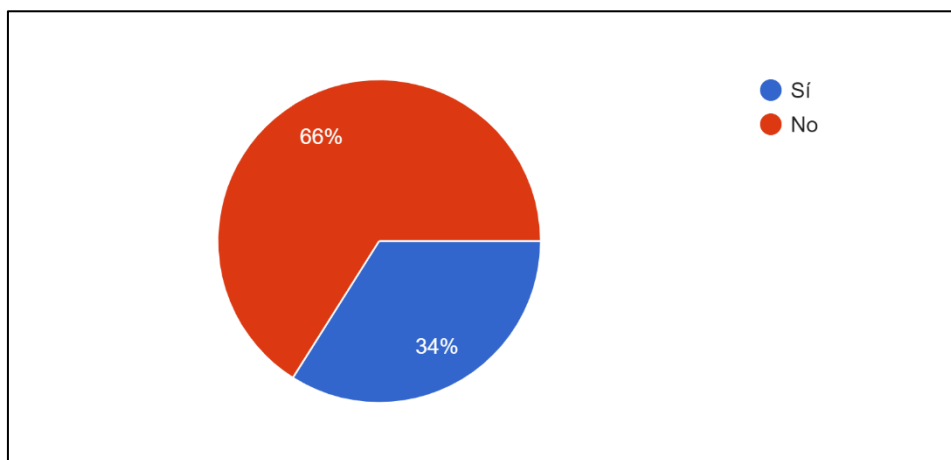
El gráfico 6 hace referencia a si los colaboradores que participaron del cuestionario han tenido problemas al recibir su salario a lo que el 28.3% sí ha presentado problemas a la hora de recibir el salario, por otro lado, el 71.7% de la muestra en estudio no ha presentado ningún problema al recibir su salario.

Gráfico 7 - Conocimiento del objetivo de los incentivos laborales

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

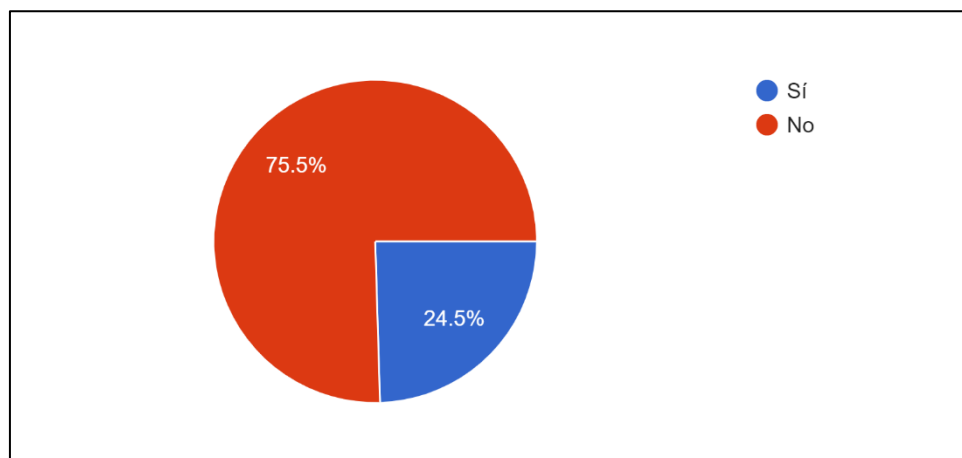
En el gráfico 7 se muestra que el 84.9% de los colaboradores a los que se les aplicó el instrumento conoce el objetivo de los incentivos laborales, por otra parte, el 15.1% de estos colaboradores no tiene conocimiento del objetivo de los incentivos laborales.

Gráfico 8 - Cuenta con algún incentivo laboral



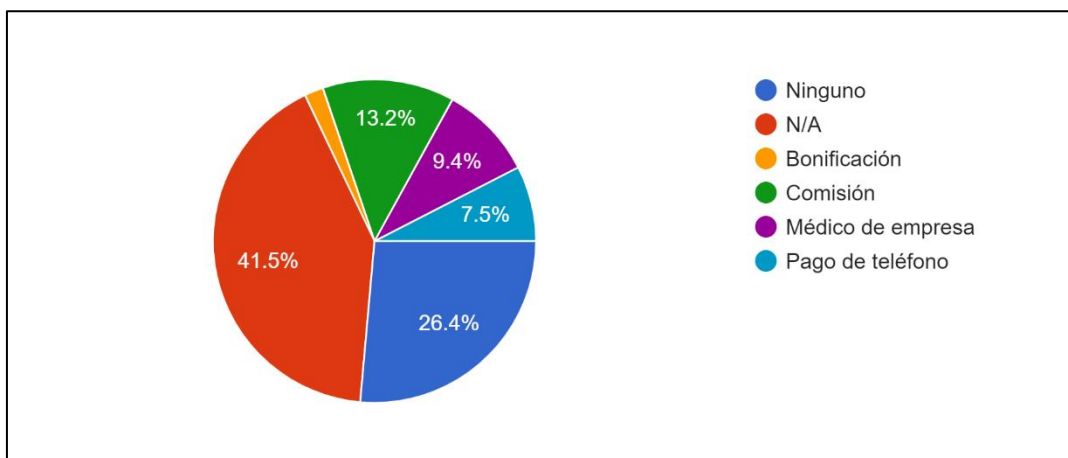
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 8 se muestra que el 34% de los colaboradores de Concrepal que participaron del cuestionario sí cuentan con algún incentivo laboral, entre los cuales expresan el pago del celular, comisiones, bonificación y médico de empresa, sin embargo, el 66% de la muestra en estudio no cuenta con algún incentivo laboral brindado por la empresa.

Gráfico 9 - Influyen los incentivos en su motivación

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

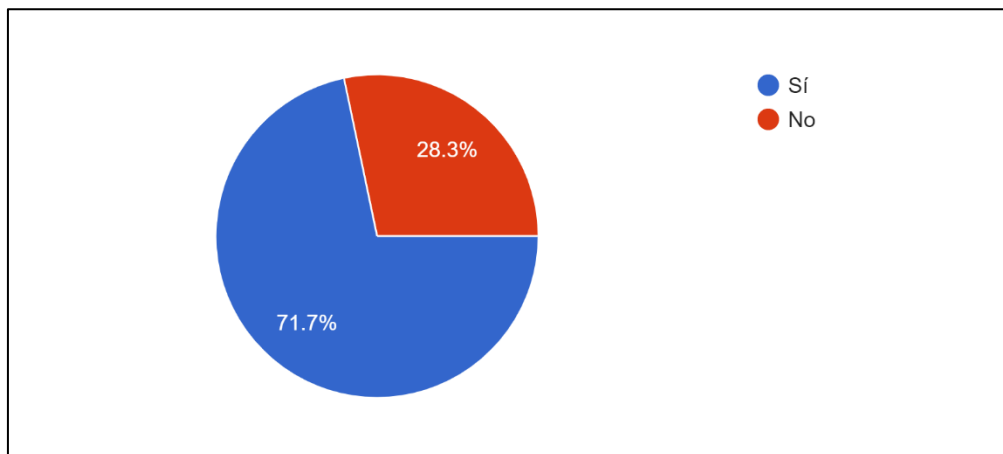
En el gráfico 9 se muestra que para el 24. 5% de la muestra los incentivos sí influyen en su motivación, entre los comentarios brindados expresan que influyen porque les ayuda económicamente, les ayuda a mantenerse positivos, y en aumentar su productividad, sin embargo, para el 75. 5% los incentivos no tienen influencia alguna en su motivación, expresando que no influyen en lo más mínimo, otros expresan que no tienen incentivos.

Gráfico 10 - Incentivos que usted más valora

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

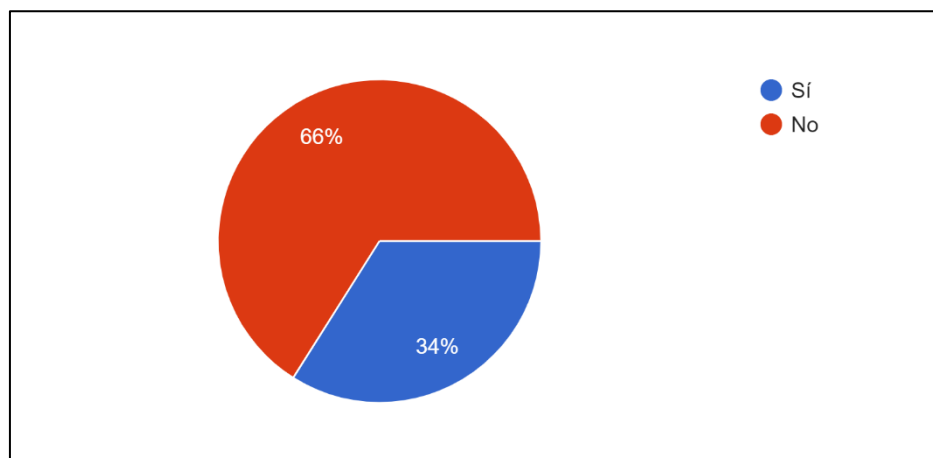
El gráfico 10 representa cuales son los incentivos que los colaboradores que participaron del cuestionario más valoran a lo cual el 26.4% respondió que ninguno, para el 41.5% no aplica, el 2% de los colaboradores afirma que el incentivo que más valora es el de la bonificación, para el 13.2% de los colaboradores el incentivo más valioso es el de la comisión brindada por la empresa, el 9.4% mencionó que el incentivo que más valora es el tener un médico de empresa, por último 7.5% de la muestra en estudio respondió que el pago del teléfono por parte de la empresa es el incentivo que más valoran.

Gráfico 11 - Para obtener incentivos debe mejorar su desempeño



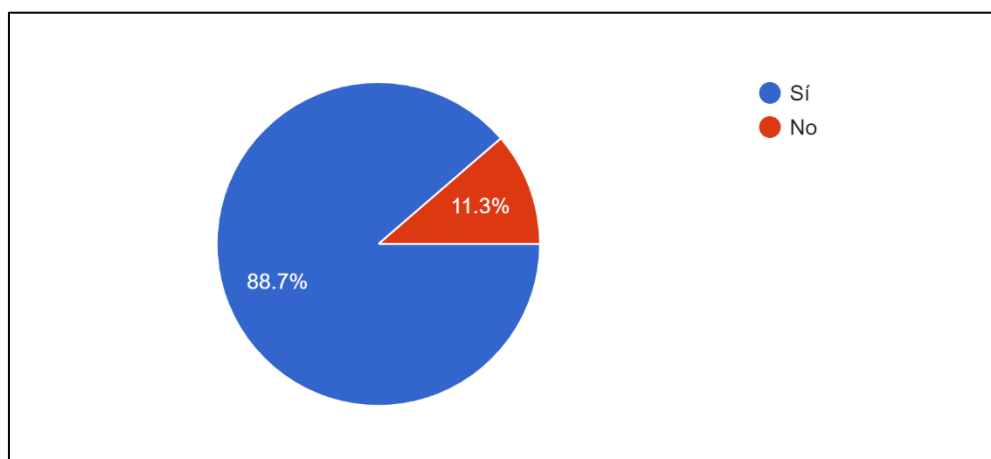
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 11 se muestra que el 71. 7% de los colaboradores que completaron el cuestionario consideran que para obtener incentivos en la empresa deben mejorar su desempeño y productividad; sin embargo, el 28. 3% de colaboradores restantes consideran que para obtener incentivos en la empresa no deben mejorar su desempeño y productividad.

Gráfico 12 - Le han otorgado un ascenso de puesto

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

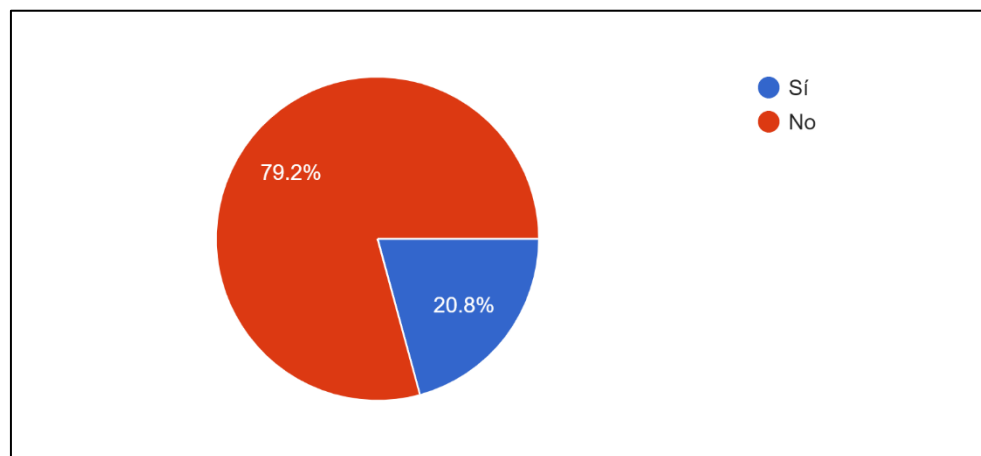
En el gráfico 12 se presenta si a los colaboradores que participaron del cuestionario les han otorgado un ascenso de puesto en la empresa, en esta ocasión el 34% de la muestra respondió que sí y el 66% restante de la misma dijo que no.

Gráfico 13 - Le motivaría un ascenso de puesto

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 13 se muestra que a el 88. 7% de los colaboradores que respondieron el cuestionario sí les motivaría el hecho de recibir un ascenso de puesto, por el contrario, al 11. 3% no les motivaría un ascenso de puesto.

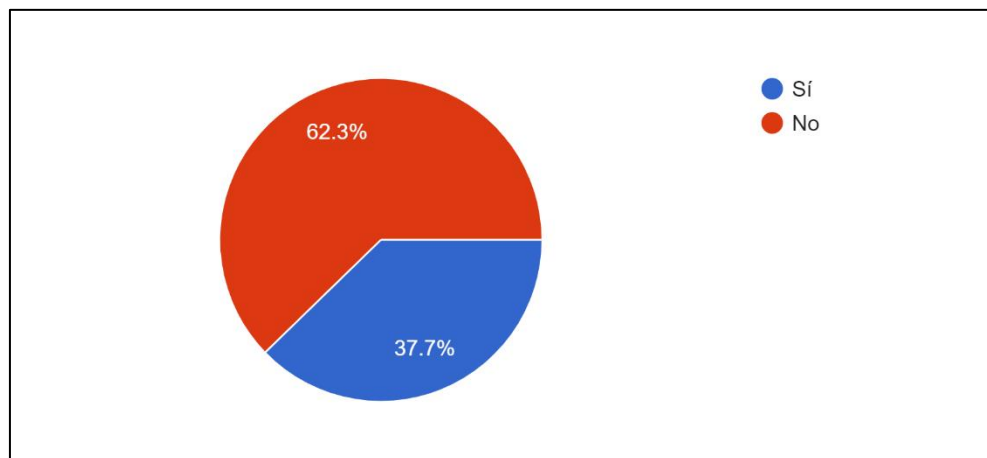
Gráfico 14 - Le han otorgado a un compañero reconocimiento por la labor



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 14 refleja que el 20.8% de la muestra le han otorgado a él o un compañero algún reconocimiento, mientras que el 79.2% comenta aquí nunca han recibido algún reconocimiento ni han visto que un compañero lo reciba.

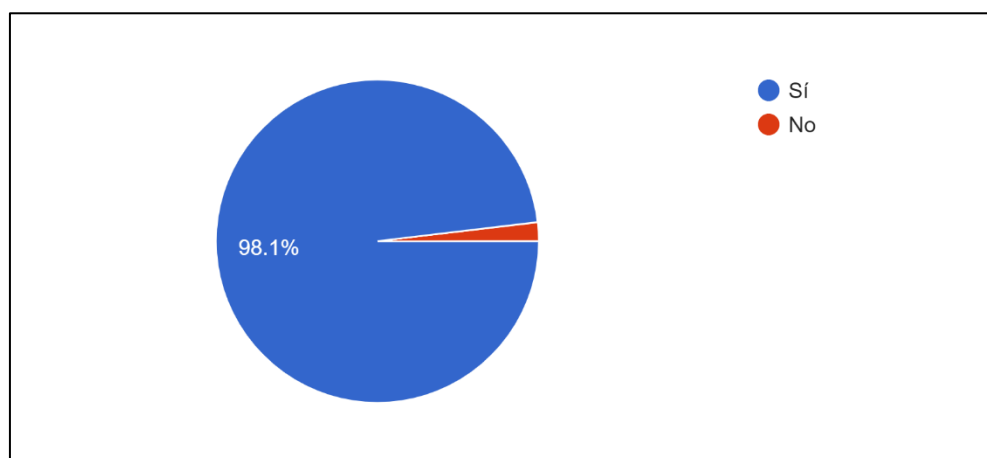
Gráfico 15 - Reconocen su esfuerzo por cumplir con los objetivos de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 15 muestra que el 37.7% de la muestra sí le reconocen esfuerzo por cumplir los objetivos de la empresa y el 62.3% de la población no le reconocen el esfuerzo por cumplir los objetivos.

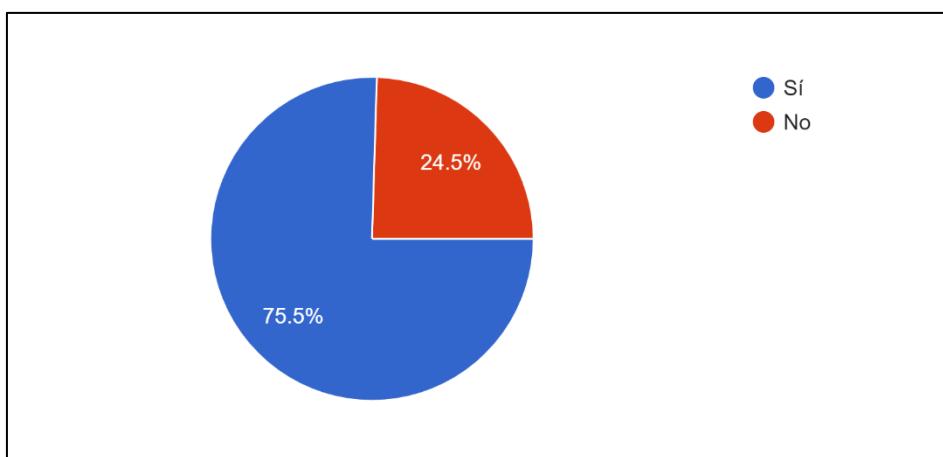
Gráfico 16 - Le agrada que reconozcan su trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 16 muestra que al 98.1% le agrada que reconozcan su trabajo, entre los comentarios que brindaban mencionaban qué les agrada porque les ayuda a motivarse, mejora su estado de ánimo, ayuda a aumentar su productividad, a sentirse parte de la empresa, qué son importantes para la empresa, mientras que al 1.9% no le agrada que reconozcan su trabajo ya que no genera nada.

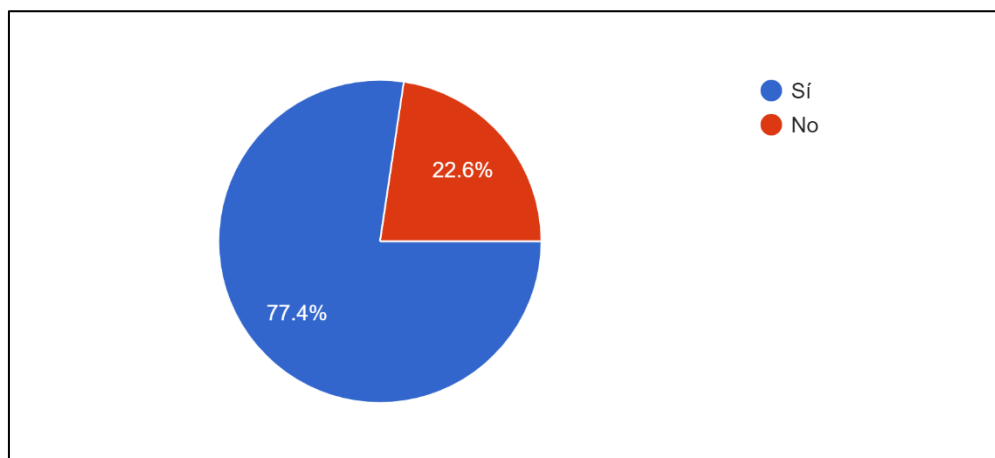
Gráfico 17 - Hay oportunidad de ascender dentro de la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 17 muestra que el 75.5% de la población menciona que sí hay oportunidad de ascender dentro de la organización mientras que el 24.5% menciona que no hay oportunidad de ascender dentro de la organización.

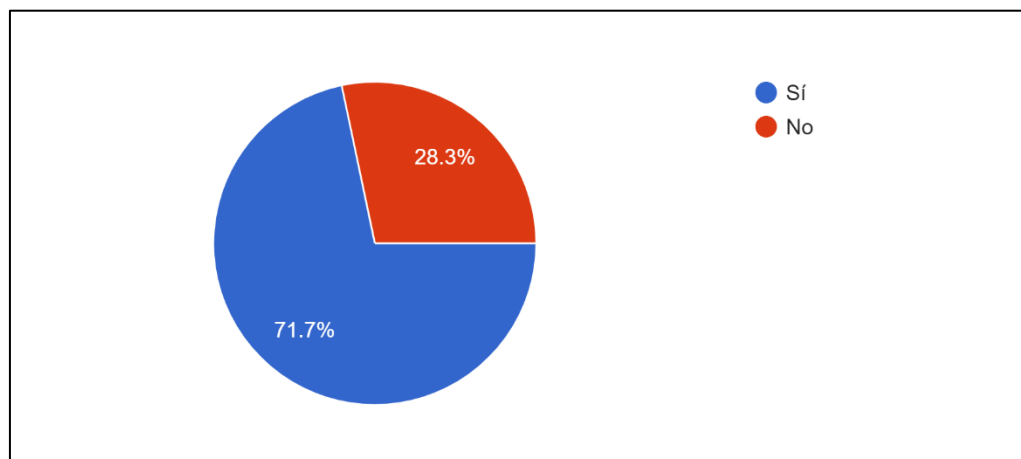
Gráfico 18 - Ha obtenido un ascenso de puesto algún compañero



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 18 muestra que el 77.4% ha visto como un compañero ha recibido un ascenso de puesto, mientras que el 22.6% expresa que han visto a un compañero recibir un ascenso de puesto.

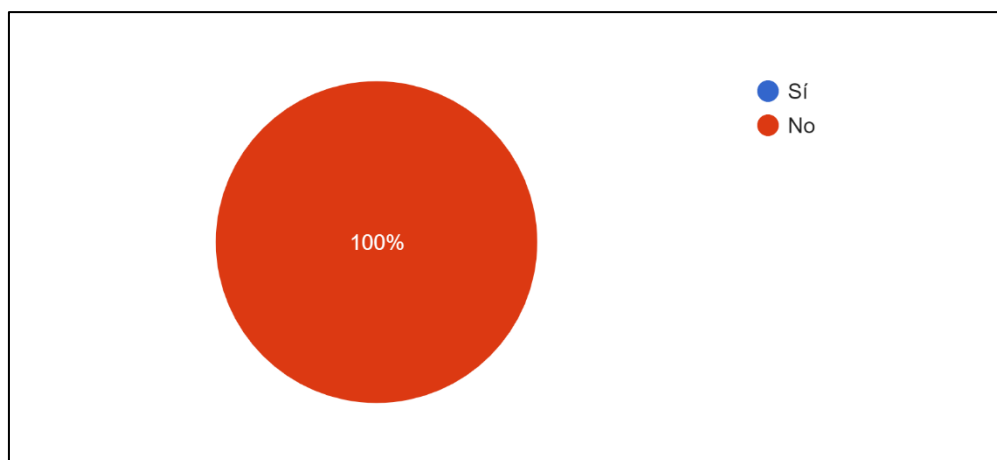
Gráfico 19 - Ha obtenido aumentos de salario



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico número 19 expresa qué el 71.7% dice que si ha obtenido aumentos de salario, mientras que el 28.3% dice que no ha recibido un aumento de salario.

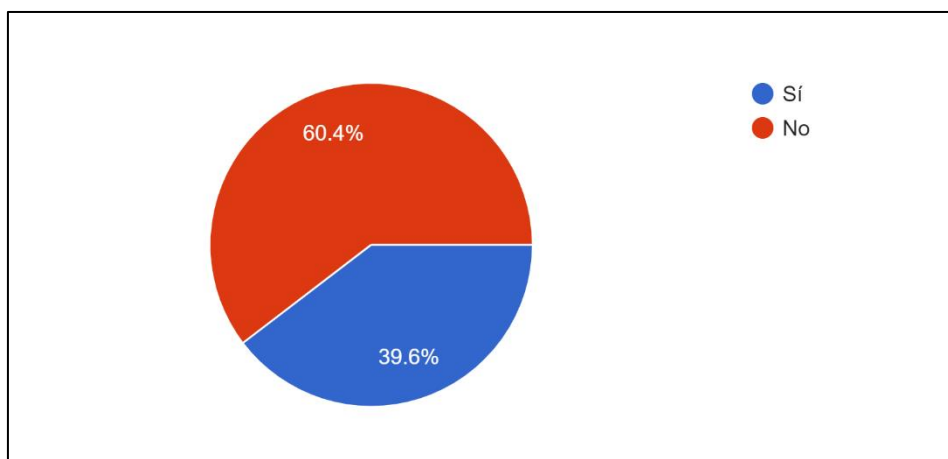
Gráfico 20 - Ha recibido un nuevo incentivo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico número 20 demuestra que el 100 por ciento de la muestra no ha recibido un nuevo incentivo en el último año.

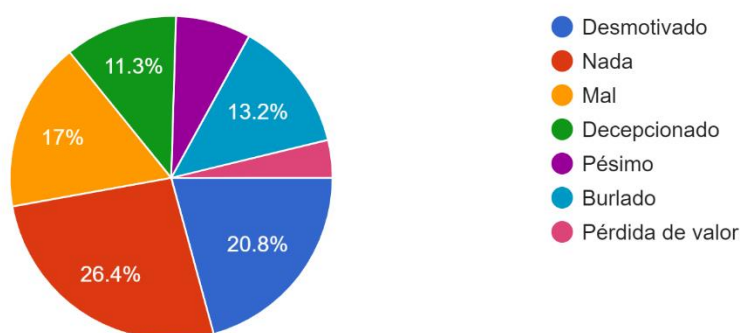
Gráfico 21 - Ha fijado la empresa algún beneficio y no lo ha recibido



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

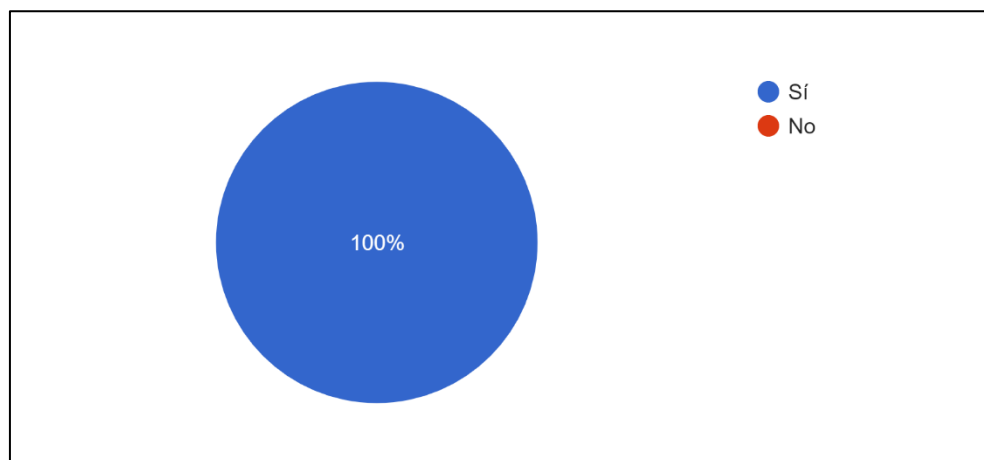
El gráfico 21 demuestra que el 39.6% la empresa le ha dicho que recibirá un incentivo y al final no lo recibe, mientras que el 60.4% restante no ha experimentado esta situación.

Gráfico 22 - Cómo se ha sentido al no recibir el incentivo



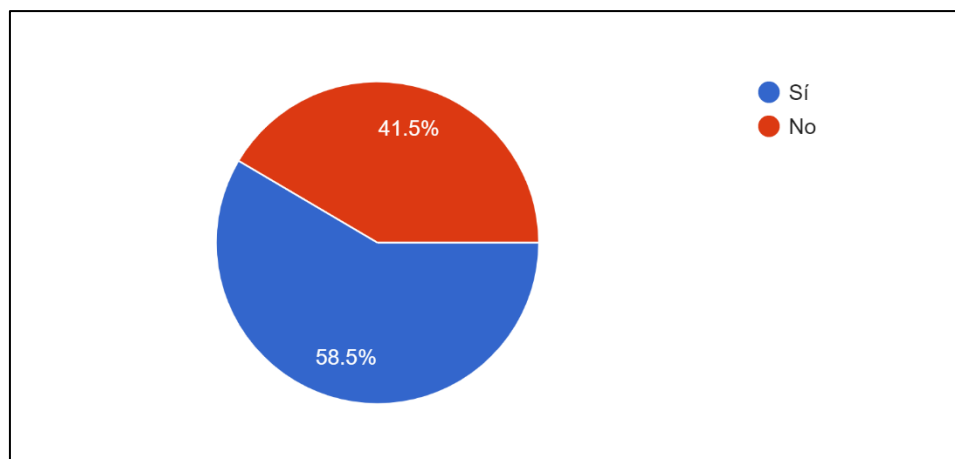
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 22 se puede observar que el 20.8% de los colaboradores se han sentido desmotivados, el 26.4% no han experimentado nada, el 17% ha expresado que se han sentido mal, el 11.3% ha dicho que se han sentido decepcionados, 7.5% han expresado que ha sido pésimo pasar por eso, 13.2% mencionan que se han sentido burlados y el 3.8% restante ha dicho que han visto como una pérdida de valor hacia la empresa.

Gráfico 23 - Le motiva recibir capacitaciones

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

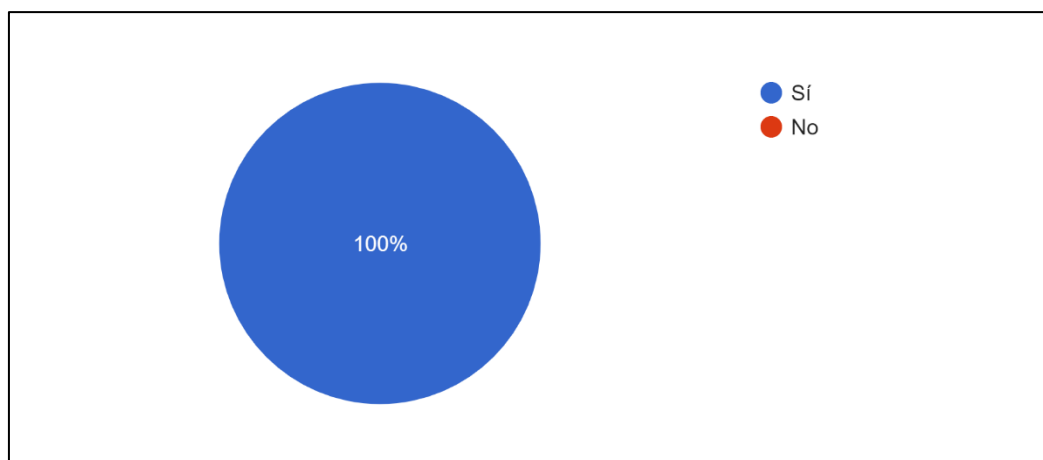
En el gráfico 23 expresa que el 100% de la muestra le motivaría recibir capacitaciones para mejorar en su área de trabajo.

Gráfico 24 - Ha recibido capacitaciones en los últimos 6 meses

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

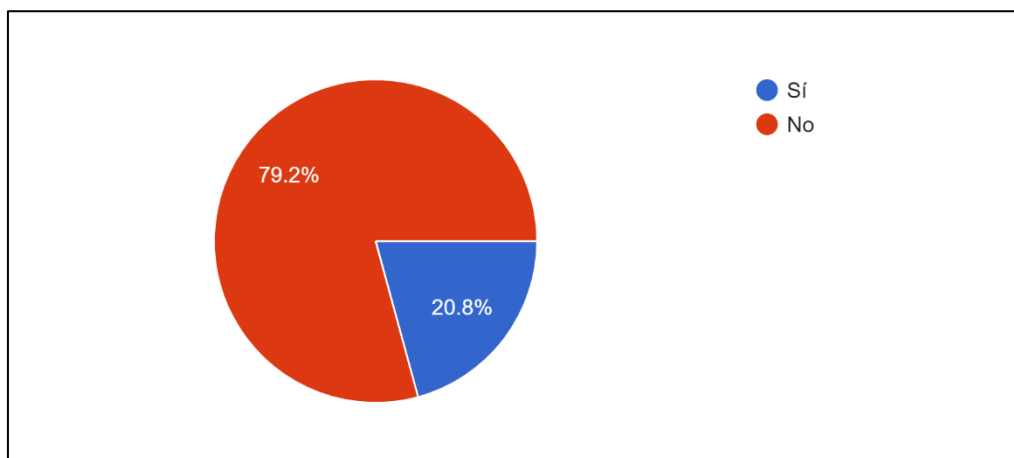
El gráfico 24 expresa que el 58.5% ha recibido capacitación en los últimos 6 meses mientras que el 41.5% restante no ha recibido capacitación en los últimos 6 meses.

Gráfico 25 - Le motivaría sentirse capacitado



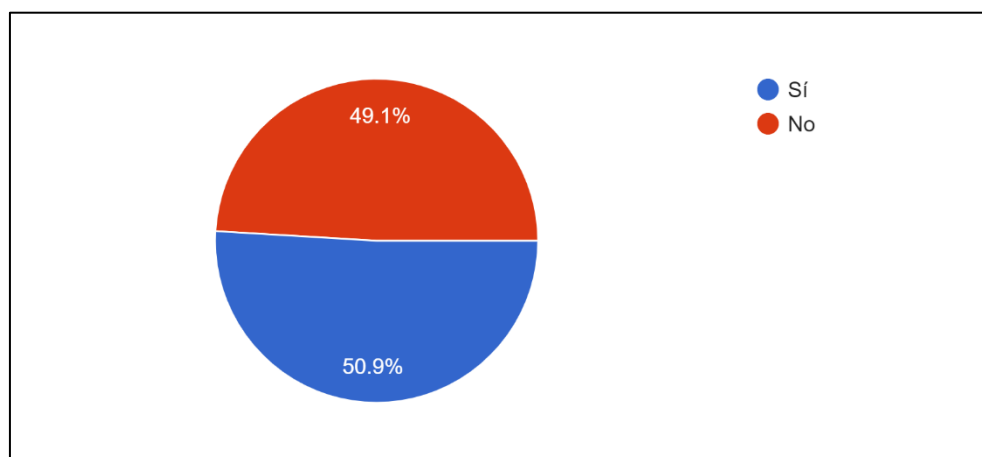
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 25 expresa que el 100 por ciento de la muestra le motivaría sentirse capacitado.

Gráfico 26 - Satisfecho con los incentivos que tiene actualmente

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

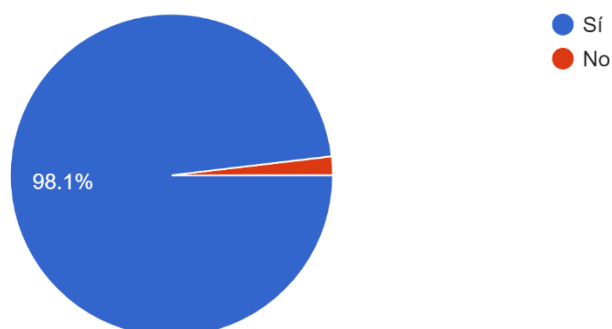
El gráfico 26 expresa que el 20.8% de la muestra está satisfecho con los incentivos que cuenta actualmente mientras que el 79.2% no está satisfecho con los incentivos que cuenta actualmente.

Gráfico 27 - Está motivado actualmente

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

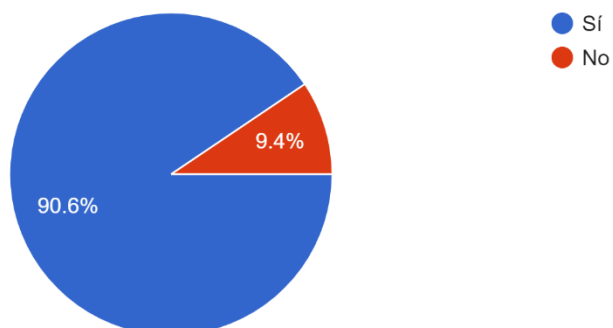
El gráfico 27 muestra que el 50.9% de la muestra está motivado, Entre los comentarios que compartían expresaban que su motivación provenía de la necesidad familiar por el trabajo, por la situación difícil que está atravesando el país y la limitadas fuentes de empleo, mientras que el 49.1% de la muestra expresaba que no estaban motivados, entre sus comentarios mencionaban que la falta de agradecimiento les había ido desmotivando poco a poco factores internos que han estado sucediendo bien han elevado el estrés y ha hecho que su satisfacción vaya disminuyendo.

Gráfico 28 - Le gusta el trabajo que tiene actualmente



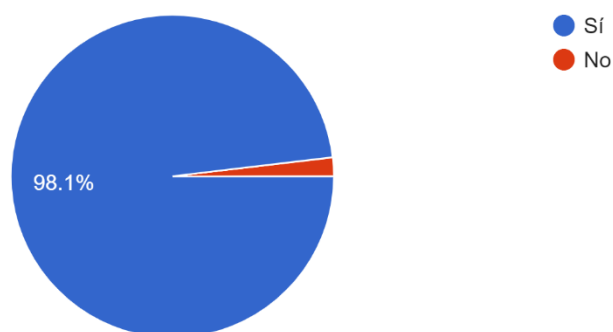
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 28 muestra que el 98.1% le gusta la clase de trabajo que desempeña actualmente mientras que al 1.9% no le gusta el trabajo que actualmente desempeña.

Gráfico 29 - Tiene entusiasmo y energía para realizar su trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

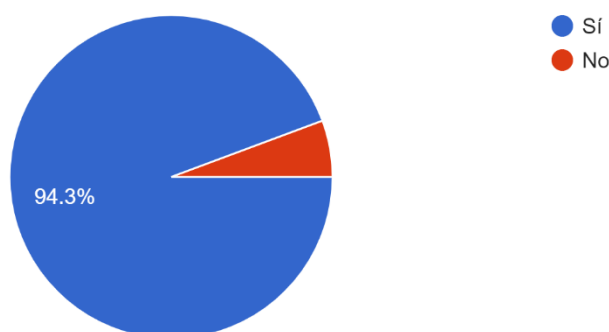
En el gráfico 29 muestra que el 90.6% de la muestra se siente con entusiasmo y energía para realizar su trabajo y el 9.4% restante no tiene entusiasmo y energía para realizar su trabajo.

Gráfico 30 - Su trabajo es importante para la empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 30 refleja que el 98.1% considera que el trabajo que realiza es importante para la empresa y el 1.9% considera que su trabajo no es importante para la empresa.

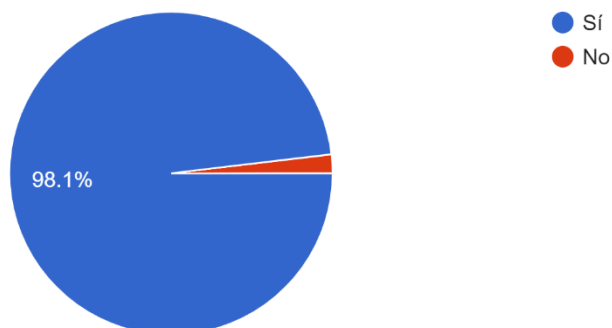
Gráfico 31 - Aprende cosas nuevas en el trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 31 muestra que el 94.3% menciona que cuando trabaja aprende cosas nuevas y el restante 5.7% expresa que no aprende cosas nuevas cuando trabaja.

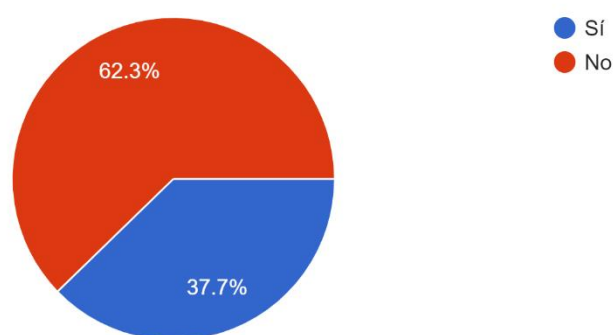
Gráfico 32 - Le gusta hacer cosas diferentes en el trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

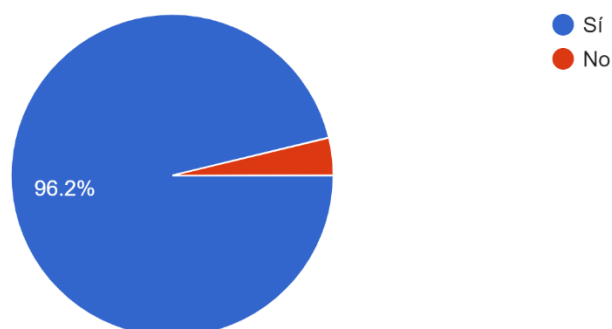
El gráfico 32 comparte que el 98.1% expresa que le gusta hacer cosas diferentes de vez en cuando en el trabajo y el restante 1.9% expresa que no le gusta hacer cosas diferentes en el trabajo de vez en cuando.

Gráfico 33 - El trabajo le impide hacer cosas que le gustan



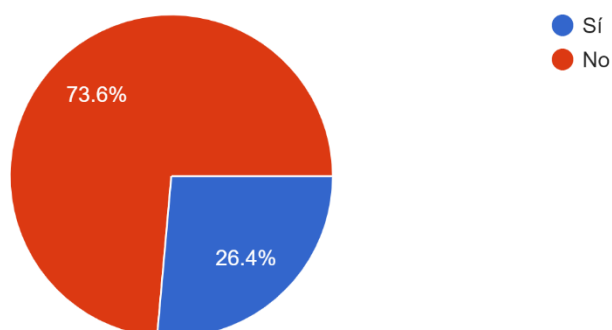
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 33 muestra que el 37.7% expresa que trabajar le impide hacer cosas que le gustan y el 62.3% dice que trabajar no le impide hacer cosas que le gustan.

Gráfico 34 - Llega temprano al trabajo

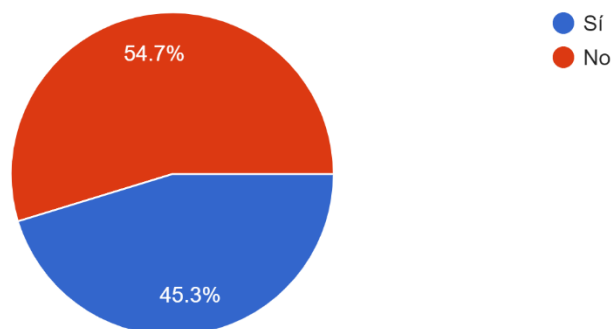
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 34 muestra que el 96.2% de los colaboradores llega temprano a laborar mientras que el 3.8% de los colaboradores no llega temprano a laborar.

Gráfico 35 - Ha pensado faltar a trabajar por desmotivación

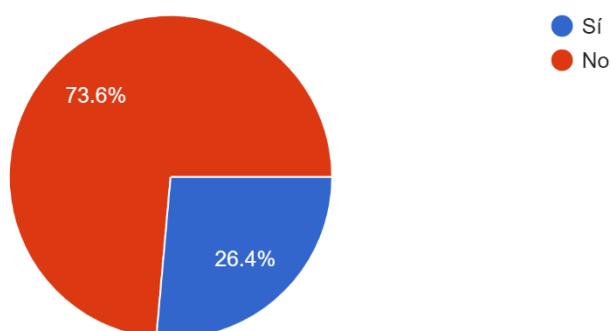
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 35 expresa que el 26.4% de la muestra ha considerado faltar un día al trabajo por estar desmotivado, mientras que el 73.6% no ha pensado de esta manera.

Gráfico 36 - Podrá mantener su trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

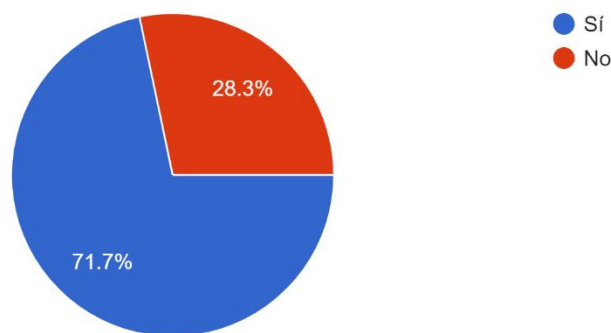
En el gráfico 36 expresa que el 45.3% ha presentado dudas de si podrá mantener su trabajo mientras que el 54.7% ha dicho que no ha tenido dudas de si podrá mantener su trabajo.

Gráfico 37 - Ha considerado dejar su trabajo por desmotivación

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

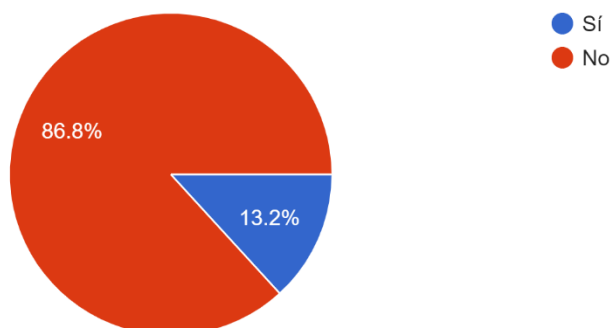
En el gráfico 37 muestra que el 26.4% ha considerado dejar su trabajo por desmotivación, entre los comentarios que expresaban explicaban que el salario es bajo y eso les desmotiva, el trabajo se vuelve monótono, diferentes situaciones que han pasado a lo interno de la empresa, expresan que tienen muchas responsabilidades y exigencias y en ocasiones un mal trato, se han sentido utilizados y la empresa no mejora o aporta a la motivación y la satisfacción, mientras que el 73.6% expresa que no han considerado dejar su trabajo por desmotivación, entre los comentarios explicaban que tenían un trabajo con el que sacaban adelante a su familia, porque con este se han superado y aprendido, porque es una empresa estable, es buena empresa que pueden haber cosas por mejorar dentro de la misma para hacerla mucho mejor.

Gráfico 38 - Las condiciones físicas del área son las adecuadas



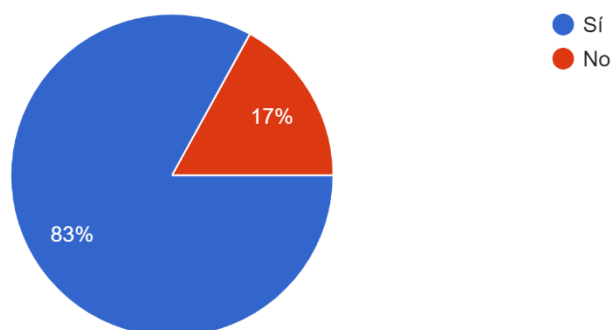
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 38 el 71.7% de la muestra comenta que las condiciones físicas del área si son las adecuadas, mientras que el 28.3% dice que las condiciones físicas de su área no son las adecuadas.

Gráfico 39 - Se llevan a cabo actividades recreativas

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

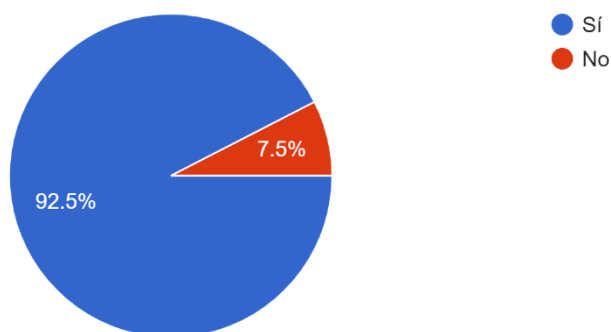
En el gráfico 39 el 86.8% expresa que la empresa no desarrolla actividades recreativas mientras que el 13.2% dice que si desarrollan actividades recreativas.

Gráfico 40 - Orgulloso de trabajar en esta empresa

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 40 se puede observar que el 83% menciona que se siente orgulloso de laborar en la empresa mientras que el 17% dice que no se siente orgulloso de trabajar en esta empresa.

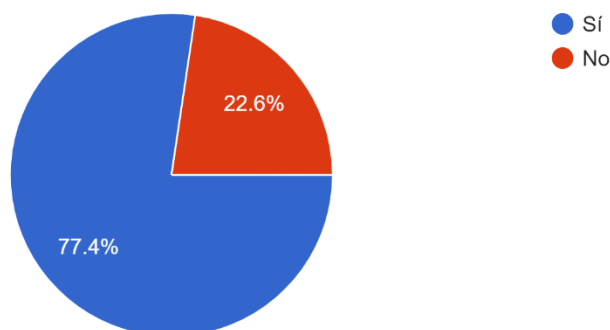
Gráfico 41 - Me siento mejor al trabajar



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 41 se muestra que el 92.5% dice que se siente mejor al trabajar mientras que el 7.5% dice que no se siente mejor cuando labora.

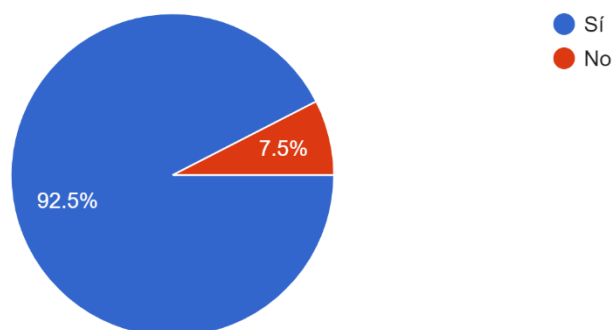
Gráfico 42 - Satisfecho como lo trata la empresa



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 42 se muestra que el 77.4% se siente satisfecho de cómo la empresa le trata, entre los comentarios brindados expresaban que les han valorado, que a pesar de aspectos que se pueden ver como negativos la empresa tiene un buen trato hacia los colaboradores y eso se agradece, hay apoyo por parte de todos, es un ambiente sano, no se pueden quejar porque es una buena empresa, mientras que el 22.6% expresa que no están satisfechos como la empresa les trata, los comentarios que brindan expresan qué deberían de felicitar ya que todos tratan de hacer un buen trabajo, no están satisfechos porque no motivan al personal, no le dan la importancia del trabajo que realizan, no hay apoyo y recientemente se presentaron situaciones que afectaron bastante.

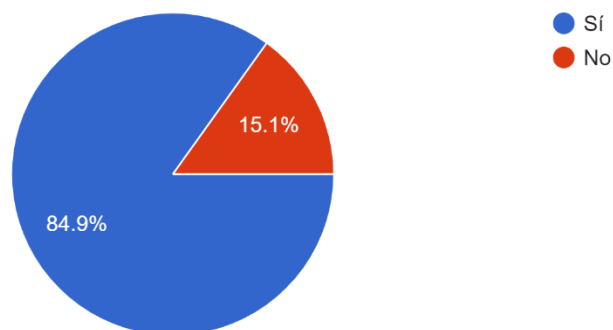
Gráfico 43 - Le gusta el ambiente de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 43 se muestra que el 92.5% de la muestra dice que le gusta el ambiente de trabajo que hay actualmente mientras que el 7.5% expresa lo contrario.

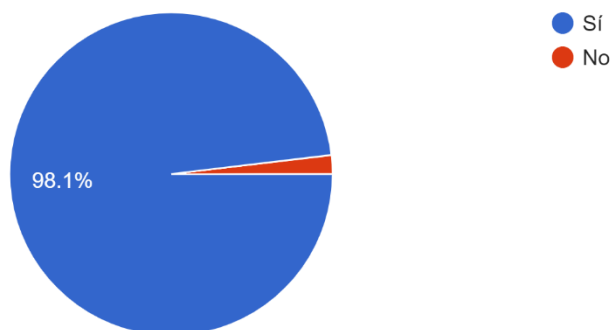
Gráfico 44 - Existe un buen ambiente de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 44 muestra que el 84.9% dijo que existe un buen ambiente de trabajo mientras que el 15.1% expresa que no hay un buen ambiente de trabajo.

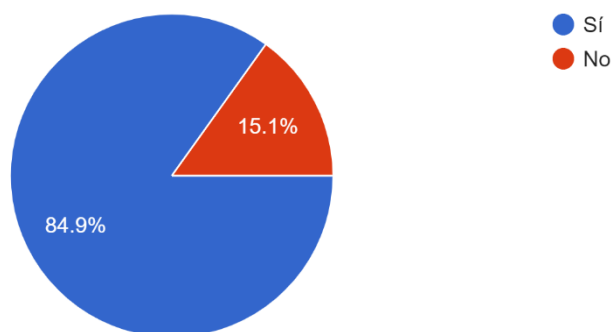
Gráfico 45 - Cuando ingresó se sintió acogido



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 45 se expresa que el 98.1% de la muestra cuando ingreso por primera vez a la compañía se sintió bienvenido mientras que el 1.9% dijo que no se sintió bienvenido.

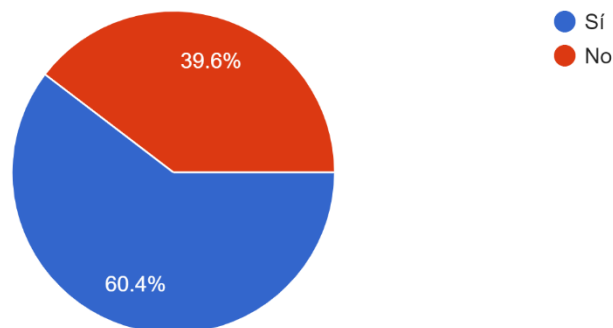
Gráfico 46 - Le dan la oportunidad de desarrollar lo mejor de si



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 46 el 84.9% dice que la empresa le da la oportunidad de desarrollar lo mejor de sí mientras que el 15.1% dice que no le dan la oportunidad de desarrollar lo mejor de sí.

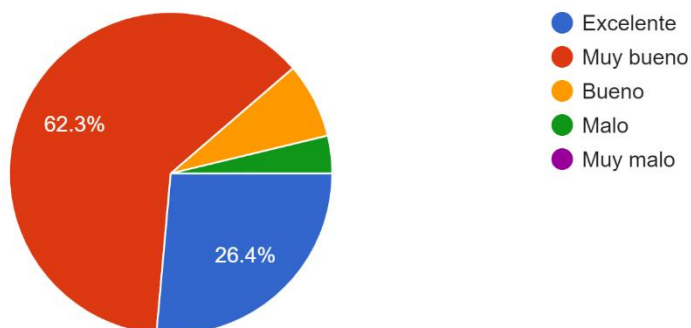
Gráfico 47 - Toman en cuenta sus opiniones



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 47 el 60.4% expresan que las opiniones que comparten son tomadas en cuenta mientras que el 39.6% dice que sus opiniones no son tomadas en cuenta.

Gráfico 48 - Relación con los compañeros de trabajo

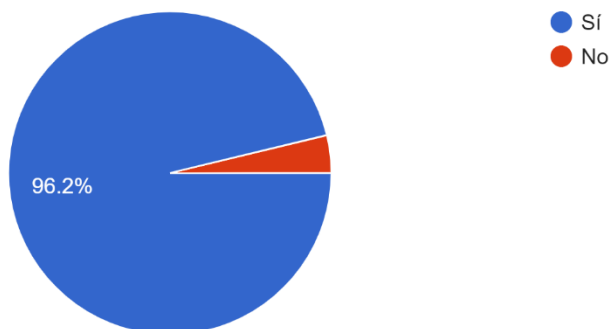


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 48 menciona que el 26.4% de la muestra expresa que la relación con los compañeros es excelente el 62.3% dice que la relación es muy buena el 7.5% dice que

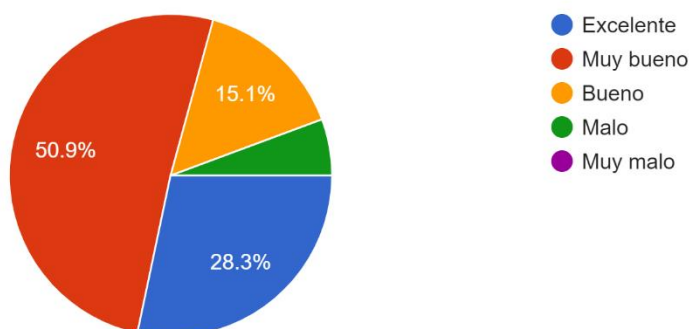
la relación es buena mientras que el 3.8% dice que la relación con sus compañeros es mala.

Gráfico 49 - Lo apoyan sus compañeros de trabajo



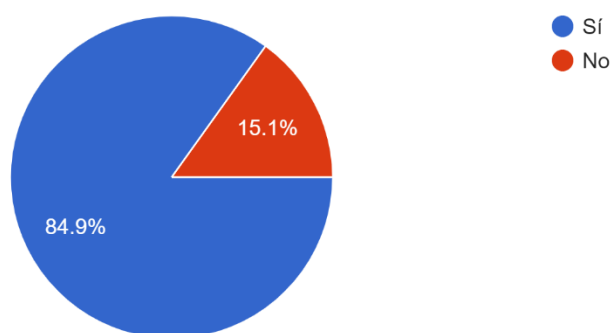
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 49 expresa que el 96.2% de los colaboradores que participaron sus compañeros de trabajo les apoyan, entre los comentarios que brindaban expresaban que hay una buena comunicación, soporte en el área, entre todos ayudan a sobrellevar los problemas que surjan, si existen dudas entre todos las evacúan, es un buen ambiente, se motivan entre ellos, mientras que el 3.8% restante mencionan que sus compañeros de trabajo no los apoyan, entre los comentarios que brindan expresan que, hay individualismo, pocas veces les apoyan, existen ciertos roces.

Gráfico 50 - Relación con el jefe

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

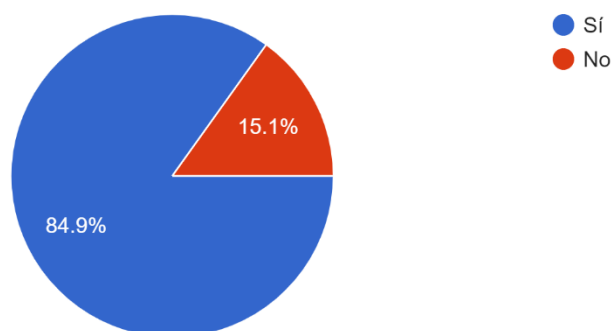
El gráfico 50 expresa que el 28.3% dice que la relación con mi jefe es excelente el 50.9% dice que es muy bueno el 15.1% menciona que la relación con el jefe es buena y el 5.7% dice que la relación con el jefe es mala.

Gráfico 51 - Siente el apoyo de su jefe

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 51 muestra que el 84.9% expresa que siente el apoyo de su jefe entre los comentarios que brindan mencionan que, les apoyan, los escuchan, toman participación de ellos, cuando no han sabido algo evacúa las dudas, abre espacios de comunicación, busca el crecimiento del departamento, los comprende, mientras que el 15.1% expresa que no siente el apoyo de su jefe, entre los comentarios que expresan mencionan que, viene ingresando al puesto y aún no lo conocen lo suficiente, en ocasiones no comprenden las indicaciones, hay ocasiones que no les escucha y a veces no brinda el apoyo suficiente.

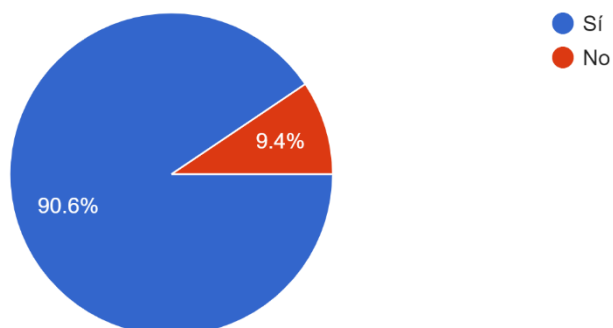
Gráfico 52 - El ambiente de mi área me motiva



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 52 demuestra que el 84.9% de la muestra dijo que el ambiente del área les motiva mientras que el 15.1% dijo que no le motiva.

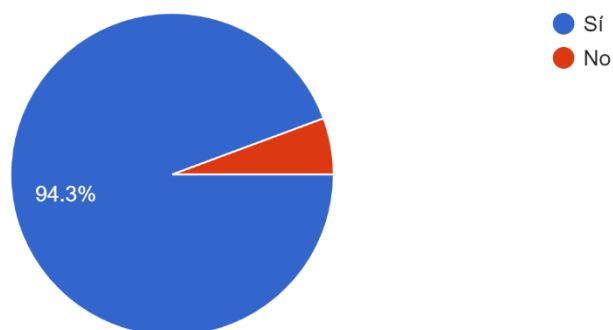
Gráfico 53 - Es la empresa un buen lugar de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 53 el 90.6% dijo que la empresa es un buen lugar para laborar mientras que el 9.4% restante expresó que no es un buen lugar para laborar.

Gráfico 54 - Recomendaría esta empresa para laborar

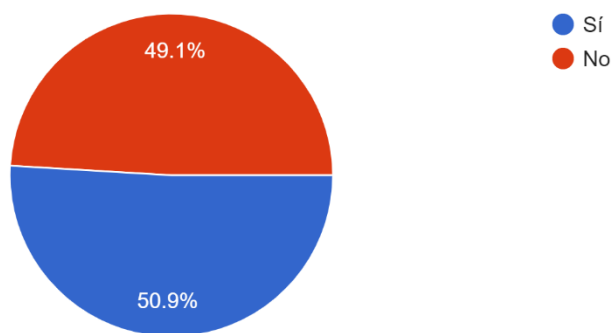


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 54 muestran que el 94.3% de los colaboradores que participaron del cuestionario expresan que sí recomendaría a esta empresa para laborar entre los

comentarios que brindan mencionan que, es una buena empresa, es una empresa estable, porque da la oportunidad para salir adelante, porque cumple con todas las obligaciones, es una empresa en la que se puede aprender bastante, tiene un ambiente de trabajo muy bueno, mientras que 5.7% expresa que no recomendaría a esta empresa para laborar entre los comentarios que brindaban expresan que, no hay un enfoque de bienestar para el colaborador, no hay procesos de mejora en la motivación y satisfacción del personal, a veces el ambiente se vuelve un poco tosco por situaciones que suceden a nivel de gerencia, por qué la empresa sólo le importa el propio bienestar y no es el colaborador.

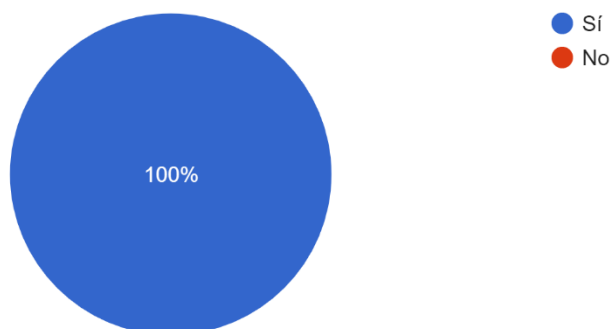
Gráfico 55 - Es una obligación para la empresa desarrollar un plan de incentivos



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 65 el 50.9% comentó qué plan de incentivos es una obligación para la organización mientras que el 49.1% dijo que no es una obligación.

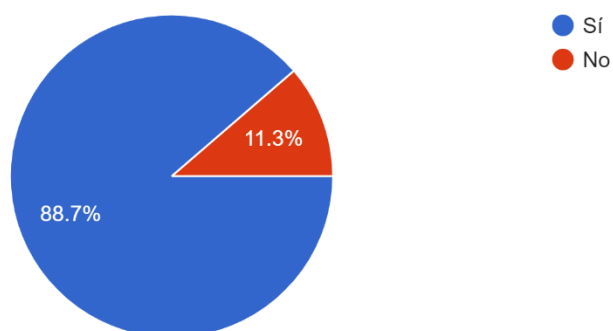
Gráfico 56 - Una empresa con un plan de incentivos se vuelve atractiva



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 56 muestra que el 100% de los colaboradores que respondieron el cuestionario expresan que una empresa con un plan de incentivos se vuelve atractiva entre las justificaciones que compartían expresaban que, la empresa aumenta su valor, se vuelve atractiva porque motivaba al colaborador, porque crea una imagen positiva, la empresa se vuelve atractiva porque da competitividad en el mercado laboral, se vuelve atractiva para futuros talentos que están buscando oportunidades laborales, también porque aumenta el desempeño y porque se ve como una empresa ideal para laborar.

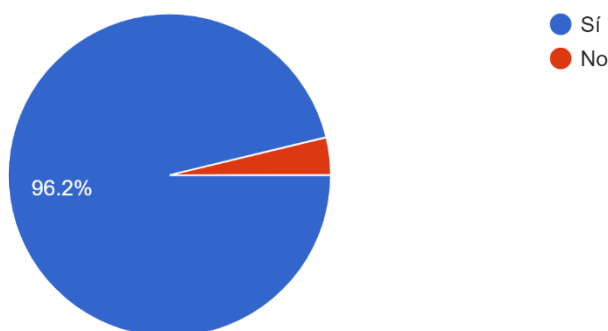
Gráfico 57 – Un plan de incentivos puede disminuir la rotación del personal



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

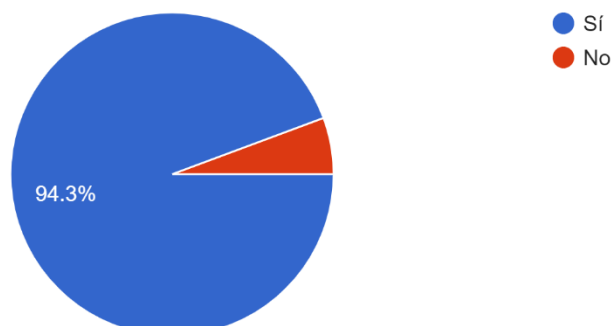
El gráfico 57 muestra que el 88.7% expresa que incentivos puede disminuir la rotación del personal, entre los comentarios que compartían mencionaban que beneficia porque genera una fidelidad del colaborador, porque el personal estando motivado no pensará en abandonar la empresa, porque genera una identidad dentro de la empresa, beneficia porque logra retener a los mejores talentos, logra retenerlos porque el personal se siente a gusto, porque con un plan de incentivos el trabajo no se vería como una obligación o una necesidad sino como una realización, porque hay un confort financiero y satisfacción mental, mientras que el 11.3% expresa que no puede disminuir la rotación del personal.

Gráfico 58 - Es necesario que las empresas desarrollen planes de incentivos



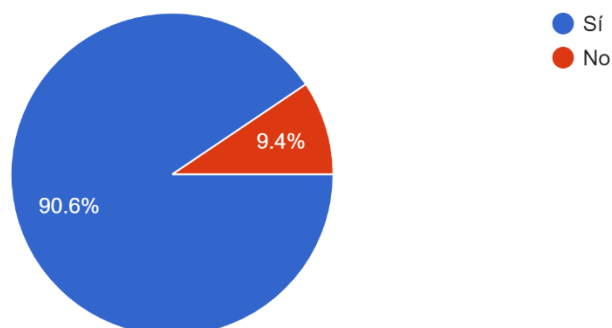
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 58 expresa que el 96.2% consideran necesario que las empresas desarrollen planes de incentivos entre las justificaciones expresan que, es necesario para mejorar las condiciones y el rendimiento tanto de la empresa como del personal, creen que es necesario para motivar el personal y mantener un buen desempeño, es necesario para que el colaborador se esfuerce, es necesario porque muchas empresas actualmente lo están aplicando y esto genera esa competitividad laboral en la que otra empresa puede llevarse los mejores talentos por contar con un plan de incentivos, para que el ambiente de la empresa se mantenga en óptimas condiciones, y porque con el salario ya no alcanza, Mientras que el 3.8% opina que no es necesario.

Gráfico 59 - Desarrollar un plan de incentivos le motivaría

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

De acuerdo con el gráfico 59 el 94.3% de la muestra expresó que un plan de incentivos si les motivaría más, mientras que un 5.7% compartió que no.

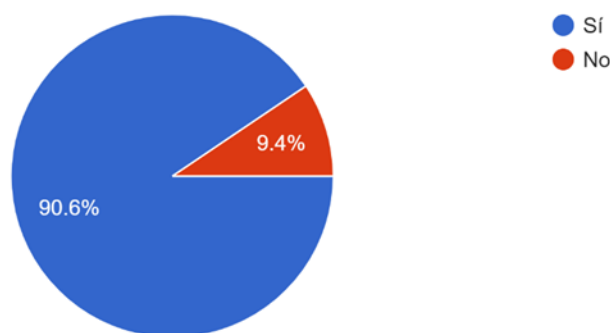
Gráfico 60 - Sabe que son los incentivos económicos

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 60 muestra que el 90.6% tiene conocimiento de que son los incentivos económicos, entre las respuestas que compartían se encuentran que, es un incentivo

monetario que recibe el colaborador con la intención de motivarle, qué es una remuneración económica extra por un trabajo realizado, son beneficios de naturaleza económica que se dan al personal por su cumplimiento y desarrollo de labores, son premios que las empresas otorgan al empleado de índole monetaria, otros expresaban a manera de ideas qué era por ejemplo un aumento de salario, una bonificación, una comisión, mientras que el 9.4% no sabe qué son los incentivos económicos.

Gráfico 61 - Sabe que son los incentivos no económicos

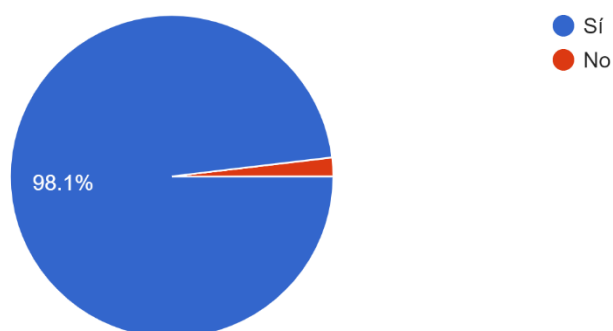


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 61 muestra que el 90.6% de los participantes tiene conocimiento de que son los incentivos no económicos, entre los comentarios expresarlo mencionaba que Son incentivos sin la necesidad de ser económicos, incentivos que se otorga al colaborador para que aumente su motivación de naturaleza no económica son beneficios que no están ligados a lo económico beneficios no monetarios que no está ligado a lo económico, otros expresaban a manera de ideas qué era por ejemplo, Una felicitación

horario flexible situación actividades recreativas, mientras que el 9.4% no sabe qué son los incentivos no económicos.

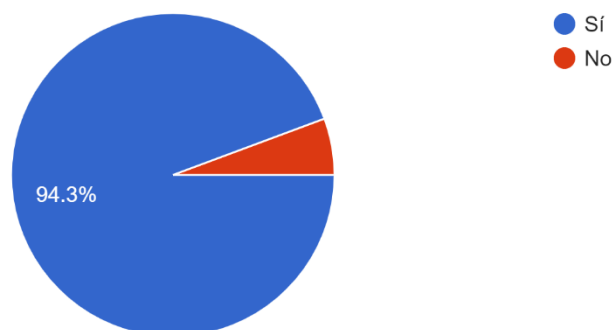
Gráfico 62 - Es necesario algún incentivo económico en su trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 62 demuestra que el 98.1% opinan que si es necesario un incentivo económico en su trabajo y tan solo 1.9% expresan que no es necesario.

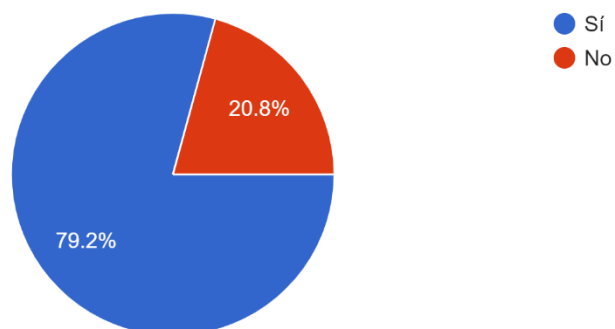
Gráfico 63 - Es necesario algún incentivo no económico en su trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 63 muestra que el 94.3% consideran que es necesario un incentivo no económico en su trabajo, mientras que el 5.7% restante mencionan que no es necesario.

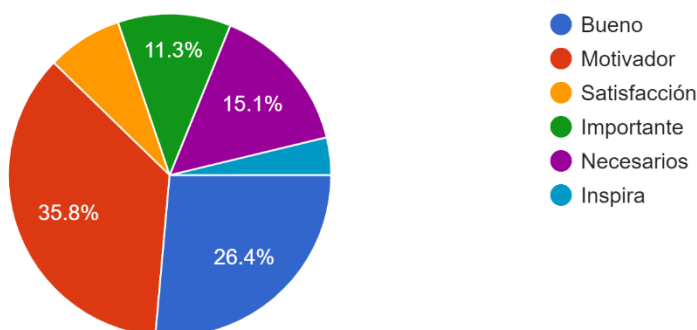
Gráfico 64 - Le motivaría más los incentivos económicos



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 64 el 79.2% opinan que les motivaría más los incentivos económicos, mientras que al 20.8% no les motivaría más los incentivos económicos.

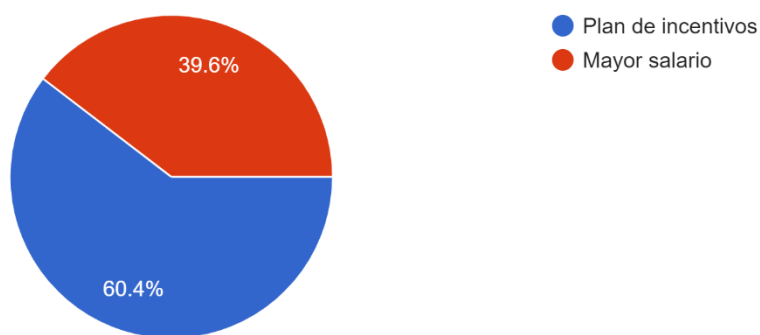
Gráfico 65 - Pensamiento acerca de los incentivos no económicos



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

De acuerdo con el gráfico número 65 el 26.4% expresó que los incentivos no económicos son buenos, el 35.8% expresó que son motivantes, el 7.5% expresa que generan satisfacción el 11.3% comentan que son importantes el 15.1% manifiesta que son necesarios y el 3.8% expresó que son inspiradores.

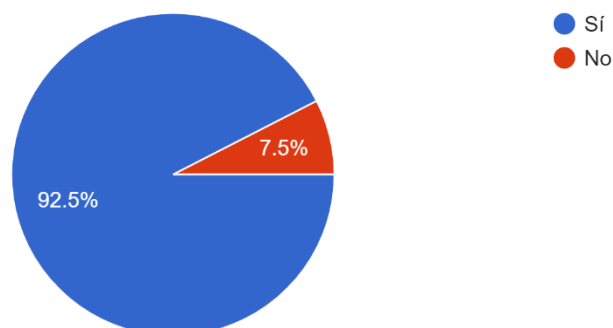
Gráfico 66 - Prefiere gozar de un plan de incentivos o mayor salario



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 66 menciona que el 60.4% prefiere gozar de un plan de incentivos, mientras que el 39.6% prefiere gozar de un mayor salario.

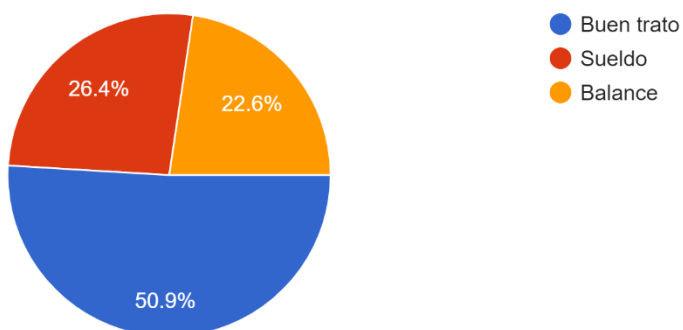
Gráfico 67 - Se esforzaría en alcanzar metas a cambio de recibir un incentivo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

El gráfico 67 expresa que el 92.5% se reforzarían por alcanzar metas a cambio de recibir un incentivo, mientras que el 7.5% no lo haría.

Gráfico 68 - Es mejor un buen trato que un salario

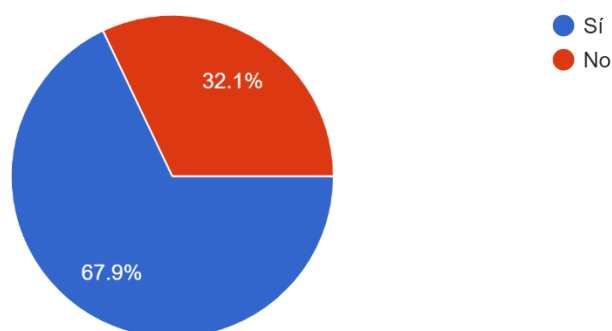


Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 68 se muestra que el 50.9% opinan que es mejor un buen trato, entre las respuestas expresaban que un buen trato genera un ambiente sano para trabajar,

mantiene contento al personal, un buen trato hace una buena empresa y a un buen colaborador, pesa más un ambiente sano que tener un ingreso mayor. En 26.4% menciona que es mejor el salario entre las respuestas que brindaban expresaban que para ellos lo importante es el salario ya que con este sacan adelante a su familia, un mal trato ya han experimentado y han logrado superarlo. El 22.6% opinan que es un balance, entre sus comentarios mencionaban que el trato es súper importante ya que no es sano laborar recibiendo ofensas, gritos entre otros, pero que también es importante el salario, al menos manteniendo el salario que debe pagarse por ley.

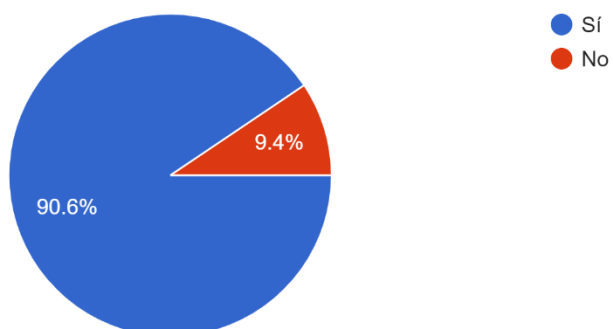
Gráfico 69 - Está preparada la empresa para desarrollar un plan de incentivos



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 69 expresa que el 67.9% opina que la empresa si está preparada para desarrollar un plan de incentivos, el 32.1% expresa que no está preparada para ello.

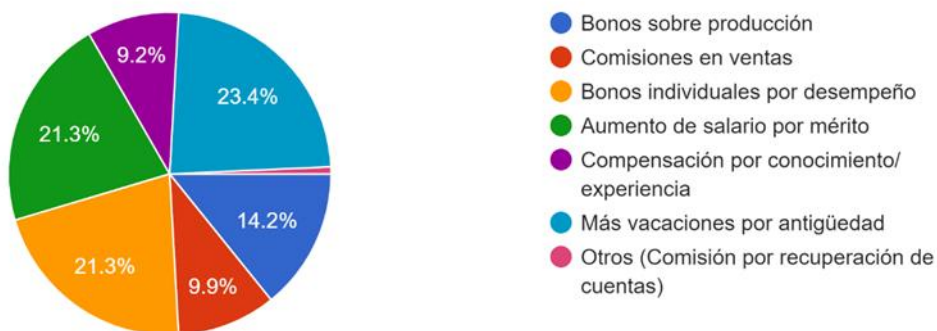
Gráfico 70 - Valoraría su permanencia por un plan de incentivo



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 70 el 90.6% de la muestra valoraría su permanencia en la organización por contar con un plan de incentivos, mientras que el restante 9.4% no valoraría su permanencia.

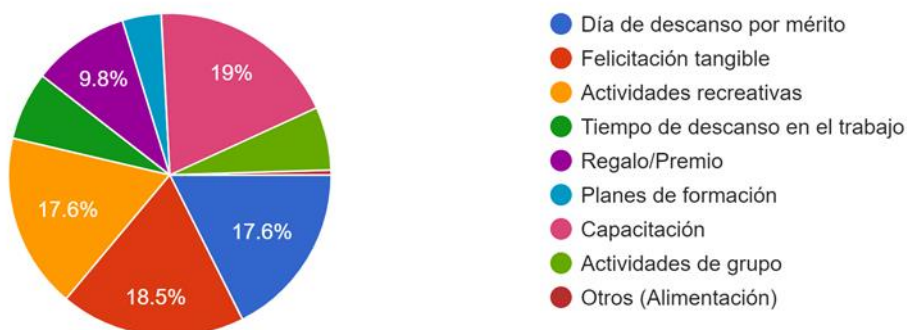
Gráfico 71 - Incentivos económicos que le gustaría recibir



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 71 demuestra que el bonos sobre producción cuenta con el 14.2%; las comisiones en ventas un 9.9%; los bonos individuales por desempeño un 21.3%; el aumento de salario por mérito un 21.3%; la compensación por conocimiento/experiencia cuenta con un 9.2%, el incentivo de más vacaciones por antigüedad tiene un 23.4%; mientras que otro incentivo como la comisión por recuperación de cuentas tiene un 0.7%.

Gráfico 72 - Incentivos no económicos que le gustaría recibir



Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores de Concrepal, octubre 2019.

En el gráfico 72 se muestra que el día de descanso por mérito tiene un 17.6%; la felicitación tangible cuenta con un 18.5%; las actividades recreativas un 17.6%; el tiempo de descanso en el trabajo tiene un 6.8%; el incentivo de un regalo o premio cuenta con un 9.8%; el plan de formación tiene un 3.9%; la capacitación cuenta con un 19%; las actividades grupales con un 6.3% y finalmente otro incentivo como alimentación con 0.5%.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se describirán las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado para la obtención de la información. Para facilitar la presentación de la información y su relación con la investigación, se clasificó de acuerdo con cada objetivo específico.

Datos generales:

- La mayoría de la población en la empresa Concrepal son hombres, mientras que el restante son mujeres, la población general es de 83 colaboradores de la cual 76 son hombres y tan solo 7 mujeres.
- La mayor parte de la muestra se encuentra en el rango de edad entre 26 a 35 años y otra parte significativa comprendido Entre los 36 y 45 años.
- La empresa Concrepal Barranca se dividen en un total de 12 departamentos, el mayor porcentaje de participación por departamento o área fue Prefabricado seguido de premezclado y en tercer lugar el departamento de producción de tubos junto con el área de mantenimiento.
- La mayor parte la muestra de la empresa Concrepal Barranca tiene entre uno y 5 años de laborar en la empresa y otra parte significativa entre 6 y 10 años.
- La mayoría del personal que participó en El cuestionario Tienen un grado académico de primaria, en segundo lugar con secundaria y una muy pequeña parte cuenta con bachiller o licenciatura universitaria.

Objetivo Especifico No.1

Identificar cuáles son los incentivos laborales para el personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.

Variable: Incentivos laborales

Indicador: Estímulo

Conclusiones:

La mayoría de los colaboradores que participaron del cuestionario, reflejan que no conocen o expresan que no cuentan con incentivos laborales a pesar de que la empresa ha desarrollado una serie de incentivos para motivar al personal, tales como: Médico de empresa, regalía de cumpleaños, bonificación sobre ventas, fiesta de fin de año, horarios flexibles para tiempo de estudio, flexibilidad de días libres y vacaciones, reconocimiento de metas, descuentos de empleado y formación profesional. Otro de los aspectos es que gran parte de la muestra expresaba que los incentivos realmente no influyen en su motivación, por lo que claramente refleja que los incentivos no están funcionando de la mejor manera.

Recomendaciones:

Darle formalidad a los incentivos con los que se cuentan actualmente para facilitar y dar a conocer a todo el personal que si cuentan con un plan de incentivos, además se puede generar un valor agregado a cada uno de los incentivos para que puedan generar un mayor impacto en la motivación de los colaboradores.

Objetivo Especifico No.2

Evaluar el grado de motivación en el que se encuentra el personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca.

Variable: Motivación

Indicadores: Satisfacción, Clima laboral

Conclusiones:

Según la información recopilada por el instrumento aplicado poco más de la mitad de la muestra se encuentra motivado, en muchos casos el factor que los mantiene motivados es su familia, la escasa fuente de empleo y la dependencia del trabajo para poder salir adelante, por lo que termina siendo uno de los factores menos ideales para que el personal tenga como fuente de motivación para desarrollar sus funciones en el día a día.

Recomendaciones:

Se recomienda establecer mejoras en los incentivos que cuentan actualmente y la aplicación de la propuesta que más adelante se adjuntará, donde se plantearán acciones orientadas al aumento de la motivación del personal según las necesidades que actualmente se presentan dentro de la organización.

Objetivo Especifico No.3

Analizar la influencia de los incentivos económicos y no económicos en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción.

Variable: Compensación

Indicador: Percepción

Conclusiones:

La percepción de los colaboradores que participaron en esta investigación, acerca de los incentivos laborales es muy buena, al punto que consideran que en la organización es de vital importancia que exista un plan de incentivos que mejore la motivación, la satisfacción y por ende el desempeño del personal. Además es importante porque si se quiere mantener el personal con que ya se cuenta, atraer, retener nuevos talentos y motivar a todo el personal, en la actualidad no basta con solo el salario.

Recomendaciones:

Desarrollar la propuesta que se adjuntará en esta investigación, de acuerdo con el criterio que compartió el personal que participó en esta investigación, donde expresaban que un plan de incentivos hace de la empresa un mejor lugar para realizar para laborar.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

Una vez analizados los resultados obtenidos en la investigación acerca del desarrollo de un plan de incentivos que impacte en la motivación del personal administrativo, supervisores y áreas de producción de la empresa Concrepal, Barranca; se logra precisar que existen oportunidades de mejora para que el personal de la empresa pueda mejorar la motivación.

Por lo anterior, se presenta la siguiente propuesta la cual incluye acciones que podrían implementarse a lo interno de la empresa Concrepal, con el fin de elevar la motivación del personal y de esta manera se presente una mejoría en cada uno de los departamentos.

La propuesta consiste en implementar un plan de incentivos que comprende tanto económicos como no económicos, basados en las necesidades detectadas actualmente en la organización y basados según el interés que ha reflejado el personal por estos, donde los colaboradores podrán disponer de este plan de incentivos para mejorar su día a día dentro de la empresa de Concrepal, Barranca.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

La influencia que tienen actualmente los incentivos laborales en las organizaciones va en aumento y representa un factor determinante ya que con el paso del tiempo las empresas van desarrollando planes de incentivos y con estos hacen del mercado laboral, un mercado competitivo ya que la empresa gana valor, esta se vuelve un lugar ideal para laborar, en otras palabras se vuelve atractiva.

Además es importante que las empresas vean a sus colaboradores como el recurso más importante dentro de la empresa, siempre se comenta que el trabajo es en ocasiones hasta la casa número uno, ya que se pasa la mayoría del tiempo en ella, por eso es vital que el personal se mantenga en niveles óptimos su motivación, es importante ver al personal como un todo, es decir, no debemos asumir que se tiene dos vidas, una laboral y una personal, es solo una y en esa sola está lo laboral y lo personal, por eso un miembro de la empresa motivado, será un gran talento, un talento ideal, productivo, pero sobre todo altamente feliz.

Por esta razón es que cuando en las empresas dedican esfuerzos y recursos para promover y desarrollar planes de incentivos se puede dar un cambio en la motivación y de manera recíproca habrá una mejora en la productividad del personal y se creará ambiente laboral más agradable y sano.

Imagen 16 - Aporte del salario emocional



Fuente: Recuperado de, <https://www.entrepreneur.com/article/262029>

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta que estimule y mantenga la motivación en el personal de la empresa Concrepal, Barranca.

6.3.2. Objetivos específicos

- Diseñar un plan de incentivos de manera formal con la intención de dar a conocer al personal que cuentan con una serie de incentivos.
- Definir los incentivos laborales basados en el salario emocional que se incluirán en el presente plan para la empresa Concrepal, Barranca.
- Estimar el presupuesto de cada una de las actividades a desarrollar en la presente propuesta.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

Mediante la siguiente propuesta lo que se propone es brindar ayuda a la organización para el desarrollo y la aplicación de un plan de incentivos y su impacto en la motivación del personal.

De igual manera, se pretende que el departamento de Talento Humano lleve el control el presente plan y consiga el cambio que se vaya presentando en la empresa.

6.4.2. Limitaciones

Discrepancia entre los dueños de la empresa con gerencia de la planta de Barranca a la hora de realizar o aplicar cambios.

La falta de presupuesto ya que la gerencia expresa que actualmente se presenta una contracción del mercado.

6.5. DEBILIDADES INSTITUCIONALES

Basado en los resultados de la investigación se identifican una serie de debilidades que cuenta la empresa, que deben ser corregidas para mejorar en materia de la motivación del personal. En materia de motivación el (gráfico 27) expresó que el 50.9% mencionó que si estaba motivado, pero el restante es un número bastante elevado de desmotivación a lo interno de la empresa. Otra debilidad es que a pesar de que existen incentivos laborales el personal desconoce que dentro de la organización hay incentivos laborales por lo que a pesar del esfuerzo que realiza la empresa, estos no están generando nada en el personal

6.6. Desarrollo de la Propuesta

6.6.1. Propuesta del plan de incentivos

A continuación la ejecución de la propuesta se presentará de esta manera:

Cuadro 3 - Propuesta de salario emocional

Propuesta de incentivos para la empresa Concrepal.				
Incentivos no económicos				
Incentivo / Actividad	Importancia	Desarrollo	Recursos necesarios	Presupuesto
Capacitación	<p>La capacitación es sumamente importante a lo interno de las organizaciones, ya que estas permiten mejorar las habilidades y conocimientos del personal y a través de este se genera una mejora en su área de trabajo. Crear oportunidades de capacitación influye de gran manera en el personal y puede ser una gran fuente de motivación ya que progresar y sentirse más preparado mejora el estado de ánimo.</p> <p>Sentirse capacitado genera satisfacción en las personas, así saber que a lo interno la empresa se preocupa y genera la oportunidad de recibir dichas capacitaciones.</p>	<p>De manera trimestral la organización planteará capacitar al personal temas que ellos o la empresa consideren necesarias para mejorar en el área de trabajo.</p> <p>Además se refrescará, reforzará o actualizará en alguna capacitación que haya recibido anteriormente.</p>	<p>Encargado de Recursos Humanos. Supervisor del departamento. Matriz de capacitación.</p>	<p>₡400.000</p>

Felicitación tangible	<p>La felicitación o reconocimiento ha llegado a convertirse en un factor muy importante y determinante en las organizaciones como medio para lograr alcanzar altos niveles de motivación y productividad en el talento humano.</p> <p>Saber reconocer todo lo que aporta el personal para mejorar la organización es importante y que el personal sabrá agradecer de buena manera, que una empresa rescate esos detalles.</p>	<p>Se realizará de manera trimestral un reconocimiento al personal que haya alcanzado objetivos planteados por la organización, aquél que haya obtenido una calificación de 90 o superior en la evaluación de desempeño (ver anexo 2), o bien aquel que ha dado una idea o mejora para la organización.</p> <p>Se dará un reconocimiento al colaborador y otra se colocará en la pizarra o pared de la organización.</p>	Encargado de Recursos Humanos. Pared o pizarrón. Certificado.	€265.000
Actividades recreativas/deportivas	Sin duda alguna desarrollar espacios actividades recreativas en la organización mejorará de manera drástica en cada una de las personas ya que a través de estas se promueve la salud, La Unión, la confianza, y se reduce el estrés.	De manera semestral a lo interno de la empresa se deberán coordinar actividades recreativas o deportivas para el personal donde este pueda ir mejorando la relación, la confianza, su comunicación, además puedan ser espacios en los cuales se libere el estrés, la tensión adquirida por su trabajo y se promueva la salud.	Encargado de Recursos Humanos. Cronograma de actividades.	€250.000
Mejora de clima y motivación del departamento	El fin de esta actividad lo que busca estimular o promover un	Al iniciar la semana cada departamento arrancará con un pequeño espacio para	Encargado de Recursos Humanos.	€150.000

	buen clima mejorar y mejorar la motivación del personal.	compartir los resultados del departamento, una actividad recreativa, y cerrar con un espacio para motivar al personal en la semana que dan inicio.	Supervisor del departamento.	
Días libres	Todos tenemos fechas especiales y gozar con un día libre es un gran detalle o gesto que el personal valorará.	Dar al personal la oportunidad de gozar con un día libre en su fecha de cumpleaños y aniversario de matrimonio.	Encargado de Recursos Humanos.	₪848.000
Pago de gimnasio	Promover la salud en los miembros de la empresa y reconocer el 50% o la totalidad de la mensualidad es algo que trae buenos resultados en el personal.	De manera mensual la empresa reconocerá al personal que presente mensualmente la factura del gimnasio en pago parcial o total de la misma.	Encargado de Recursos Humanos.	₪795.000
Pago de guardería	Para los padres de familia llevar ese rol con las responsabilidades de su trabajo no es fácil, menos al inicio de esta que para presentarse a laborar en muchas ocasiones deben dejar a su pequeño hijo y es una situación agobiante ya que deben buscar a alguien para el cuidado. El que una empresa se involucre en este sentido ayuda al máximo a su personal y le libará de mucho estrés.	Habilitar el pago mensual ya sea de manera parcial o total con una guardería local por el cuidado de los menores de los miembros de la empresa.	Encargado de Recursos Humanos.	₪3.000.000

<p>El último día de la jornada se sale más temprano</p>	<p>Tener que cumplir todo el horario de trabajo, no asegura que el personal podrá mantener una alta productividad, al contrario puede crear que se dé una monotonía en el área y generar una desmotivación en el personal, por lo que desarrollar esta iniciativa para que el personal pueda retirarse más temprano siempre y cuando se cumplan con los objetivos que la empresa expresa, beneficiará de gran manera la satisfacción del personal.</p>	<p>Cada semana de por medio el personal podrá salir una hora antes de su salida habitual. ¡Ya que de esta manera el fin de semana inicia más temprano! De igual manera la empresa rotará la salida del personal para que la continuidad de las labores en algunas áreas no se vea afectada, de esta manera una parte del personal saldrá la primera semana libre y la siguiente el grupo restante.</p>	<p>Encargado de Recursos Humanos. Supervisor del departamento.</p>	<p>₡212.000</p>
<p>Espacios de recreación</p>	<p>Si bien es cierto no es necesario habilitar zonas tan sofisticadas o costosas para crear un espacio donde el personal pueda recrearse, platicar, liberar su estrés, o simplemente descansar un poco de su rutina, simplemente de trata de aprovechar los espacios con los que ya se cuentan y ambientarlos de manera adecuada puede dar los resultados esperados</p>	<p>Habilitar espacios que ya cuente la empresa y ambientarlos para que sean aprovechados como espacios de recreación o descanso para el personal. Este podrá disfrutar de dichos espacios cuando haya cumplido con sus responsabilidades, funciones o proyectos y no afecte el desarrollo de la organización.</p>	<p>Encargado de Recursos Humanos Supervisor del departamento. Bancos, mesa, sillones, juegos de mesa.</p>	<p>₡1.000.000</p>
<p>Snacks/frutas</p>	<p>Habilitar un espacio y colocar snacks que el personal pueda consumir de manera gratis es una manera de crear confort en</p>	<p>Semanalmente la empresa comprará snacks con el fin de que el personal pueda disfrutar de estos en un</p>	<p>Encargado de Recursos Humanos. Snacks.</p>	<p>₡120.000</p>

	los miembros de la organización.	tiempo libre, o en algún tiempo de comida		
Voluntariado	Proporcionar al personal la oportunidad de participar en trabajo voluntario, o actividades que beneficien a la sociedad puede ofrecer no sólo un buen descanso de su rol de trabajo sino también, el beneficio del aumento de su moral a través de este tipo de actividades.	Proponer y organizar actividades con los miembros de la empresa o bien unirse a proyectos de servicio a la comunidad.	Gerencia de Concrepal Barranca. Encargado de Recursos Humanos.	₡200.000
Mejora del departamento	Una mejora en el espacio donde el personal, labora, donde cuenta con todos los recursos o herramientas para realizar su trabajo de la mejor manera es clave para motivar y mantener esa motivación.	Cada año la empresa medirá el estado de los departamentos en conjunto con los supervisores y determinarán cuáles son las posibles mejoras para el departamento que puede desarrollar.	Encargado de Recursos Humanos. Supervisor del departamento.	₡1.500.000
Proyectos personales	Si bien es cierto en muchos casos el personal se le podría presentar un proyecto personal y tener el respaldo y cierta libertad en su horario de trabajo para poder realizarlo es sin duda alguna es un gran aliciente para ellos.	Dar al menos un 10% del tiempo de trabajo para desarrollar proyectos de su interés. El tiempo libre para proyectos personales no puede chocar con los proyectos	Encargado de Recursos Humanos.	-

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Es importante reconocer que en la actualidad motivar y retener al personal no basta únicamente con el pago del salario de esta manera empresas deberán crear mejores oportunidades, mejores condiciones para motivar y retener el personal. En la medida que a lo interno de la empresa se pueda concientizar sobre la importancia de mantener en óptimas condiciones la motivación del personal.

Un aspecto de gran importancia es que la empresa actualmente debe someterse a un cambio de sus políticas y de su cultura, para que se dé una correcta aplicación y aprovechamiento de los beneficios que aporta un plan de incentivos. Debe la empresa dejar de percibirlo como un gasto mayor para la organización, deben empezar a comprenderlo como una inversión, como una oportunidad de mejora para la empresa, su imagen, el personal, su productividad.

Recomendaciones

Una vez se vaya a implementar el presente plan de incentivos, se recomienda informar, darlo a conocer al personal, para que este esté enterado de que cuenta con un plan de incentivos y además reconozca que la empresa está realizando un esfuerzo en mejorar la motivación.

Incluir los incentivos con los que se cuentan actualmente para darlos a conocer y generar en ellos un valor agregado.

Brindar un espacio de capacitación o espacios de conversación informativos para despejar las dudas que puedan surgir producto del presente plan de incentivos.

Evaluar una vez al año el plan de incentivos, para determinar cuál ha sido el impacto generado en la motivación del personal.

Evaluar una vez al año la opinión del personal, en cuanto a la percepción del plan de incentivos, y generar iniciativas que se puedan llevar a cabo para mejorar el plan de incentivos.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Larousse - Grupo Editorial Patria.

Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José: Editorial UNED.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10 ed. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3504>

Dessler, G., y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. (6a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4874>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. (8a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4655>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6 ed. México: Mc Graw Hill.

Morris C., y Maisto, A. (2014). *Psicología*. (10a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3705>

Ruiz, E., Gago, M., García, C., y López, S. (2016). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. (2a. ed.) MGH Formación Técnica. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4896>

Páginas web:

Cuatro tendencias de motivación laboral en 2019, recuperado de:

<https://blog.sodexobeneficios.co/blog/cuatro-tendencias-de-motivacion-laboral-en-2019>

Empresa Concrepal (2019), sitio web de la empresa Concrepal, Puntarenas, Costa Rica,

recuperado de: <http://www.concrepal.com>

La República, *Empresas pagan menos pero mayores compensaciones*, recuperado de:

<https://www.larepublica.net/noticia/empresas-pagan-menos-pero-mayores-compensaciones>

Las 13 ventajas de trabajar en Google según sus empleados, recuperado de:

<https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/las-13-ventajas-de-trabajar-en-google-segun-sus-empleados>

Ocho tendencias sobre compensación y beneficios para 2019, recuperado de:

<http://compensationlab.net/ocho-tendencias-sobre-compensacion-y-beneficios-para-2019/#comment-380>

Salario emocional: definición, beneficios y ejemplos

<https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>

Aguilar, K., y Ortiz, K. (2016). Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A.

- de la ciudad de Milagro (Tesis de pregrado)*. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.
- Bravo, C., y Oliva, N. (2016). *Propuesta de un programa de incentivos laborales para mejorar la motivación en los trabajadores del Molino del Agricultor-Lambayeque, 2016. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Señor de Sipán, Perú.
- Otavo, L. (2019). *Percepción de los incentivos convencionales y su efecto en la motivación de los trabajadores de empresas industriales comerciales del estado. Caso grupo piloto de la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá EAAB-ESP. (Tesis de maestría)*. Universidad Externado de Colombia, Colombia.
- Martínez, G., y Vargas D. (2015). *Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad. Universidad de Costa Rica, Costa Rica*.
- Tovar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la empresa Febeca, C.A. Universidad José Antonio Páez, Venezuela*.
- Vega, S. (2014). *Propuesta de un plan de incentivos no económicos para el Instituto Costarricense de Electricidad, (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS
TÉSIS PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE INCENTIVOS

Instrumento para analizar el desarrollo de un plan de incentivos y su impacto en la motivación del personal de la empresa Concrepal, Barranca, en el II cuatrimestre de 2019, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores de Concrepal Barranca:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas las mismas hacen referencia al tema mencionado en el párrafo anterior.

El presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su percepción y opiniones en general. La información obtenida será de carácter confidencial, este cuestionario es anónimo (no se le preguntará su identidad) y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos que los descritos.

Agradezco su ayuda con la colaboración de este instrumento.

I. DATOS GENERALES

1. Género: () Masculino () Femenino () Otro
2. Edad: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> () 18 a 25 () 36 a 45 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> () 26 a 35 () 46 en adelante </div>
3. Departamento al que pertenece: _____
4. Años de laborar en la organización: <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> () Menos de 1 año () 11 a 15 años </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> () 1 a 5 años () 16 o más años </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> () 6 a 10 años </div>

5. Nivel Académico:
 Primaria Secundaria U. Bachiller
 U. Licenciatura Maestría

II. VARIABLE 1: INCENTIVOS LABORALES

INDICADOR 1: Estímulo

	SI	NO
6. ¿Ha tenido problemas con el pago de su salario?		
7. ¿Sabe usted que cuál es el objetivo de los incentivos laborales?		
8. ¿Cuenta usted con algún incentivo laboral actualmente? ¿Cuál o cuáles? _____ _____ _____ _____ _____		
9. ¿Influyen los incentivos actuales en su motivación? Sí / No / ¿De qué manera? _____ _____ _____ _____ _____		
10. Indique al menos 3 incentivos que le da la empresa y que usted más valora		

<hr/> <hr/> <hr/>		
11. ¿Considera que para que la empresa le proporcione incentivos usted debe mejorar su desempeño y productividad?		
12. ¿Ha recibido un ascenso de puesto?		
13. ¿Le motivaría recibir un ascenso de puesto?		
14. ¿Le han otorgado a un compañero algún reconocimiento?		
15. ¿Reconocen su esfuerzo por haber cumplido con los objetivos de la empresa?		
16. ¿Le agrada que sea reconocido su trabajo? Sí / No / ¿Por qué?		
17. ¿Hay oportunidad de ascender dentro de la organización?		
18. ¿En el tiempo laborado dentro de la empresa algún compañero ha sido ascendido de puesto?		
19. ¿Ha recibido aumentos de salario en el último año?		
20. ¿Ha recibido algún nuevo incentivo en el último año? ¿Cuál?		
21. ¿Ha fijado la empresa algún beneficio y al final no lo ha recibido?		
22. Respecto a la pregunta anterior, ¿cómo se ha sentido ante esa situación? Justifique con 2 razones <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
23. ¿Le motiva recibir capacitaciones para mejorar en su área de trabajo?		
24. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa en los últimos 6 meses?		
25. ¿Considera que le motivaría sentirse capacitado?		

26. ¿Está satisfecho con los incentivos que cuenta actualmente?		
---	--	--

III. VARIABLE 2: MOTIVACIÓN

INDICADOR 1: Satisfacción

	SI	NO
27. ¿Se siente motivado actualmente? Sí / No / ¿Por qué? _____ _____ _____ _____ _____		
28. ¿Le gusta la clase de trabajo que desempeña actualmente?		
29. ¿Se siente con entusiasmo y energía para realizar su trabajo?		
30. ¿Considera que su trabajo es importante para la empresa?		
31. ¿Cuándo trabaja aprende cosas nuevas?		
32. ¿Le gusta hacer cosas diferentes de vez en cuando en el trabajo?		
33. ¿Trabajar le impide hacer otras cosas que le gustan?		
34. ¿Cuándo se presenta a laborar llega temprano?		
35. ¿Ha considerado faltar un día al trabajo por desmotivación?		
36. ¿Ha tenido dudas de si podrá mantener el trabajo actualmente?		
37. ¿Ha considerado dejar el trabajo que tiene actualmente en la empresa por desmotivación? Sí / No / ¿Por qué? _____ _____ _____ _____		

38. ¿Las condiciones físicas de mi área de trabajo son las adecuadas?		
39. ¿Desarrolla la empresa actividades recreativas?		
40. ¿Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa?		
41. ¿Cuándo trabajo me siento mejor?		
42. ¿Se siente satisfecho cómo la empresa le trata? Sí / No / Por qué? _____ _____ _____ _____ _____		

INDICADOR 2: Clima Laboral

	SI	NO
43. ¿Le gusta el ambiente de trabajo en el que labora?		
44. ¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?		
45. ¿Cuándo ingresó a la Compañía se sintió bienvenido?		
46. ¿La empresa le da la oportunidad de desempeñar lo mejor de sí?		
47. ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?		
48. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo? <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo		

<p>49. ¿Lo apoyan sus compañeros de trabajo? Justifique con 2 razones</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>50. ¿Cómo es la relación con el jefe?</p> <p>() Excelente</p> <p>() Muy bueno</p> <p>() Bueno</p> <p>() Malo</p> <p>() Muy malo</p>		
<p>51. ¿Siente el apoyo de su jefe? Justifique con 2 razones</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>52. ¿El ambiente de trabajo que hay en mi área me motiva?</p>		

53. ¿Estoy satisfecho con la empresa como un buen lugar de trabajo?		
54. ¿Recomendaría esta empresa para trabajar? Sí / No / Por qué?		

IV. VARIABLE 3: COMPENSACIÓN

INDICADOR 1: Percepción

	SI	NO
55. ¿Considera usted que la implementación de un plan de incentivos es una obligación para la empresa?		
56. ¿Considera que una empresa con un plan de incentivos se vuelve atractiva? Justifique con 2 razones <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
57. ¿Considera que una empresa con un plan de incentivos la rotación del personal puede disminuir? Justifique con 2 razones <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

<p>58. ¿Cree usted que es necesario que las empresas desarrollen planes de incentivos? Justifique con 2 razones</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>59. ¿Cree usted qué desarrollar un plan de incentivos le motivaría más?</p>		
<p>60. ¿Sabe usted que son los incentivos económicos? Explique con 2 razones</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>61. ¿Sabe usted que son los incentivos no económicos? Explique con 2 razones</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		
<p>62. ¿Considera necesario algún incentivo económico en su trabajo?</p>		
<p>63. ¿Considera necesario algún incentivo no económico en su trabajo?</p>		
<p>64. ¿Cree usted que le motivaría más los incentivos económicos?</p>		
<p>65. ¿Cuál es su percepción acerca de los incentivos no económicos? Justifique con 2 razones</p>		

<p>() Felicitación tangible</p> <p>() Actividades recreativas</p> <p>() Tiempo de descanso dentro del rol de trabajo</p> <p>() Regalo/Premio</p> <p>() Planes de formación</p> <p>() Capacitación</p> <p>() Actividades de grupo</p> <p>() Otros: _____</p> <p>_____</p>		
--	--	--

Anexo 2

Imagen 17 - Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador: _____			Fecha: ____/____/____		
Departamento/sección: _____			Puesto: _____		
Desempeño en la función: <i>Considere sólo el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Buena	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	<input type="checkbox"/> Con frecuencia va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Calidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Muy exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe suficiente del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	<input type="checkbox"/> Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	<input type="checkbox"/> Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	<input type="checkbox"/> Normalmente colabora en el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	<input type="checkbox"/> Es reticente a colaborar
Características individuales: <i>Considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	<input type="checkbox"/> Óptima intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Buena intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Poca intuición y capacidad de percepción	<input type="checkbox"/> Ninguna intuición ni capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta sugerencias	<input type="checkbox"/> Un poco rutinario. Tiene pocas ideas propias	<input type="checkbox"/> Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	<input type="checkbox"/> Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Buena capacidad para concretar nuevas ideas	<input type="checkbox"/> Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	<input type="checkbox"/> Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Fuente: Tomado de Chiavenato (2017, p.217).