

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Implementación de un programa de compensación variable por medio de incentivos en el departamento de tecnología en la compañía Evertec Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre 2018.**

**Estudiante:**

**Jessica Ceciliano Solano**

**Tutora: MBA. Milena Sotela Ramírez**

**III cuatrimestre 2018**

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Jessica Ceciliano Solano, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 3-0474-0988 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Implementación de un programa de compensación variable por medio de incentivos en el departamento de tecnología en la compañía Evertec Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre 2018, 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 diecisiete días del mes de diciembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante  
Cédula: 304740988

# CARTA DE LA TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de diciembre 2018

Señores :  
 Universidad Hispanoamericana  
 Sede Llorente  
 Administración de Negocios

La estudiante Jessica Cecilia Solano, cédula de identidad 304740988, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Implementación de un Programa de Compensación Variable por medio de incentivos en el Departamento de Tecnología de la compañía Evertec Costa Rica durante el tercer cuatrimestre 2018. El cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	20%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	10%
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 LA LECTORA

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

### 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 la estudiante JESSICA CECILIANO SOLANO, titulada "Implementación de un programa de compensación variable por medio de incentivos en el departamento de tecnología en la compañía Evertec Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre 2018", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día jueves 20 de diciembre del 2018.

Atentamente,



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

# CARTA DEL FILÓLOGA

## Carta de aprobación filológica

San José, 18 de diciembre de 2018

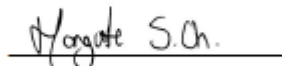
Señores  
Departamento de Registro  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

He revisado y corregido en todos los extremos filológicos: la redacción, la ortografía, la puntuación, la morfología, la sintaxis y los vicios de la tesis denominada "Implementación de un programa de compensación variable por medio de incentivos en el departamento de tecnología en la compañía Evertec Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre 2018", presentada por la estudiante Jéssica Ceciliano Solano, para optar por el grado académico de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**.

Con las correcciones realizadas en este trabajo de investigación, este es un documento con valor filológico y cumple con los requisitos necesarios para ser presentada ante las autoridades universitarias correspondientes.

Atentamente,



Margarita Sirlene Chaves Bonilla

Filóloga

Cédula # 2 0717 0620

Camé afiliado # 231 "Asociación Costarricense de Filólogos"

# TABLA DE CONTENIDOS

## Contents

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>2</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....	<b>10</b>
.....	<b>10</b>
<b>CARTA DE LA TUTORA</b> .....	<b>11</b>
.....	<b>11</b>
<b>CARTA DE LA LECTORA</b> .....	<b>12</b>
<b>CARTA DEL FILÓLOGA</b> .....	<b>13</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>14</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>14</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>17</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Historia de la compañía.....	2
1.1.2 Antecedentes generales del plan de compensación variable.....	2
1.1.3 Problematización del tema .....	5
1.1.3. Justificación del tema .....	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
1.3.1 Objetivo general .....	8

1.3.2	Objetivos específicos .....	8
1.4	HIPÓTESIS .....	8
1.5	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	9
1.5.1	Alcances.....	9
1.5.2	Limitaciones .....	9
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO .....	12
2.1.1	Gestión de Talento Humano .....	12
2.1.2	Administración de recursos humanos .....	13
2.1.3	Antecedentes de Evertec Costa Rica.....	13
<b>2.1.3.1</b>	<b>Misión y visión de Evertec Costa Rica .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3.1.1</b>	<b>Misión .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3.1.2</b>	<b>Vision.....</b>	<b>15</b>
2.2	<b>MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....</b>	<b>16</b>
2.2.1	Compensación variable.....	17
<b>2.2.1.1</b>	<b>Salario Emocional .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1.2</b>	<b>Incentivos .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.3</b>	<b>Incentivos financieros .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.4</b>	<b>Incentivos no financieros .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1.5</b>	<b>Motivación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.6</b>	<b>Comportamiento Organizacional .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.1.7</b>	<b>Plan de Compensación .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.8</b>	<b>Retención de personal .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.1.9</b>	<b>Compromiso personal .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.1.10</b>	<b>Indicadores económicos .....</b>	<b>22</b>

2.2.1.11	KPI .....	23
2.2.1.12	Smart .....	23
2.2.1.13	Siniestrabilidad.....	23
2.2.1.14	Rendimiento.....	24
2.2.1.15	Talento Humano .....	25
2.2.1.16	Renumeración .....	25
2.2.1.17	Compensación fija .....	25
<b>CAPÍTULO III PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....</b>		<b>27</b>
3.1	FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.1.1	Alcance temporal .....	31
3.1.1.1	<b>Enfoque no experimental</b> .....	32
3.1.1.2	<b>Carácter transaccional</b> .....	33
3.1.1.3	<b>Diseño descriptivo</b> .....	34
3.1.2	Marco de la investigación.....	35
3.1.3	Naturaleza de la investigación .....	35
3.1.3.1	Enfoque cualitativo y cuantitativo.....	36
3.1.3.2	Paradigma que caracteriza la investigación.....	37
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.2.1	Sujetos de investigación.....	37
3.2.1.1	Sujetos.....	37
3.2.1.2	Población .....	37
	Muestra .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.1.3.1	Tipo de muestra .....	38
3.2.2	Fuentes de información.....	39

<b>3.2.2.1</b> Fuentes primarias .....	39
<b>3.2.2.2</b> Fuentes secundarias.....	39
<b>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS</b> .....	40
3.2.3 Encuesta .....	40
3.3.2 La observación .....	41
Relación de variables .....	42
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>43</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS</b> .....	<b>43</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....	42
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>91</b>
<b>Objetivo n.º 1:</b> .....	92
Conocer el estado actual de la motivación de los colaboradores con respecto a su plan de compensación de la compañía. ....	92
<b>Objetivo n.º 2:</b> .....	96
Plantear los indicadores para poder elaborar una propuesta de compensación variable de los colaboradores del departamento de tecnología. ....	96
<b>Objetivo n.º 3:</b> .....	101
Aplicar una encuesta a los colaboradores de tecnología con el fin de conocer la opinión si se llega a aplicar un plan de compensación variable. ....	101
<b>Objetivo n.º 4:</b> .....	102
Presentar una propuesta de compensación variable que impacte en la motivación y en la productividad de los colaboradores del área de tecnología. ....	102
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA</b> .....	<b>103</b>
6.1 PRESENTACIÓN .....	104
6.2 JUSTIFICACIÓN .....	104

6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	104
6.3.1 Alcances.....	104
6.3.2 Limitaciones .....	105
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	105
6.4.1 Objetivo general .....	105
6.4.2 Objetivos específicos .....	106
6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS.....	106
6.5.1 Elaborar un plan de capacitación en base al tema de qué es compensación. ....	106
6.5.2 Satisfacción del colaborador .....	108
6.5.3 Diseñar un plan de incentivos monetarios y salario emocional.....	110
6.5.4.1 Implementar un cuadro de recomendaciones que brindan los colaboradores para que su paquete de compensación sea el más apto.....	112
6.5.4.2 Presupuesto para la implementación de la propuesta.	113
6.5.4.1 Cronograma de actividades.....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>121</b>
<b>Cuestionario.....</b>	<b>122</b>

## INDÍCE DE IMAGENES

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
------------------------------	-------------------------------

## INDÍCE DE TABLAS

TABLA 1 GÉNERO .....	43
TABLA 2 ¿CUÁL ES SU EDAD ACTUAL? .....	45
TABLA 3 ¿CÚAL ES SU NIVEL DE ESCOLARIDAD? .....	47
TABLA 4 ¿CUÁL ES SU POSICIÓN? .....	49
TABLA 5 ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO PARA LA COMPAÑÍA? .....	51
TABLA 6 ¿SABE QUE ES UN PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE? .....	53
TABLA 7 ¿CONSIDERA QUE SU SALARIO ESTÁ ACORDE A SU POSICIÓN? .....	55
TABLA 8 ¿TIENE POSIBILIDAD DE ASCENDER A CONCURSAR EN OTRAS POSICIONES? .....	57
TABLA 9 ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA APUESTA ÚNICAMENTE POR LA COMPENSACIÓN FIJA? .....	59
TABLA 10.. LA EVALUACIÓN SALARIAL QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO:.....	61
TABLA 11 CONSIDERA QUE UNA RETRIBUCIÓN SALARIAL VARIABLE CONTRIBUIRÍA A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD. ....	63
TABLA 12. AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE, LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN SERÍA: .....	65
TABLA 13 EXISTEN BONUS POR INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS. ....	67
TABLA 14. CONSIDERA QUE EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN EN BASE A LA EVALUACIÓN ES EL MÁS ÓPTIMO. ....	69
TABLA 15. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA COMPAÑÍA. ....	71
TABLA 16. ¿SE CUENTA CON POLÍTICAS ESTABLECIDAS PARA LA COMPENSACIÓN QUE AYUDAN A MANTENER LAS MÉTRICAS SALARIALES? .....	73
TABLA 17 ¿LE RECOMENDARÍA USTED A UN AMIGO EN BASE A SU SALARIO TRABAJAR PARA LA COMPAÑÍA? .....	75
TABLA 18 ¿SI LE OFRECEN UNA MEJOR COMPENSACIÓN JUNTO CON CAPACITACIÓN EN OTRA COMPAÑÍA TOMARÍA LA DECISIÓN DE ACEPTARLA? .....	77
TABLA 19 ¿SE VE DENTRO DE UN AÑO EN LA COMPAÑÍA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS SALARIALES? .....	79
TABLA 20 ¿CUENTA CON UN PAQUETE DE COMPENSACIÓN QUE LE MOTIVE? .....	81
TABLA 21 ¿CONSIDERA QUE EL SERVICIO DE MEDICINA DE EMPRESA LE APORTA BENEFICIO EN BASE A SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	83
TABLA 22 ¿EL SISTEMA DE BECAS LO CONSIDERA QUE ES UN BENEFICIO QUE APORTA VALOR PARA SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	85
TABLA 23 ¿EL APORTE PATRONAL QUE OFRECE LA COMPAÑÍA EN BASE A LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA LO CONSIDERA ATRACTIVO PARA SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	87
TABLA 24 ¿CONSIDERA QUE ES UNA PARTE FUNDAMENTAL DENTRO DE LA COMPAÑÍA? .....	89

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 GÉNERO .....	43
GRÁFICO 2 ¿CUÁL ES SU EDAD ACTUAL? .....	45
GRÁFICO 3 ¿CÚAL ES SU NIVEL DE ESCOLARIDAD? .....	47
GRÁFICO 4 ¿CUÁL ES SU POSICIÓN? .....	49
GRÁFICO 5 ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO PARA LA COMPAÑÍA? .....	51
GRÁFICO 6 ¿SABE QUE ES UN PLAN DE COMPENSACIÓN VARIABLE? .....	53
GRÁFICO 7 ¿CONSIDERA QUE SU SALARIO ESTÁ ACORDE A SU POSICIÓN? .....	55
GRÁFICO 8 ¿TIENE POSIBILIDAD DE ASCENDER A CONCURSAR EN OTRAS POSICIONES? .....	57
GRÁFICO 9 ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA APUESTA ÚNICAMENTE POR LA COMPENSACIÓN FIJA? .....	59
GRÁFICO 10 LA EVALUACIÓN SALARIAL QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HA SIDO: .....	61
GRÁFICO 11 CONSIDERA QUE UNA RETRIBUCIÓN SALARIAL VARIABLE CONTRIBUIRÍA A LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD. ....	63
GRÁFICO 12. AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN VARIABLE, LA PRINCIPAL MOTIVACIÓN SERÍA: .....	65
GRÁFICO 13. EXISTEN BONUS POR INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS. ....	67
GRÁFICO 14. CONSIDERA QUE EL SISTEMA DE RETRIBUCIÓN EN BASE A LA EVALUACIÓN ES EL MÁS ÓPTIMO. ....	69
GRÁFICO 15. SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA COMPAÑÍA. ....	71
GRÁFICO 16. ¿SE CUENTA CON POLÍTICAS ESTABLECIDAS PARA LA COMPENSACIÓN QUE AYUDAN A MANTENER LAS MÉTRICAS SALARIALES? .....	73
GRÁFICO 17. ¿LE RECOMENDARÍA USTED A UN AMIGO EN BASE A SU SALARIO TRABAJAR PARA LA COMPAÑÍA? .....	75
GRÁFICO 18. ¿SI LE OFRECEN UNA MEJOR COMPENSACIÓN JUNTO CON CAPACITACIÓN EN OTRA COMPAÑÍA TOMARÍA LA DECISIÓN DE ACEPTARLA? .....	77
GRÁFICO 19. ¿SE VE DENTRO DE UN AÑO EN LA COMPAÑÍA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS SALARIALES? .....	79
GRÁFICO 20. ¿CUENTA CON UN PAQUETE DE COMPENSACIÓN QUE LE MOTIVE? .....	81
GRÁFICO 21. ¿CONSIDERA QUE EL SERVICIO DE MEDICINA DE EMPRESA LE APORTA BENEFICIO EN BASE A SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	83
GRÁFICO 22. ¿EL SISTEMA DE BECAS LO CONSIDERA QUE ES UN BENEFICIO QUE APORTA VALOR PARA SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	85
GRÁFICO 23. ¿EL APORTE PATRONAL QUE OFRECE LA COMPAÑÍA EN BASE A LA ASOCIACIÓN SOLIDARISTA LO CONSIDERA ATRACTIVO PARA SU PAQUETE DE COMPENSACIÓN? .....	87
GRÁFICO 24. ¿CONSIDERA QUE ES UNA PARTE FUNDAMENTAL DENTRO DE LA COMPAÑÍA? .....	89

## **DEDICATORIA**

A mi familia, en especial a mi madre que es el pilar que motiva a seguir adelante y es el impulso en cada momento bueno y no tan bueno.

A mi abuelo que siempre fue mi guía y me enseñó a luchar por cada uno de los deseos que tenemos y la metas que se deben tener en la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios, por ser el fundamento principal en la orientación y desarrollo como persona y profesional.

A mi madre por ser la sacrificada en conjunto con mi padre en las noches de salida de la universidad y por todos los esfuerzos que hicieron a nivel personal.

Alfonso por ser apoyo incondicional en el desarrollo de mi carrera y darme el apoyo con los momentos de cansancio y darme la mano para continuar.

Luis por ser mi apoyo y darle ejemplo a seguir a mi sobrina Arianne que son fundamento importante en mi vida.

A la tutora que fue una luz en un momento de preocupación y dar ese apoyo en el desarrollo del proyecto.

A cada una de las personas que hacen posible mi crecimiento profesional y que cuento con ellos en todo momento.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se fundamenta en determinar los incentivos que motivan al personal de la compañía Evertec Costa Rica, con el fin de implementar un programa de compensación variable por medio de incentivos para contrarrestar dicho fenómeno y que los procesos no sean afectados. Así, en el primer capítulo se delimita el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización y el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se desarrolla el contexto histórico y se definen los conceptos para fundamentar la investigación y, de este modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados a las variables de compensación, gestión del talento humano, beneficios, entre otros. Lo anterior permite interpretar los resultados obtenidos.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento metodológico que define las herramientas y técnicas para la recolección de datos, asimismo se indican aspectos esenciales para la investigación tales como el ambiente organizacional, los encuestados, y la muestra seleccionada a la cual se le desarrollara la encuesta y la propuesta del plan de compensación variable.

El cuarto capítulo corresponde a la interpretación de datos, en el cual muestra el análisis de datos estadísticos, donde se resume e interpreta la información recolectada de la aplicación de la encuesta, el análisis del paquete de compensación variable y motivación de los colaboradores. Estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las iniciales se plantean a partir del análisis de datos y de acuerdo con las mismas, se llevan a cabo las recomendaciones para mejorar los puntos por medio del plan de compensación variable por medio de incentivos que se desarrollara, así como de la toma de decisiones por parte del departamento de Capacitación & Desarrollo Profesional.

Por último, en el sexto capítulo se elabora una propuesta basada en la información reflejada en las recomendaciones, en la cual se formula plan de beneficios emocionales y financieros que beneficiar la motivación de los colaboradores del departamento de tecnología, la implementación de métricas individuales.

Un cuadro de identificación de necesidad de cada uno de los colaboradores del departamento de tecnología para poder retener los talentos y poder desarrollarlos de manera continua.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Historia de la compañía**

Evertec Inc., es una compañía líder de tecnología y transacciones y transacciones electrónicas, con sede en San Juan Puerto Rico. La compañía cuenta con presencia en veintiséis países de América Latina y el Caribe, con tres segmentos principales: adquisición de comerciantes, procesamiento de pagos y soluciones de pago.

Son dueños y operadores de la red de débito más grande del Caribe.

Contamos con más de veintiocho años de experiencia y más de dos mil cien empleados. Procesamos aproximadamente dos mil millones de transacciones al año. Somos una compañía líder de procesamiento de pagos en América Latina.

### **1.1.2 Antecedentes generales del plan de compensación variable**

El paquete de compensación variable de la compañía Evertec en este caso no está presente dentro de la compañía; motivo por el cual los colaboradores del área de tecnología en su gran parte ingenieros en sistemas, optan por buscar otros empleos en compañías que les ofrezcan incentivos que mejoren sus condiciones tanto monetarios como no monetarias.

El propósito de implementar un plan es poder apoyar al área de tecnología el cual es el fuerte de la compañía, porque se dedica a servicios tecnológicos que nos permitan contar con colaboradores satisfechos y con deseos de continuar realizada carrera dentro de la compañía.

El objetivo busca reducir costos en proceso de selección de nuevos recursos y estandarizar un proceso de carrera profesional dentro de la compañía y les permita

alcanzar sus objetivos personales y profesionales, generando que el modelo a futuro sea un proceso de vinculación satisfactoria de cada uno de los colaboradores, identificándose con la empresa.

Al ser una compañía trasnacional Costa Rica tiene que brindar el proceso de que los beneficios que se ofrecen en el resto de las compañías se puedan aplicar y que las características favorables sean aplicadas para ofrecer mejores condiciones a los colaboradores.

El personal calificado que se debe desarrollar dentro de la compañía es uno de los principales pilares puesto que son quienes logran el alcance de los objetivos por los cuales la compañía se identifica.

Evertec Costa Rica, inicia operaciones hace aproximadamente 28 años siendo la compañía líder en tecnología, siendo en Puerto Rico una compañía que labora con el gobierno de los Estados Unidos, razón por la cual se trabaja mediante sus regulaciones.

Durante muchos años se ha constituido el departamento de recursos humanos, el cual busca mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía, mediante diferentes métodos de atracción del talento, puesto que los colaboradores buscan una compañía en la cual puedan crecer profesionalmente y desarrollarse dentro de una compañía de prestigio que les permitan mejorar sus condiciones laborales, siempre en los marcos permitidos por la compañía.

Por lo tanto, en el desarrollo de la investigación del proyecto se desea conocer las variables por las cuales los colaboradores se sienten motivados dentro de la compañía y dentro del desarrollo profesional de la compañía, buscando la satisfacción de los colaboradores y mejorando sus condiciones.

El Departamento de Recursos Humanos tiene conocimiento de que la rotación de personal, razón por la cual se debe de realizar búsquedas de candidatos que cumplan con los requerimientos internos y que son recursos costosos; mismos que se deben de capacitar y formar en cada una de las posiciones, por lo que es favorable mantener los recursos, con un nivel de crecimiento capacitación y paquete de beneficios que les haga mantenerse identificados en la compañía.

Atraer el talento y mantenerlo dentro de la compañía podemos determinarlo con el análisis de las variables que motivan a los colaboradores y que incentivos les son más favorables para su crecimiento dentro de la compañía y que generan un impacto positivo en el crecimiento personal y profesional.

### **1.1.3 Problematización del tema**

El proceso de compensación en la compañía Evertec, se determinan deficiencias en el proceso de compensar a los colaboradores, razón por la cual se debe de analizar los factores que influyen en el proceso de pago.

Con el desarrollo del proceso de investigación se determina el análisis de las variables que inciden en el proceso de compensación para poder obtener un proceso de compensación establecido en base a lo que el mercado determina y con base a los requerimientos internos que presenten los colaboradores.

### **1.1.3. Justificación del tema**

Las compensaciones variables como metodología de incentivos nos permiten tener un panorama de los factores que motivan al personal a ser altamente productivos y mejorar el desempeño de sus funciones.

Se ve beneficiada la población seleccionada para el desarrollo y propuesta del plan que es el área de Tecnología de la compañía Evertec Costa Rica.

Actualmente la motivación de los colaboradores es un factor importante que desarrolla la productividad y la eficiencia de los colaboradores cuando desempeñan sus funciones, por lo que es de importancia saber cuáles son las variables de importancia para el desarrollo de sus funciones.

Se muestran temas teóricos prácticos de cara al desarrollo del rol de profesionales en el área de talento humano por medio de las herramientas y metodologías de aplicación que permite dar una propuesta de compensación para los colaboradores y dar un incentivo para que sigan desempeñándose de una manera eficiente.

Por medio de la encuesta permite tener una metodología en la cual los colaboradores tengan acceso a compartir información que requieren que sea valorada y propagan métodos de satisfacción del cliente interno como recurso enfocado en el desarrollo de la compañía.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el propósito de compensar al talento humano, surge la necesidad de investigar los elementos involucrados en la compensación y como afecta esta a Evertec Costa Rica. Por lo tanto, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles variables inciden en que el proceso de compensación variable no sea el esperado por los colaboradores del departamento de tecnología de la empresa Evertec Costa Rica, durante el tercer cuatrimestre 2018?

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

Implementar un programa de compensación variable por medio de incentivos en el departamento de Tecnología en la compañía Evertec Costa Rica durante el tercer cuatrimestre 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1- Conocer el estado actual de la motivación de los colaboradores con respecto a su plan de compensación de la compañía.

2- Plantear los indicadores para poder elaborar una propuesta de compensación variable de los colaboradores del departamento de tecnología.

3- Aplicar una encuesta a los colaboradores de tecnología con el fin de conocer la opinión si se llega a aplicar un plan de compensación variable.

4- Presentar una propuesta de compensación variable que impacte en la motivación y en la productividad de los colaboradores del área de tecnología.

## **1.4 HIPÓTESIS**

Esta investigación no tiene hipótesis.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 Alcances**

El estudio permite que el análisis de la información se presente a la gerencia de recursos humanos para que conozca el estado actual de lo que respecta a la compensación variable de los colaboradores del departamento de tecnología.

Se obtiene información relevante para el análisis de variables de compensación para que la compañía posea el panorama del estado actual.

### **1.5.2 Limitaciones**

La compensación no se puede aplicar de igual manera para los 26 países puesto que el enfoque se realiza en Costa Rica y la compensación para otros colaboradores puede ser diferente.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Gestión de Talento Humano**

Gerens (2016), indica que gestión del talento humano es: “la función dentro de una empresa que se centra en el reclutamiento, en la gestión y en la dirección de las personas que trabajan en una empresa. Como se pueden imaginar, todos los procesos y los programas que están relacionados con las personas son parte de la gestión de recursos humanos”.

El desarrollo del talento humano dentro de la compañía es uno de los recursos más valiables porque serán los que desarrollen los procesos dentro de la compañía porque sin los colaboradores muchas de las funciones no se podrían realizar.

El contar con la gestión del talento humano aporta en los aspectos que la compañía requiera razón por la cual se debe de mantener los procesos actualizados de gestión del talento el cual se encuentre identificado y comprometido con la compañía.

### **2.1.2 Administración de recursos humanos**

Medina (2015), determina administración de recurso humano es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conversación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

El área de recursos humanos es donde los colaboradores se acercan a realizar los procesos y en búsqueda de opciones de mejora continua razón por la cual se debe de tener apertura para poder tener escucha activa en base a las solicitudes que los colaboradores realicen de cara a la mejora en su carrera profesional dentro de la compañía.

### **2.1.3 Antecedentes de Evertec Costa Rica**

Evertec es una compañía considera como una de las mejores posicionadas dentro del mercado Puertorriqueño razón por la cual día a día se busca la mejora de los procesos y la mejora en producción y servicio al cliente interno y externo.

“En 1998 Evertec inicia operaciones en San Juan Puerto Rico (“BPOP”)”.  
(Página principal de Evertec).

“Evertec en 2004 es creado como subsidiario de BPOP, consolidando el procesamiento y las funciones tecnológicas de BPOP & GM Group”. (Página principal de Evertec).

“Para 2005-2006 inicia su expansión hacia El Salvador, Guatemala, Aruba y Curazao. Red ATH comienza a ser aceptada en New York, mediante un acuerdo con NYCE Payments”. (Página principal de Evertec).

“Para el 2007 y 2008 comienza a servirle al 100% de los pagos subsidiarios EBT del Gobierno de los Estados Unidos a Puerto Rico; establece oficinas en Panamá; adquiere un sistema operativo llamado SENSE en Puerto Rico”. (Página principal de Evertec).

“Para el 2010-2011, apoyo Management, LLC, líder en inversiones de capital privado, adquirió una participación del 51% de Evertec de Popular Inc. (BPOP); Evertec comienza a ser una compañía independiente”. (Página principal de Evertec).

“Para 2012-2014, lanza nuevos productos como EVERPay, Core Banking Virtual, ATH Móvil (P2P)”. (Página principal de Evertec).

“Para el 2015-2016, Evertec aumenta presencia en América Latina, expandiendo su enfoque para la región, adquiere el 65% de Processa compañía de procesamiento de pagos en Colombia; establece alianzas con FirstBank y adquiere Accuprint una compañía de procesamiento de data e imprenta en Puerto Rico”. (Página principal de Evertec).

“Para el 2017, adquiere el 100% de PayGroup empresa de medios de pago en Chile”. (Página principal de Evertec).

### **2.1.3.1 Misión y visión de Evertec Costa Rica**

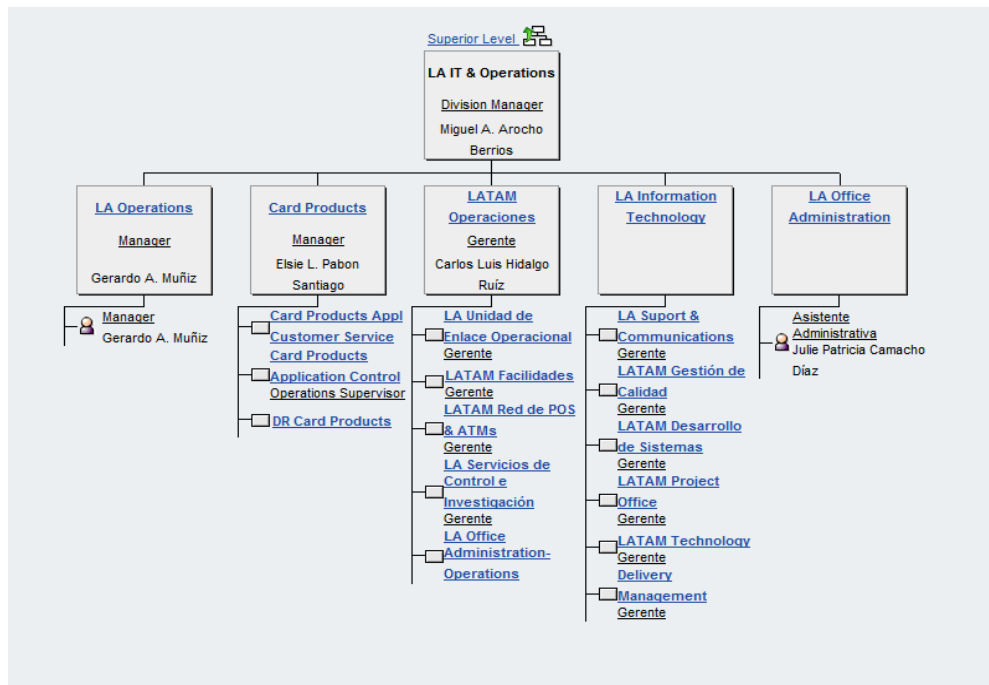
#### **2.1.3.1.1 Misión**

Aspiramos ser el proveedor de tecnología más innovador y confiable para nuestros clientes, comunidades y accionistas.

### **2.1.3.1.2 Vision**

Tecnología que habla tu idioma.

## 2132 Estructura organizativa



*Estructura Organizativa 1*

*Fuente: Tomado de la página principal de la compañía (Intranet), recuperado de <https://intranet.everttecinc.com/Pages/intrahome.aspx>, octubre 2018.*

## 2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En este apartado se desarrollarán los conceptos de una manera más explícita que nos permitirán comprender el desarrollo de la investigación.

Según lo determina la revista Harvard (2016): “El sistema de compensación variable es un método de remuneración que se basa en el pago de retribuciones a los empleados en base a una serie de variables medibles y previamente acordadas. Es decir, el trabajador sujeto a un sistema de compensación variable cobra en relación con sus resultados, y su remuneración va en relación el número de hitos/metas/objetivos conseguidos. Se podría decir, por tanto, que en el sistema de compensación variable puede existir un sueldo fijo (o no), pero que este varía en función del rendimiento y desempeño del trabajador. Por supuesto, el trabajador debe conocer todos los requisitos y condiciones del sistema”.

El contar dentro de la compañía con un esquema de remuneración variable mejorara los índices de producción y productividad de los colaboradores haciendo que los mismos generen satisfacción y la compañía ganancia, es por ello que se debe de tener políticas y lineamientos establecidos para el proceso de compensación.

### **2.2.1.1 Salario Emocional**

Según lo determina el artículo de Guzman (2018): “El salario emocional, definido como una compensación laboral más allá del ámbito económico, ha surgido como estrategia de gestión de talento humano al interior de las organizaciones que buscan una mejora en sus indicadores de rotación y permanencia laboral”.

Para efectos de desarrollo de los colaboradores el contar con factores más allá de la economía es parte del crecimiento profesional y

### **2.2.1.2 Incentivos**

Roldán (2018), determina incentivo como, “mecanismo que relaciona una recompensa o castigo a un determinado desempeño o conducta”.

“El objetivo de establecer un incentivo es inducir un determinado comportamiento. Se supone que el sujeto al que se le aplica actuará como un agente racional evaluando los costos y beneficios”.

En el desarrollo del proyecto se determina los incentivos como parte del proceso de recompensa para los colaboradores que realicen determinadas tareas como medida de mejora de la compensación por las diferentes variables que se desarrollen para mantener los procesos establecidos.

### **2.2.1.3 Incentivos financieros**

Según Hernández (2017) determina incentivos financieros como: ““El riesgo de perder talento en los procesos de fusiones y adquisiciones: El arte y la ciencia de la retención del talento”.

Los que se visualizan a manera de efectivo por parte de compensar para atraer el talento o bien para retener por medio de economía y beneficios tangibles que los colaboradores puedan adquirir y ejecutarlo en el momento que lo deseen.

### **2.2.1.4 Incentivos no financieros**

Equipo de colaboradores (2016), menciona que incentivos

financieros es “Incentivos no financieros no equiparar a cualquier cantidad determinada de dinero, pero estos pueden ser apenas tan valiosos al tratar de retener a buenos trabajadores”.

19

No visualizados de manera económica, pero si tiene valides en la compensación ante un logro o tarea sobresaliente para poder atraer y captar la atención de los colaboradores a realizar las funciones de manera provechosa.

### **2.2.1.5 Motivación**

Chiavenato define a la motivación como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como “el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene”.

“Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador”.

### **2.2.1.6 Comportamiento Organizacional**

Macarena (2016), determina comportamiento organizacional mediante los siguientes pioneros de la administración.

“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones”.

Por su parte, Robbins expresa:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konospake dicen:

“Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Gordon Judith en su libro “Comportamiento organizacional, dice:

“Son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología,

#### **2.2.1.7 Plan de Compensación**

Alonso de Molina (2016), determina plan de compensación como “El plan de capacitación es un proceso que va desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados”.

Parte del proceso de compensación salarial y los derivados que sean contemplados dentro de su paquete de beneficios asignados en el proceso de desarrollo dentro de la compañía.

#### **2.2.1.8 Retención de personal**

Retención de personal por Monteza (2016), determina que es “Todo empieza por atraer a la organización a las personas correctas y cuyas expectativas estén alineadas a las nuestras. Como empresa de servicios, nuestro compromiso pasa por conocer la cultura organizacional a la cual dotaremos de talento, así como el ambiente en el que se desarrollará y los profesionales que supervisarán su trabajo. De esta forma aseguramos que las personas tengan el potencial que se necesita para crecer dentro de la organización”.

El contar con personal que tenga conocimiento y que pueda proveer y tener aún más conocimiento, permite a la compañía tener la posibilidad de obtener información veras a la brevedad de la solicitud; y con ello el colaborador en este caso obtiene una estabilidad laboral la cual le permite tener tranquilidad en los procesos que realice y en su entorno personal.

### **2.2.1.9 Compromiso personal**

Rivero (2017), determina compromiso personal como “Uno de los elementos fundamentales para poder comenzar un proceso de transformación vital es, sin lugar a duda, el compromiso, es decir, esa capacidad que ponemos en marcha para implicarnos con nuestro propio plan de vida”.

Proceso mediante el cual el colaborador se identifica con la compañía aceptando y desarrollando de manera integral, responsable y con transparencia los procesos que le sean asignados como parte del paquete de funciones que le sean asignadas durante su carrera en la compañía.

### **2.2.1.10 Indicadores económicos**

Pastor (2018), señala que indicadores económicos son “Los indicadores económicos son datos estadísticos sobre la economía que nos permiten realizar un análisis de la situación económica tanto para el pasado como para el presente y además nos permite realizar previsiones de cómo evolucionará la economía en el futuro con los datos que tenemos hoy”.

Metodologías de cómo se comporta el mercado tanto interno como externo a la medida de evaluación salarial poder tener claridad del proceso, para poder tener la claridad del manejo ante situaciones financieras.

Porras (2017), señala que los KPI se determina como “El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano vendría a ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, hace referencia a una serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto”.

Indicadores de desempeño para poder identificar cuales son los procesos que se pueden abarcar de manera más eficiente y efectivos a la hora de desarrollarlos en cumplimiento de las métricas que la compañía desea que sean alcanzadas.

**2.2.1.12 Smart**

Trenza (2018), describe Smart como “herramienta para definir de forma inteligente tus objetivos, sus siglas son en inglés que significan s de específico, m de medible, a de alcanzable, r de relevante y t de temporal”.

El desarrollo de objetivos mediante la metodología SMART permite tener claridad de la realidad identificado objetivos de la posición que sean posibles de desarrollar dentro del proceso de evaluación.

**2.2.1.13 Siniestrabilidad**

GRUPO IOE (2018), señala siniestrabilidad como “Se conoce siniestralidad laboral a la frecuencia con que se producen siniestros con

ocasión o por consecuencia del trabajo. La siniestralidad puede ser originada por un accidente, una imprudencia, malas prácticas, métodos de trabajo peligrosos, falta de conocimiento de las normas de seguridad laboral y otros motivos”.

Proceso que nos permite valorar los procesos de mejora dentro de la compañía en base a situaciones de la naturaleza y contar con una opción viable para que el colaborador ante una situación de las anteriores mencionadas, mantenga la posibilidad de desarrollar metodologías de trabajo.

#### **2.2.1.14 Rendimiento**

“Cuando se nombra el concepto de rendimiento laboral se hace referencia a los resultados. No se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo, sino en la consecución final de estos. Incide en el cuánto se ha realizado. Por ello, su grado de rendimiento laboral suele incidir en su retribución a través de la parte variable de su salario. De hecho, una forma de incentivarla es aumentar el porcentaje variable en el total salarial” (García, 2017).

Desarrollo de los resultados por los cuales fue elegido para ocupar una plaza dentro de la compañía, cumpliendo con lo establecido en el descriptivo de funciones que le fueron asignadas en el momento de la selección, las cuales previamente deben ser evaluadas por el calificador y el evaluando.

“La gestión de talento humano lleva a los mejores empleados de la mano y los prepara para posiciones estratégicas de liderazgo. Así, poniendo especial énfasis en entrenamientos, desarrollo personal, coaching y entrevistas de permanencia, entre otros” (Peréz, 2017).

Parte del proceso de incorporación de los colaboradores dentro de la compañía para poder darle el respectivo proceso de inducción, además también se refiere al desarrollo y el proceso de retención de los recursos.

**2.2.1.16 Remuneración**

“Las remuneraciones son todos los pagos y retribuciones hechas a un trabajador por sus funciones y labores desempeñadas en una empresa. Sin importar el modo en que esa suma de dinero haya sido calculada (por jornadas laborales, por horas o por comisión de ventas), puede ser entregado en efectivo o en especie, e igualmente, puede ser un pago ordinario o extraordinario. Las remuneraciones, también incluyen los pagos por aguinaldos, primas vacacionales, prestaciones sociales, entre otras razones” (Runa, 2017).

El ingreso económico que el colaborador recibe de manera diaria, semanal, bisemanal, quincenal o mensual como parte de su paquete de compensación por la labor para la cual fue contratado dentro de la compañía.

**2.2.1.17 Compensación fija**

“La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el

elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales” (Afrebier, 2015).

Compensar de manera fija no hace que los colaboradores se sientan identificados ni motivados con la parte de su ingreso económico por la labor razón por la cual se deben de identificar las variables que les motivan para poder realizar valoraciones y aplicarlas a su paquete de compensación.

**CAPÍTULO III**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Castro (2016), define investigación técnica como “conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplica al estudio de un fenómeno”.

La investigación aplicada, que es la que soluciona problemas prácticos, dentro del proceso de investigación (Hernández, Fernpandez y Baptista, 2016).

La finalidad de la investigación es teórica debido a que se parte de un conocimiento y el propósito es aumentar el mismo para poder implementar un plan de compensación variable por medio de incentivos para el departamento de tecnología de la compañía Evertec Costa Rica.

El desarrollo de investigación es ampliar la información sobre el objeto de la investigación para poder solventar las necesidades que presentan los recursos en base a la compensación.

#### **3.1.1 Dimensión temporal**

Hernandez (2012), define dimensión transversal se define como “es apropiado cuando la investigación se centrada en analizar cual es el nivel de una o diversas variables en un momento dado. Tambien es adecuado para analizar la relación entre conjunto de variables en un punto del tiempo”.

Diseño longitudinal cuando el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo en determinandas variables o en relaciones entre estas. Recolectan datos atraves del tiempo en puntos o periodos especificados para hacer inferencias respecto al cambio, determinantes y consecuencias (Hernández, 2012).

El alcance temporal de la investigación es de enfoque no experimental dado que la información se presenta de manera natural en su entorno y su estado actual; mediante carácter transaccional o transversal que permite realizar la investigación del objeto en estudio, con un diseño descriptivo donde se visualizan los procesos de manera deliberativamente en base a cada uno de los puntos en investigación.

### **3.1.1.1 Enfoque no experimental**

Según Hernandez, Fernandez y Baptista (2012), “la investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural”.

El enfoque aplicado se desprende de la resolución de problemas de un contexto determinado, es decir, busca la aplicación o utilización de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer. (Hernández, 2012).

El enfoque de esta investigación es no experimental ya que no se manipula la información, solo se observa en su estado natural el fenómeno de la compensación variable y el conocimiento que tiene los colaboradores sobre el tema en desarrollo.

### 3.1.1.2 **Carácter**

Universia Costa Rica (2017), define investigación exploratoria” ofrece un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permite “familiarizarnos” con algo que hasta el momento desconocíamos”.

“La investigación descriptiva es la que se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que estén abordando y que se pretenda analizar (Universia Costa Rica, 2017).

Universia Costa Rica (2017), define la investigación explicativa como “no solo el problema o fenómeno observado sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación”.

Se pretende recolectar y analizar información de un momento determinado durante el presente año, además se estudia la compensación que mantienen los colaboradores para visualizar las diferentes variables que existen entre las mismas posiciones y la antigüedad en la compañía, para tener un panorama de la orientación de cómo la compañía procede con el pago de salario para cada uno de los colaboradores, la base de la investigación es exploratoria pues se acercamos al problema para estudiar y conocer los factores que inciden en las compensación de los colaboradores.

### **3.1.1.3 Diseño descriptivo**

El diseño de la investigación es descriptivo en base a que se analiza la información correspondiente a la compensación variable y el conocimiento que mantienen los colaboradores del tema en desarrollo. Adicional se realiza el estudio de las variables que a los colaboradores les motivaría que se les aplicara para tener una mejor identificación con la organización.

### **3.1.2 Marco de la investigación**

Baldenegro (2015), define el marco de investigación mega, micro y macro como “la competitividad garantizada pertinencia y sustentabilidad a una organización debieran fundamentarse en una planeación estratégica, mega que garantice el logro de su misión y visión; donde los indicadores constituyen signos vitales, precisos y válidos sobre el desempeño, identificados en tres niveles de planeación estratégica tendiente a definir y lograr el éxito organizacional: Mega (Estratégico), Macro (Táctico) y Micro (Operacional); partiendo de analizar la contribución social y valor agregado, alineando después metas y resultados de la organización.

El marco de investigación es micro porque se analizan los motivos por los cuales los colaboradores se desmotivan y tienen deseos de tener una compensación que sea retribuida en base a sus cualidades y desarrollo dentro de la compañía.

### **3.1.3 Naturaleza de la investigación**

La investigación es de naturaleza mixta porque cada enfoque enriquece la investigación. Se utilizan los enfoques cualitativo y cuantitativo ya que se analizan las variables que los colaboradores desearían tener como parte de su compensación y adicional validar cuáles son sus deseos por medio del desarrollo de carrera dentro de la compañía.

También es de campo y de laboratorio porque se realiza el proceso de investigación dentro de la compañía para recolectar las variables de motivación y el conocimiento que tiene los colaboradores sobre el tema en desarrollo.

La investigación se desarrolla directamente en oficinas centrales de Evertec, previamente con la autorización, la misma se realiza previamente en conjunto con el departamento de recursos humanos con la gerencia del departamento. Por lo

tanto, el enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo y el paradigma que lo caracteriza en la investigación es positivo.

### **3.1.3.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo**

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes. La investigación implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. En conclusión el propósito es cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados (Sis International Research, 2018).

La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a los términos matemáticos. (Barrantes, 2012, pp. 70-71).

En la presente investigación se utilizan el enfoque cualitativo. El enfoque cuantitativo se basa en verificar y comparar datos, los cuales se presentan mediante análisis de la información y el conocimiento que tiene los colaboradores en base a la compensación variable por medio de incentivos y la realidad actual de la compañía y los diferentes mercados, datos que son analizados para poder determinar la motivación que tiene el personal del área de tecnología.

En el caso del enfoque cualitativo, se busca descubrir teorías o evidenciar un fenómeno porque toma en consideración este enfoque debido a la encuesta que se aplica a los colaboradores de la organización, quienes brindan su opinión en base al tema de la compensación y los factores que se contemplan. Los datos se muestran por medio de gráficos posteriores a la recolección de información para el respectivo proceso de análisis de los resultados para poder determinar

el conocimiento sobre la compensación variable y como es aplicada dentro de la compañía.

### **3.1.3.2 Paradigma que caracteriza la investigación**

El paradigma que vincula la investigación es positivista, debido a que las variables de estudio permitirán observar y analizar el fenómeno y con ello poder identificar las variables para poder plantear una propuesta de mejora.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos de investigación**

#### **3.2.1.1 Sujetos**

Los sujetos de la investigación son los empleados del departamento de tecnología de la empresa Evertec Costa Rica.

#### **3.2.1.2 Población**

“Una población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones, etc.” (Pazos y Gutierrez, 2012, p. 71).

La población investigada es conformada por 35 colaboradores del departamento de Tecnología de la empresa Evertec Costa Rica, S.A.

La población analizada es el personal del área de tecnología de la compañía Evertec el cual para el desarrollo del proyecto se toma una muestra de los colaboradores que brindaran el detalle del estado actual de la compañía en base a la compensación variable por medio de incentivos.

### **3.2.1.3 Muestra**

En esta investigación se trabaja con una muestra de 35 colaboradores tomados al azar en los diferentes roles dentro de la compañía específicamente en el departamento de tecnología, para poder identificar las principales causas y conocimientos que tienen los colaboradores sobre la compensación variable por medio de incentivos. Sin embargo, al analizar el factor salarial y la compensación monetaria y no monetaria se emplea el enfoque cuantitativo porque visualizamos la cantidad y los montos en que se incurrían si se incluyen las peticiones de los colaboradores dentro del paquete de compensación.

En el desarrollo de la investigación no existe muestra pues no es el total de los colaboradores.

#### **3.2.1.3.1 Tipo de muestra**

En base al desarrollo del proyecto se toma una muestra aleatoria del personal de tecnología en los diferentes roles dentro del área para poder identificar la información planteada y dar a conocer mediante la encuesta los resultados de la información a investigar, obteniendo con ello información primaria la cual nos permite realizar el análisis de datos.

### **3.2.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información son los documentos que respaldan la investigación.

Estas se dividen en fuentes primarias y secundarias.

#### **3.2.2.1 Fuentes primarias**

En el desarrollo de la investigación la fuente primaria son los colaboradores de la compañía Evertec en el departamento de tecnología pues son quienes se toman como encuestados para aplicar la herramienta de recopilación de información para poder identificar el conocimiento y información que tiene la compañía en base al tema de compensación variable por medio de incentivos.

#### **3.2.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizan son los libros, blogs, revistas, artículos, información brindada por la compañía Evertec Costa Rica, entre otros documentos relacionados con el tema que brindaran los datos para el desarrollo de la información y enriquecimiento del conocimiento. El libro principal que se emplea es *Administración de recursos humanos* de Idalberto Chiavenato.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En toda investigación es necesario llevar a cabo la recolección de datos para poder interpretar la información de análisis; este recurso suministra información acerca del fenómeno estudiado y así se extraen datos importantes para el análisis de los resultados. Por lo tanto, en esta investigación los instrumentos que se utilizan son el cuestionario y la observación.

#### **3.2.3 Encuesta**

Se efectua la encuesta a los coalboradores de la compañía Evertrec, con la finalidad de poder obtener información en base ala compensación variable por medio de incentivos dentro de la compañía.

### **3.3.2 La observación**

Estos instrumentos se utilizan para complementar información con respecto a las variables de estudio, con el objetivo de profundizar más sobre el tema al observar y analizar los documentos relacionados con la compensación y las variables que le son propias dentro de la perspectiva de los colaboradores.

## Relación de variables

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Conocer el estado actual de la motivación de los colaboradores con respecto a su plan de compensación de la compañía.	Motivación	Satisfacción laboral, entorno físico, políticas, supervisión, horario, salario y beneficios.	A partir de la definición de <i>motivo</i> , Carrasco (p.215) establece el siguiente concepto de motivación: Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto "se ponga en marcha" para su consecución. La motivación hace que salgamos de la indiferencia para intentar conseguir el objetivo previsto. Entre motivo y valor no hay diferencia: motiva lo que vale para cada sujeto.	Promotor: Quienes asignan si a la respuesta de si se sienten motivados con la compañía Pasivos: Quienes determinan un no en la motivación Retractores: Los cuales no realizan mención entre si o no.	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de tecnología en la compañía Evertec, preguntas 7,11,15 específicamente en la pregunta 21.
Plantear los indicadores para poder elaborar una propuesta de compensación variable de los colaboradores del departamento de tecnología.	VARIABLES DE COMPENSACIÓN	Bonus discrecionales, bonus por rendimiento, comisiones, prima por antigüedad, productividad, vacaciones, capacitaciones.	La retribución variable es un conjunto de sistemas cuya característica común es la existencia de una compensación monetaria no consolidable que percibe un trabajador y que se determina por la consecución de unos objetivos medibles y cuya cantidad varía según los resultados alcanzados en un periodo de tiempo determinado.	Promotor: Quienes asignen de 7 a 10 indicadores Pasivos: Asignación de 3 a 6 indicadores Retractores: Quienes indiquen de 0 a 3.	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de tecnología en la compañía Evertec, preguntas 12, 16 específicamente en la pregunta 22.
Aplicar una encuesta a los colaboradores de tecnología con el fin de conocer la opinión si se llega a aplicar un plan de compensación variable.	Plan	Salario, compensación, variable.	Para Alfonso Ayala Sánchez Plan se define como el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.	Por medio de pregunta cerrada de si o no. Por medio de aporte de justificación de su respuesta.	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de tecnología en la compañía Evertec, preguntas 6, 11, 12,23,24, 25. Pero específicamente la pregunta número 1 que determina si conoce que es compensación variable.
Presentar una propuesta de compensación variable que impacte en la motivación y en la productividad de los colaboradores del área de tecnología.	Productividad	Mejora, oportunidades y desarrollo.	Sevilla define productividad como: La productividad es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costes, etc) durante un periodo determinado.	Por medio de pregunta cerrada de si o no. Por medio de aporte de porque a su respuesta.	Por medio de una encuesta dirigida a los colaboradores del departamento de tecnología en la compañía Evertec, pregunta 11.

Fuente: Elaboración propia Jessica Cecilia Solano

## **CAPÍTULO IV**

# **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN**

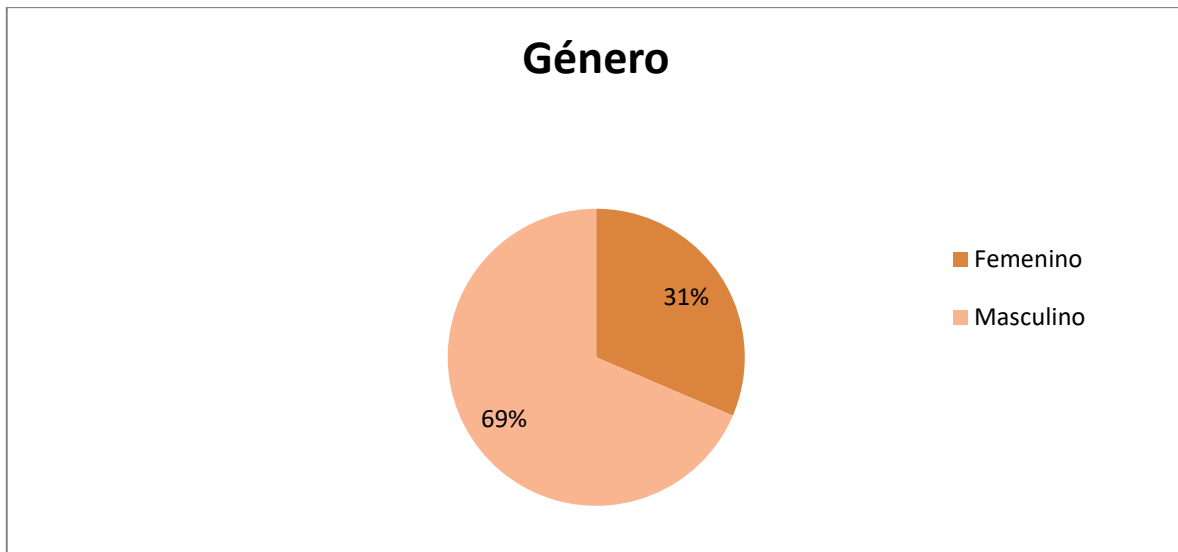
A continuación, se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a la población del departamento de tecnología de Evertec Costa Rica, para lo cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos. Esta información se interpreta para analizar las variables referentes a la compensación variable por medio de incentivos.

**Tabla 1 Género**

Criterio	Absoluto	Relativo
Femenino	11	31%
Masculino	24	69%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 1 Género**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

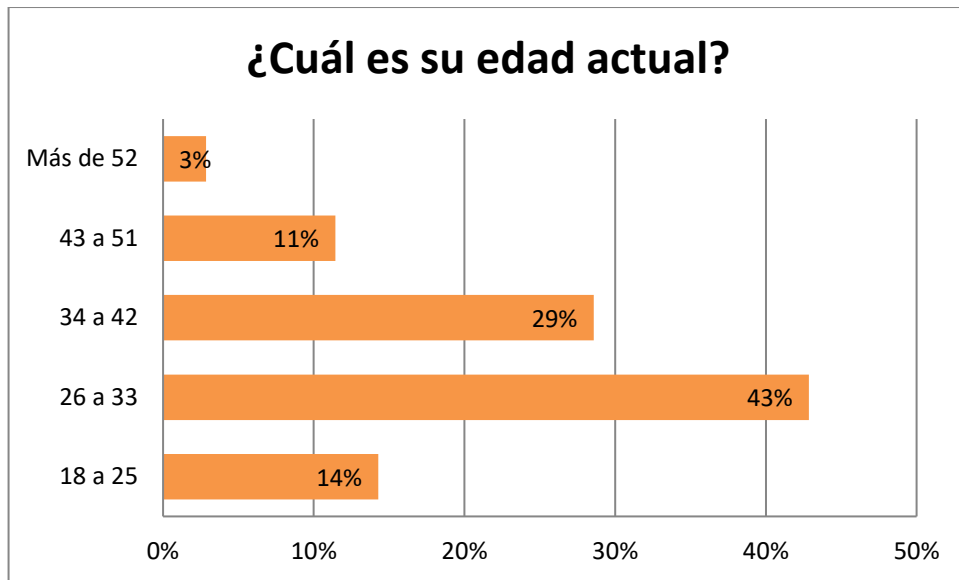
En el gráfico n.º 1 se aprecia que en el departamento de tecnología de Evertec, predomina el género masculino, correspondiente al 69%; luego se encuentra el género femenino con un 31 %.

**Tabla 2 ¿Cuál es su edad actual?**

Criterio	Absoluto	Relativo
18 a 25	5	14%
26 a 33	15	43%
34 a 42	10	29%
43 a 51	4	11%
Más de 52	1	3%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 2 ¿Cuál es su edad actual?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

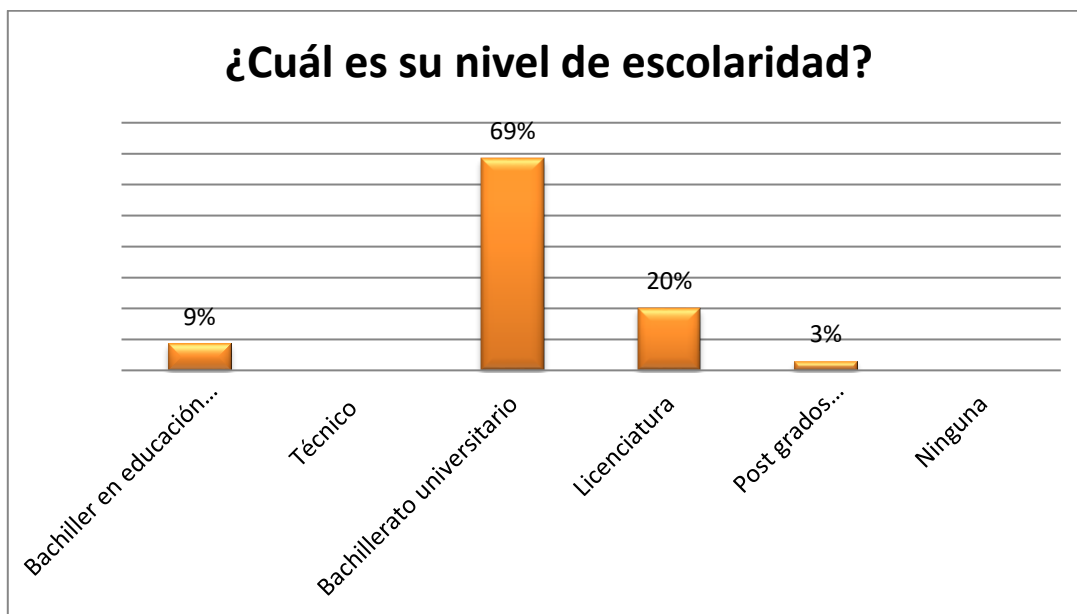
De acuerdo con el gráfico n.º 2 se observa que un 43 % de la población está dentro de un rango de edad de 26 a 33 años, seguido de un 29 % en el rango de 34 a 42 años. Por lo tanto, más del 43 % de los empleados de Evertec pertenece a la población de millennials.

**Tabla 3 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Bachiller en educación media	3	9%
Técnico	0	0%
Bachillerato universitario	24	69%
Licenciatura	7	20%
Post grados (maestrías. doctorados)	1	3%
Ninguna	0	0%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 3 ¿Cuál es su nivel de escolaridad?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

Según el gráfico n.º 3, muestra que la escolaridad de Bachillerato Universitario es la de mayor predominancia con un 69%, al ser el grado académico requisito para laborar en el departamento de Tecnología.

**Tabla 4 ¿Cuál es su posición?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Jefatura	1	3%
Supervisor	5	14%
Analista de sistemas junior	14	40%
Analista de sistemas senior	10	29%
Otro	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 4 ¿Cuál es su posición?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

En relación con el gráfico n.º 4, el rango predominante, con un 40%, es creer en la existencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo según su carrera profesional. Sin embargo, el 29 % considera que hay pocas áreas en las cuales se puede crecer profesionalmente, pues de la posición de Senior la siguiente opción es jefatura o supervisor y las plazas se encuentran ocupadas.

**Tabla 5 ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la compañía?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Menos de un año	1	3%
1 a 3 años	11	31%
3 a 5 años	7	20%
6 años a 10 años	5	14%
Más de 10 años	11	31%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 5 ¿Cuánto tiempo tiene laborando para la compañía?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

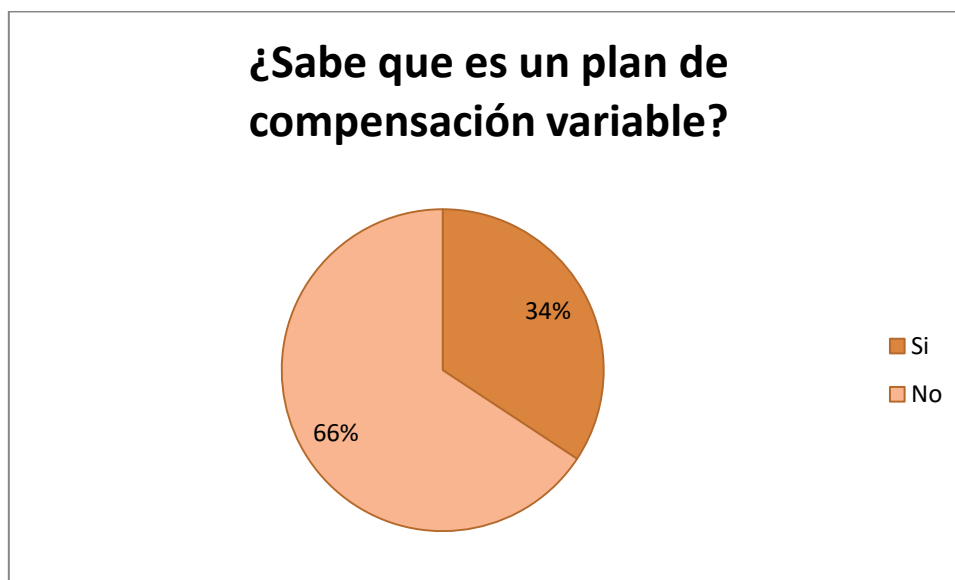
De acuerdo con el gráfico n.º 5, los rangos predominantes, con un 31 %, son los colaboradores con más de 10 años y los nuevos colaboradores que tienen entre 1 año y 3 años, razón por la cual se determina que los colaboradores del departamento de tecnología son estables.

**Tabla 6 ¿Sabe que es un plan de compensación variable?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 6 ¿Sabe que es un plan de compensación variable?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

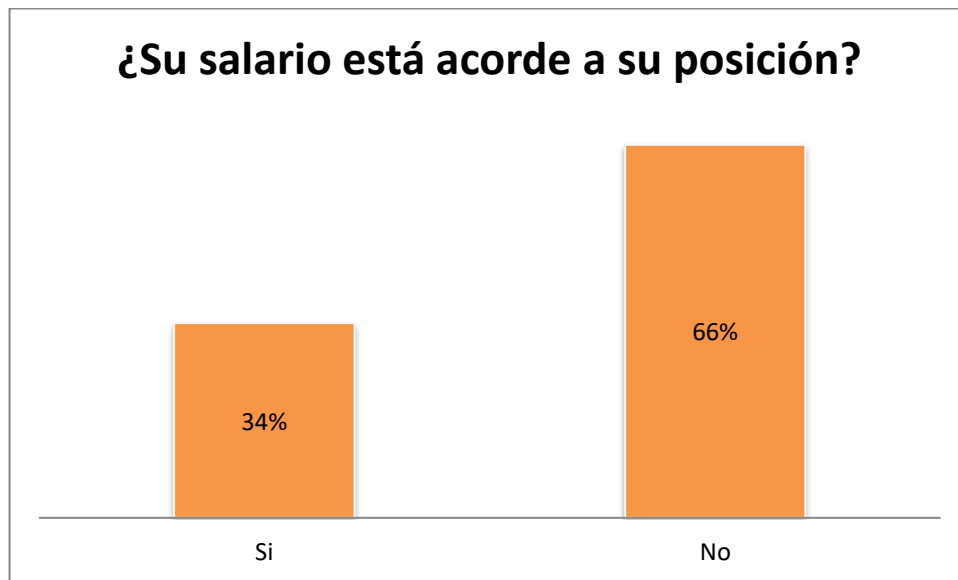
De acuerdo con el gráfico n.º 6, el rango predominante, con un 66 %, son los empleados que desconocen que es un plan de compensación variable razón por lo cual como parte de la propuesta es desarrollar el proceso de capacitación de los colaboradores en materia de compensación para mantenerlos motivados.

**Tabla 7 ¿Considera que su salario está acorde a su posición?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	12	34%
No	23	66%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 7 ¿Considera que su salario está acorde a su posición?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

Según el gráfico n.º 7, el 66 % de los colaboradores consideran que su salario no está acorde a su posición, razón por la cual el análisis de las variables a identificar en la compensación se determina en base a las recomendaciones que los colaboradores realizan.

**Tabla 8 ¿Tiene posibilidad de ascender a concursar en otras posiciones?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 8 ¿Tiene posibilidad de ascender a concursar en otras posiciones?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

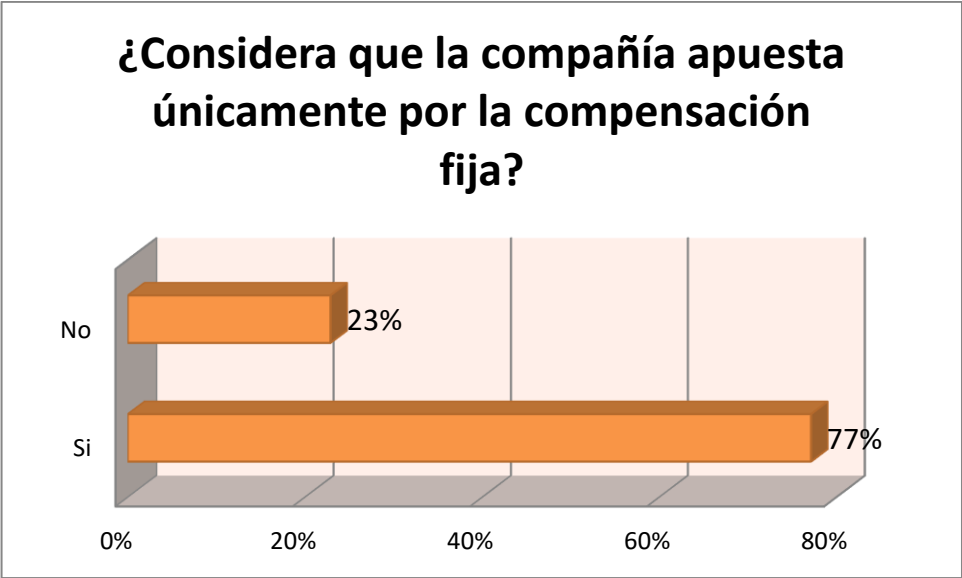
De acuerdo con el gráfico n.º 8, el 66 % de los empleados se enteran de los ascensos que la organización ofrece, por lo tanto, los empleados están informados de dichas oportunidades.

**Tabla 9 ¿Considera que la empresa apuesta únicamente por la compensación fija?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	27	77%
No	8	23%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 9 ¿Considera que la empresa apuesta únicamente por la compensación fija?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

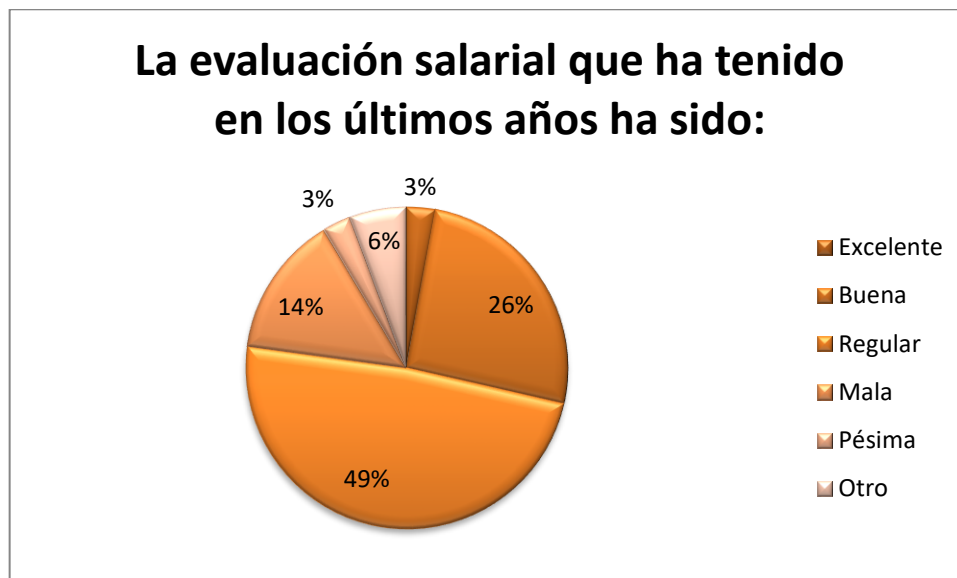
Según el gráfico n.º 9, el 77 % de los colaboradores entienden que la compañía apuesta únicamente por la compensación fija, es decir, que su ingreso salarial es estable y no tiene modificaciones.

**Tabla 10. La evaluación salarial que ha tenido la empresa en los últimos años ha sido:**

Criterio	Absoluto	Relativo
Excelente	1	3%
Buena	9	26%
Regular	17	49%
Mala	5	14%
Pésima	1	3%
Otro	2	6%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 10 La evaluación salarial que ha tenido la empresa en los últimos años ha sido:**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

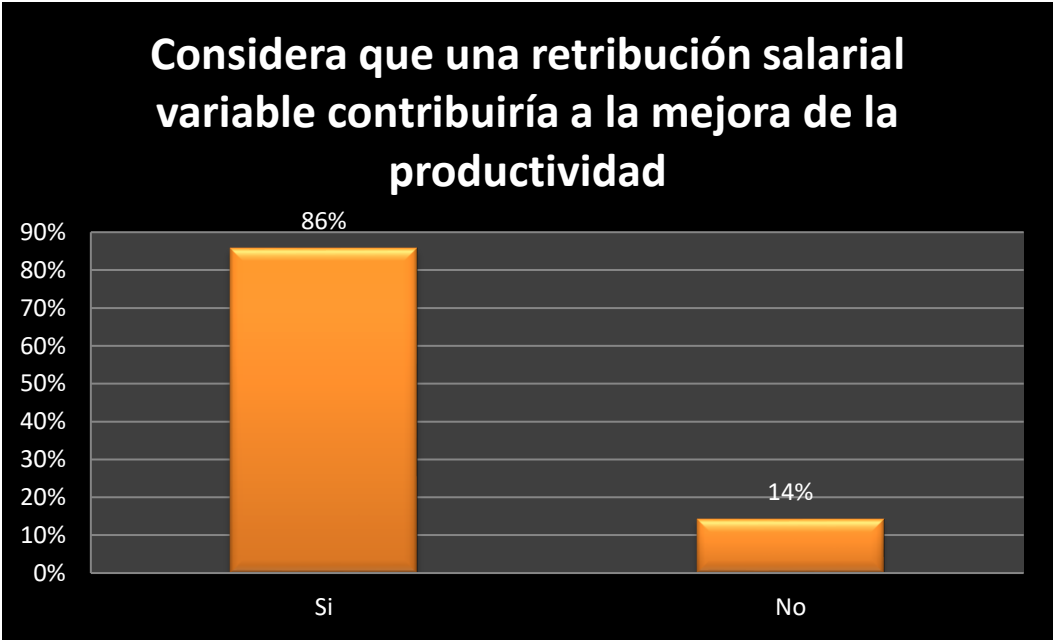
Según el gráfico n.º 10, el 49 % de los colaboradores consideran que la evaluación salarial en los últimos años ha sido regular es más de la mitad de la población la que identifica que su salario no es compensado de manera satisfactoria año con año.

**Tabla 11 Considera que una retribución salarial variable contribuiría a la mejora de la productividad.**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 11 Considera que una retribución salarial variable contribuiría a la mejora de la productividad.**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

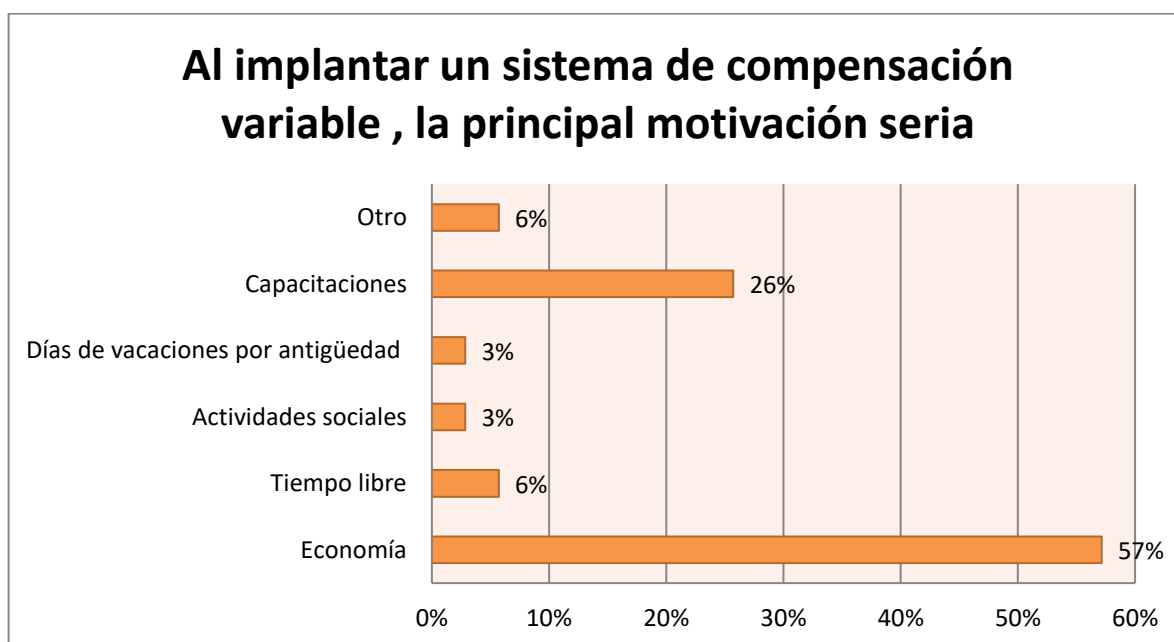
Según el gráfico n.º 11, el 86 % de los colaboradores determinan que una retribución salarial variable contribuiría a la mejora de la productividad por ello determinan que son variables que para efectos de crecimiento son importantes.

**Tabla 12. Al implantar un sistema de compensación variable, la principal motivación sería:**

Criterio	Absoluto	Relativo
Economía	20	57%
Tiempo libre	2	6%
Actividades sociales	1	3%
Días de vacaciones por antigüedad	1	3%
Capacitaciones	9	26%
Otro	2	6%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 12. Al implantar un sistema de compensación variable, la principal motivación sería:**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

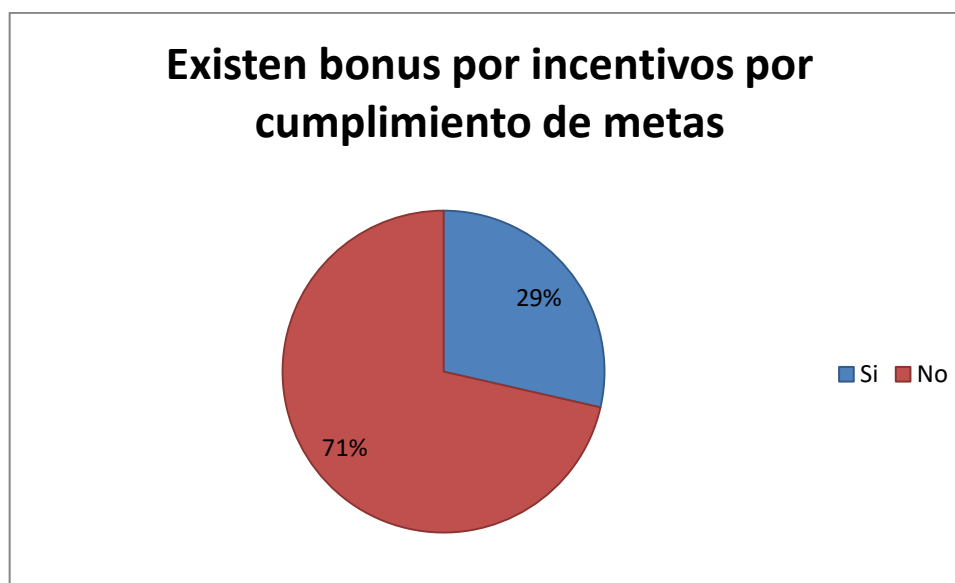
Se determina en el gráfico n.º 12, que el 57 % de los colaboradores consideran que al implantar un sistema de compensación variable la principal motivación sería la economía y como segundo factor de importancia la capacitación la cual es reflejada por un 26% de los colaboradores encuestados los cuales realizan la mención de la importancia de las capacitaciones dentro de la compañía y para el desarrollo profesional.

**Tabla 13 Existen bonus por incentivos por cumplimiento de metas.**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	10	29%
No	25	71%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 13. Existen bonus por incentivos por cumplimiento de metas.**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

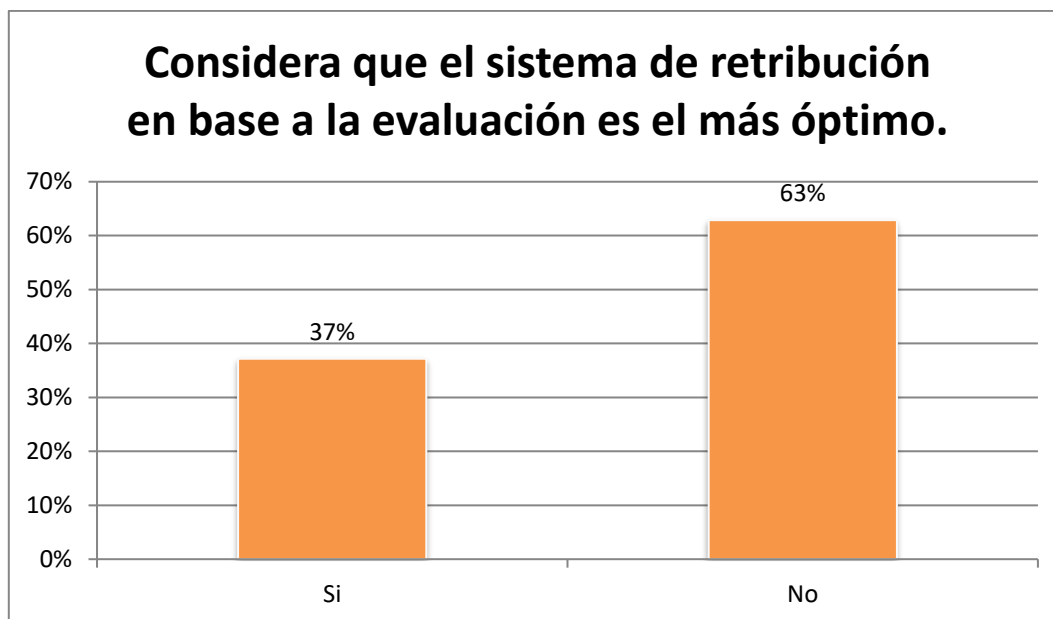
Según el gráfico n.º 13, el 71 % de los colaboradores mencionan que no existen bonus por incentivos por el cumplimiento de metas lo cual es uno de los factores que provocan la desmotivación del personal.

**Tabla 14. Considera que el sistema de retribución en base a la evaluación es el más óptimo.**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Si	13	37%
No	22	63%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 14. Considera que el sistema de retribución en base a la evaluación es el más óptimo.**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

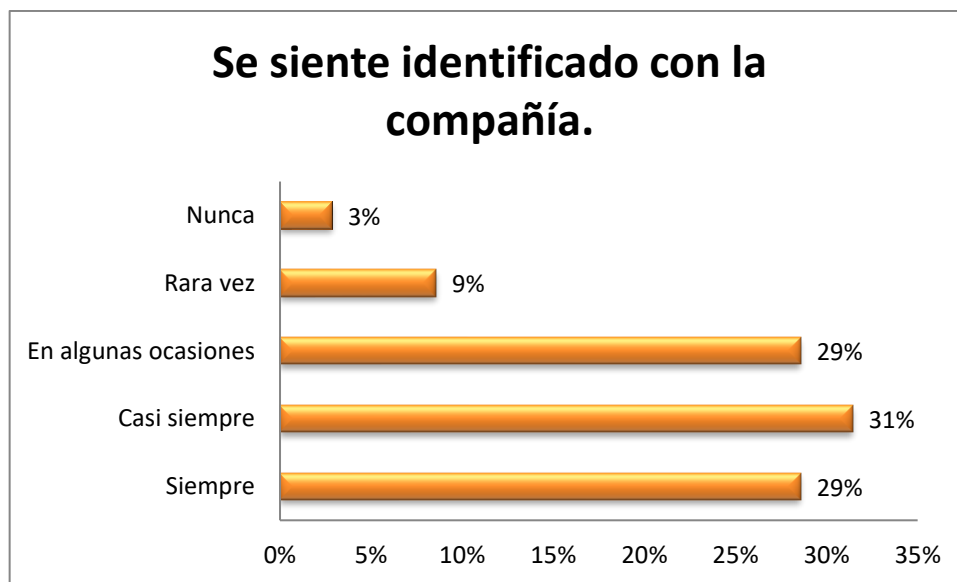
El gráfico n.º 14, el 63 % de los colaboradores determinan que el sistema de retribución salarial no es el más óptimo, podría tener opciones de mejora para mantener a los colaboradores motivados.

**Tabla 15. Se siente identificado con la compañía.**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Siempre	10	29%
Casi siempre	11	31%
En algunas ocasiones	10	29%
Rara vez	3	9%
Nunca	1	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 15. Se siente identificado con la compañía.**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

De acuerdo con el gráfico n.º 15, el rango predominante, con un 29 %, en base a la identificación con la compañía es en algunas ocasiones y adicional también el 29% también se sienten identificados siempre con la compañía.

**Tabla 16. ¿Se cuenta con políticas establecidas para la compensación que ayudan a mantener las métricas salariales?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	11	31%
No	21	60%
Otro	3	9%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 16. ¿Se cuenta con políticas establecidas para la compensación que ayudan a mantener las métricas salariales?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

De acuerdo con el gráfico n.º 16, el rango predominante, con un 60 %, son los colaboradores que indican que no se cuenta en la compañía con una política para la compensación que ayuden a mantener las métricas salariales dentro de Evertec y en este caso en el objeto de estudio en el departamento de tecnología.

**Tabla 17 ¿Le recomendaría usted a un amigo en base a su salario trabajar para la compañía?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	20	57%
No	15	43%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 17. ¿Le recomendaría usted a un amigo en base a su salario trabajar para la compañía?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

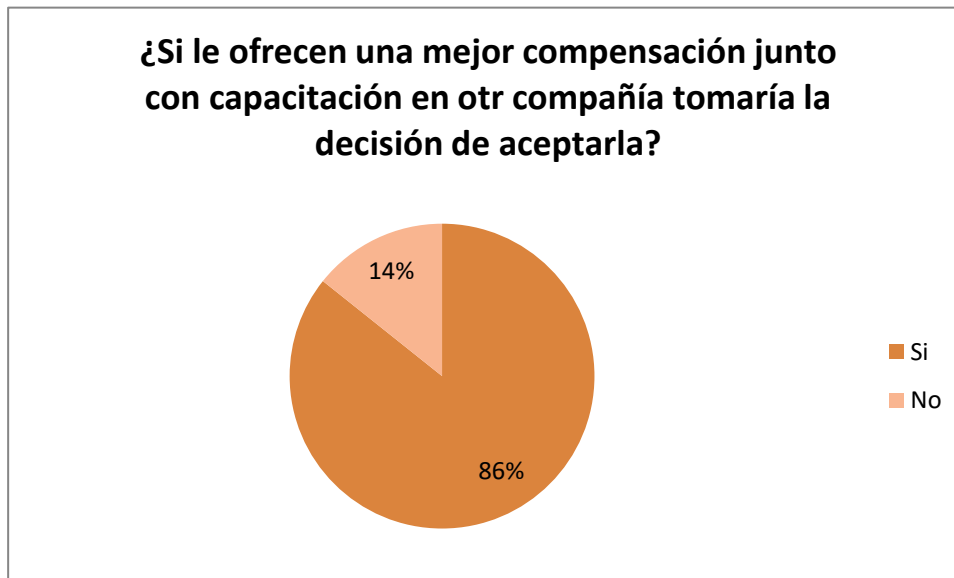
De acuerdo con el gráfico n.º 17, el rango predominante, con un 57 %, son los colaboradores que indican que si recomendaría el laborar para la compañía en base a el salario de devengan.

**Tabla 18 ¿Si le ofrecen una mejor compensación junto con capacitación en otra compañía tomaría la decisión de aceptarla?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	30	86%
No	5	14%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 18. ¿Si le ofrecen una mejor compensación junto con capacitación en otra compañía tomaría la decisión de aceptarla?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

Según el gráfico n.º 18, el rango predominante, con un 86 %, de los colaboradores si les brindan un mejor salario junto con capacitación en otra compañía tomarían la decisión de vincularse con otra compañía.

**Tabla 19 ¿Se ve dentro de un año en la compañía de acuerdo con las políticas salariales?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 19. ¿Se ve dentro de un año en la compañía de acuerdo con las políticas salariales?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

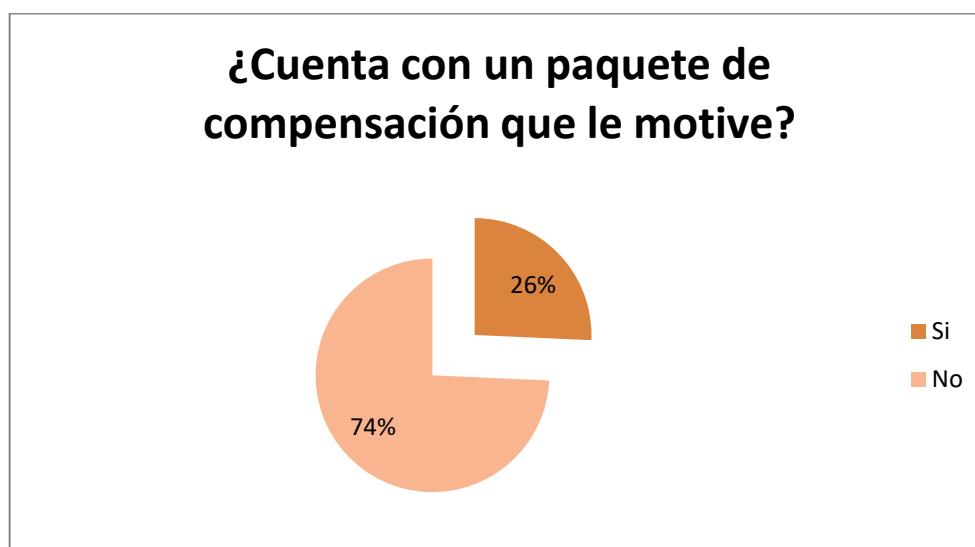
De acuerdo con el gráfico n.º 19, el rango predominante, con un 66 %, se ven dentro de un año dentro de la compañía en base a las políticas salariales por un tema de antigüedad y exposición a un nuevo mercado en el cual incursionarían de manera inicial.

**Tabla 20 ¿Cuenta con un paquete de compensación que le motive?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	9	26%
No	26	74%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 20. ¿Cuenta con un paquete de compensación que le motive?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

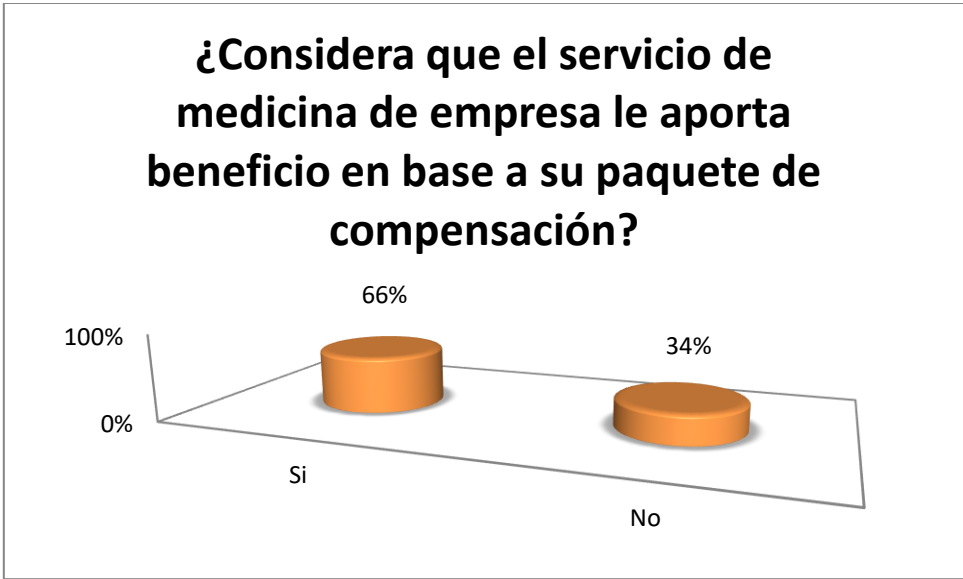
De acuerdo con el gráfico n.º 20, el rango predominante, con un 74 %, indican que no cuentan con un paquete salarial que les motive, razón por la cual el restante 26% si se sienten satisfechos con su paquete de compensación en base al análisis, se determina que los incentivos no se aplican de manera general, sino en el caso de algunas posiciones claves.

**Tabla 21 ¿Considera que el servicio de medicina de empresa le aporta beneficio en base a su paquete de compensación?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	23	66%
No	12	34%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 21. ¿Considera que el servicio de medicina de empresa le aporta beneficio en base a su paquete de compensación?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

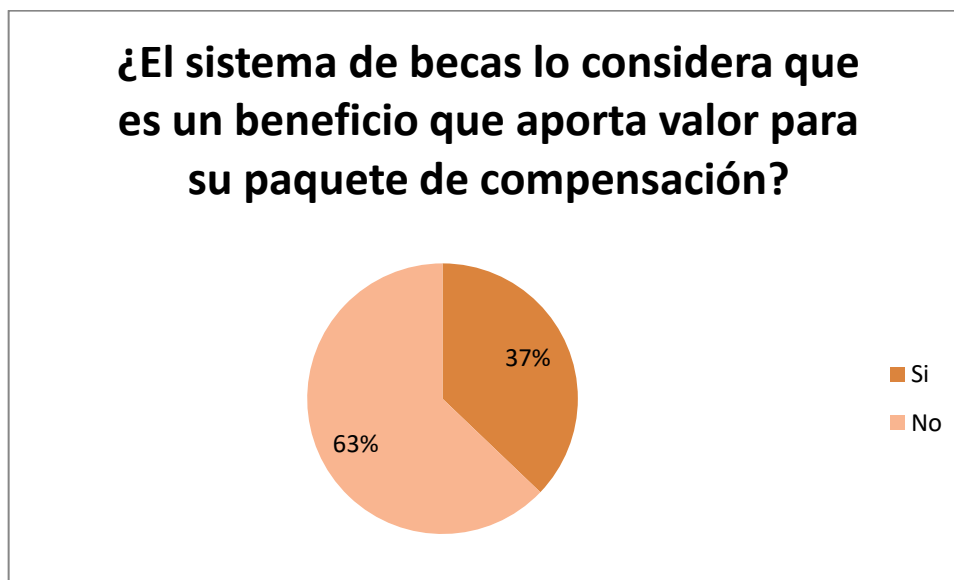
De acuerdo con el gráfico n.º 21, el rango predominante, con un 66 %, mencionan que el servicio de medicina de empresa si le aporta como parte de los beneficios de la compañía, como parte de los comentarios se mencionan que los servicios son básicos, pero podrían implementarse mas especialidades.

**Tabla 22 ¿El sistema de becas lo considera que es un beneficio que aporta valor para su paquete de compensación?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	13	37%
No	22	63%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

**Gráfico 22. ¿El sistema de becas lo considera que es un beneficio que aporta valor para su paquete de compensación?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018.

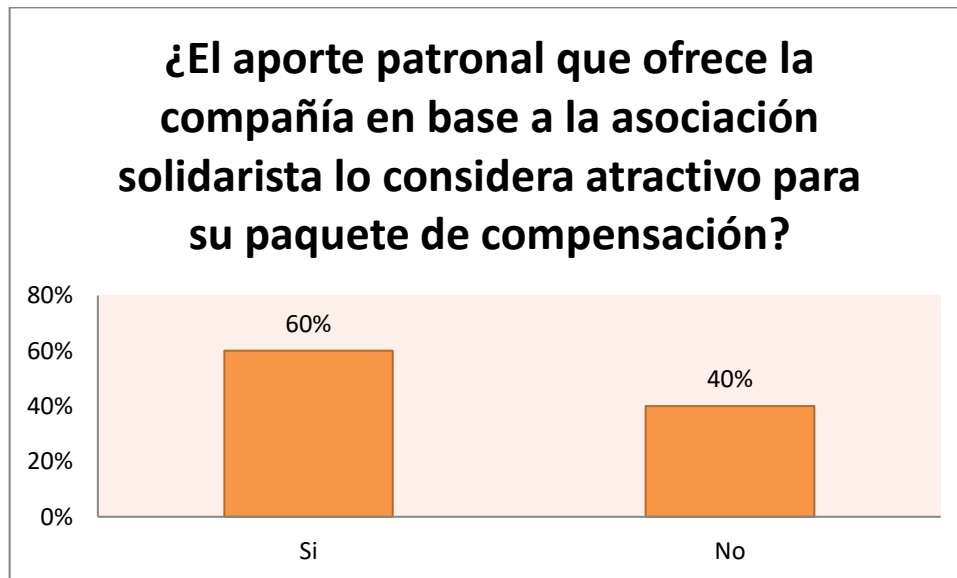
Según el análisis de la información del gráfico n.º 22, el rango predominante, con un 63%, indican que el sistema de becas no les aporta como parte de sus beneficios por la cantidad de documentos que se deben de completar y el tiempo de respuesta.

**Tabla 23 ¿El aporte patronal que ofrece la compañía en base a la asociación solidarista lo considera atractivo para su paquete de compensación?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	21	60%
No	14	40%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018

**Gráfico 23. ¿El aporte patronal que ofrece la compañía en base a la asociación solidarista lo considera atractivo para su paquete de compensación?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018

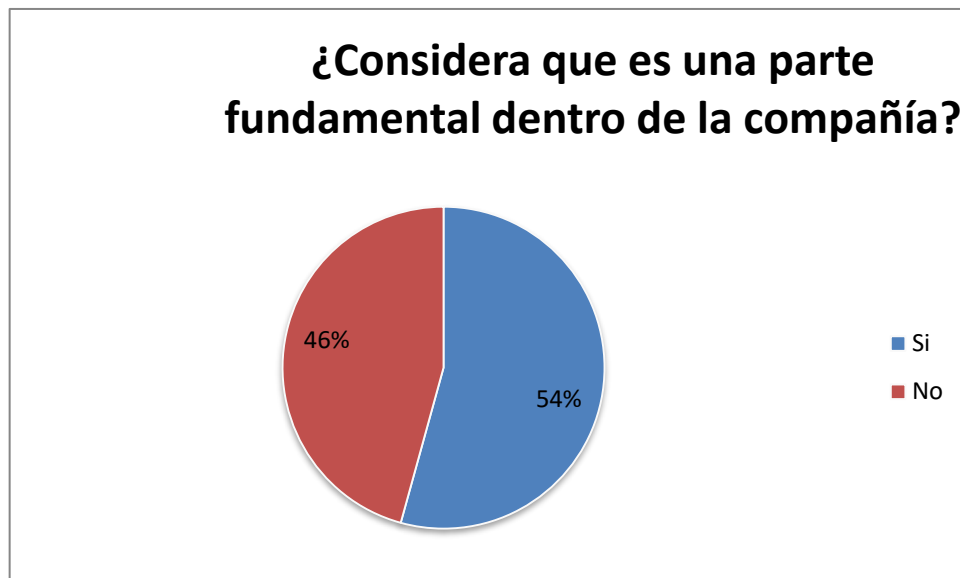
De acuerdo con el gráfico n.º 23, el rango predominante, con un 60%, se identifican con que la compañía realiza un aporte patronal a la asociación solidarista atractivo para su paquete de compensación, en cambio el 40% restante indican que el aporte en otras compañías es superior y que es un incentivo que generaría un factor de compensación que le motivaría.

**Tabla 24. ¿Considera que es una parte fundamental dentro de la compañía?**

Criterio	Absoluto	Relativo
Si	19	54%
No	16	46%
Total	35	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018

**Gráfico 24. ¿Considera que es una parte fundamental dentro de la compañía?**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de Evertec Costa Rica, San José, 2018

De acuerdo con el gráfico n.º 24, el rango predominante, con un 54%, consideran que se identifican como parte fundamental de la compañía, siendo el 46% identificado como parte no fundamentales pues consideran que dentro de la compañía no existen recursos imprescindibles.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El análisis de la compensación variable de la compañía se debe de evaluar de manera constante por ser una parte fundamental para los colaboradores; la evaluación de la compensación variable dentro de la compañía de manera introductoria tiene muchos aspectos de mejora que se deben de contemplar para realizar el programa dentro de la compañía y pueda ser evidenciado como un todo para los colaboradores y de cara a la compañía permite posicionarla como una organización con cultura de atracción y retención de talentos identificados.

Al realizar la encuesta a los colaboradores, se identifican diferentes oportunidades de mejora en las que la compañía debe de trabajar para compensar de una manera equitativa a los colaboradores. A partir de los resultados, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones.

**Objetivo n.º 1:**

Conocer el estado actual de la motivación de los colaboradores con respecto a su plan de compensación de la compañía.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En base al análisis de la información expuesta dentro de la encuesta se determina que 50% de los colaboradores no conoce la terminología de compensación variable.</li> <li>• La motivación dentro de la compañía por efectos de la compensación no se percibe, pues consideran que podría visualizarse de una manera que los haga valer como el talento humano que verdaderamente tiene la organización. Es un tema de reconocimiento por su labor y aporte hacia la organización.</li> <li>• La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del colaborador donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.</li> <li>• Cuando un colaborador entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una capacitación donde le brinden conocimiento a los colaboradores de qué es compensación como primera terminología y por consiguiente la compensación variable y sus derivaciones que inciden dentro de la motivación de los colaboradores.</li> <li>• Para enfrentar esta situación se debe volver a crear la ilusión del primer día en el colaborador, volver a enamorarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el motivo que lo lleve a la acción.</li> <li>• Para mejorar este aspecto motivacional se recomienda mejorar la comunicación entre colaboradores y empresa. Respeto mutuo. Buscar la conciliación entre trabajo y familia. Reconocer el trabajo de los colaboradores. Mostrar interés por las necesidades del colaborador y establecer retos constantes para evitar la rutina, por ejemplo. Además, Crear equipo e Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.</li> </ul>

rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

- El salario es un factor higiénico y como tal la insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.
- La remuneración puede motivar a los empleados a ser más productivos, pero no tiene que ser necesariamente basada en una compensación. La remuneración también puede ser elogios o reconocimiento. Sin embargo, la remuneración compensada puede ser eficaz a largo plazo en la motivación y la productividad, tal como un aumento o una promoción.
- La remuneración aumenta la moral de los empleados en general siempre que los beneficios sean considerados equitativos. En otras palabras, dar bonificaciones por niveles o incrementales basadas en cual empleado es el más productivo, el segundo más productivo y así sucesivamente. En general mejora el estado de ánimo si a cada empleado se le concede la

- Diseñar e Implementar una evaluación anual donde los colaboradores puedan brindar información de formas de compensar que les motiven, las mismas estarían sujetas a revisión para su posterior implementación.
- Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los colaboradores. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malentendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.
- Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de pertenencia a la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo.
- Una buena comunicación reforzará los

oportunidad de alcanzar una serie de objetivos en lugar de establecer una meta elevada que un solo empleado puede lograr.

- Las ventajas de utilizar que un sistema de retribución variable es tener mayor flexibilidad de costos, ya que la empresa comparte su riesgo financiero con el profesional. En segundo lugar, un sistema de retribución variable puede llegar a ser un elemento de información a las personas de cuáles son las prioridades de la empresa, de forma que podría ayudar a mantener claro el foco de los empleados. En tercer lugar, el sistema retributivo variable se utiliza para estimular a las personas con incentivos cuando consigan unos determinados resultados ya sea de productividad, ventas, incremento de calidad, reducción de costos, Sin embargo, es importante ser conscientes de sí la propia naturaleza del trabajo no están difusa como para hacer realmente refleja en base a objetivos que se puedan asociar a indicadores numéricos. Esta podría ser una de las razones por las que no siempre una retribución variable es motivante.
- La correcta gestión de la compensación ya sea fija o variable, es la clave para que el costo de la planilla sea realmente una inversión. Esta

pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el motivo que necesita para pasar a la acción y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa.

- La compensación variable para causar motivación debe contar con equidad interna y que todos los puestos de trabajo tienen un valor e impacto dentro de una compañía. Por tanto, es importante medir el grado de responsabilidad, el nivel de requisitos el “know-how” de cada puesto para conocer realmente el nivel de impacto. Una vez se tienen estos datos se debe relacionar la remuneración con el nivel de impacto de cada puesto basándose en bandas salariales. El principio fundamental es que puestos que tengan similar impacto no deberían percibir una diferencia de más de un 20% entre el que gana más con el que gana menos, dentro de la misma banda salarial.
- El salario no es un agente motivador. Éste por sí sólo no genera compromiso ni la motivación para comprometerse de forma

gestión debe cumplir los objetivos de mantener la equidad interna, es decir, que puestos con similar impacto dentro de la empresa perciban similares salarios, la equidad externa, que contempla la comparación con el mercado, y la justa remuneración por el trabajo eficientemente desempeñado.

excepcional a una empresa, ya que todas las empresas pagan un salario. Por ende, la clave diferenciadora está en los sistemas de compensación variable. Ligar los buenos resultados y el cumplimiento de forma eficaz y eficiente de los objetivos con formas alternas y atractivas para los colaboradores es la clave para mantener equipos de alto rendimiento, comprometidos y felices.

**Objetivo n.º 2:**

Plantear los indicadores para poder elaborar una propuesta de compensación variable de los colaboradores del departamento de tecnología.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el desarrollo del proceso se presentan indicadores que los colaboradores predisponen para que su compensación sea acorde a lo que desearían recibir por sus labores, como lo son la capacitación, días de descanso luego de jornadas largas de trabajo, día libre en cumpleaños, traslado, capacitación, bonus por desempeño, salario en base al mercado, carrera profesional, acercamiento al desarrollo de habilidades, identificación y análisis de pruebas psicométricas para su determinación como recursos y desarrollar las habilidades.</li> <li>• Las bases fundamentales para crear un sistema de compensaciones son: la estrategia y objetivos de la empresa; el mercado laboral dentro del cual compite la organización; los perfiles de los puestos y de las personas que los ocupan; y la capacidad económica de la organización.</li> <li>• Es importante que el sistema de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer una política de compensación variable que sea conocida dentro de la compañía para que los colaboradores estén enterados de las metodologías de pago y compensación con las que se cuenta.</li> <li>• Las políticas de compensación variable buscan estandarizar los criterios de asignación de remuneraciones. Alinean el desempeño con el aporte de cada cargo al negocio, buscando darles coherencia a las retribuciones.</li> <li>• Una correcta estructuración de la política de compensaciones permite establecer criterios de asignación de retribuciones, con lo cual se evita la entrega arbitraria de incentivos. Así, se contribuye al bienestar del personal y a un buen clima laboral, lo que impacta en la productividad de la empresa.</li> <li>• El diseño de una política de compensación en una organización debe contar con estos seis principios básicos:</li> </ul>

compensaciones esté alineado con la estrategia y los objetivos de la organización, ya sea con el desarrollo de programas de remuneración variable o con incentivos económicos y planes de retención de talento.

- El conocimiento del mercado laboral permite tener claridad del talento por el que compite la organización. Se puede trazar una estrategia salarial de ingreso, ubicarse en el promedio del mercado o asumir el liderazgo en compensación total en todos los puestos. Sea cual fuere la estrategia delimitada esta atraerá o alejará talento, de modo que se debe ser cuidadoso en este aspecto.
- Una información clave que no se debe dejar de tener es la referente a los niveles de compensación existentes en el mercado. Los estudios existentes al respecto señalan con precisión las tendencias en sueldos de ingreso, promedios y máximos de compensación total existentes en el mercado, pero también se puede establecer a qué tipo de compensaciones aspiran quienes quieren ocupar esos puestos y que reúnen el perfil correspondiente.
- En cuanto al conocimiento de los perfiles de los

- Considerar la cultura organizacional.
- Tener justificación económica.
- Debe haber un claro vínculo entre el desempeño y la compensación.
- Debe ser fácil de entender y calcular.
- Descartar la discrecionalidad.
- Construir un paquete o programa de compensación total.
- Implementar un sistema de bonus discrecionales para todos los colaboradores sin tener distinción por su posición pues lo que se percibe dentro del desarrollo de la encuesta que se aplican compensaciones variables, pero para ciertas posiciones.
- Incentivos basados en cumplimiento de actividades individuales para que los colaboradores se identifiquen con la posición que desarrollan.
- Se recomienda que los indicadores de gestión al menos cumplan con:

puestos requeridos por la organización es importante saber que ello permitirá establecer una estructura salarial acorde con la clasificación de dichos puestos, previo establecimiento de una jerarquía y con el sustento en los valores vigentes en el mercado.

- Finalmente, la capacidad económica de la organización para sustentar su estructura de compensaciones resulta en factor determinante para el éxito de la política salarial.
- Establecer indicadores de gestión es una buena forma de asegurarse llevar un control de las acciones y un buen análisis para ver si se están cumpliendo los objetivos propuestos. Además de esto, estos indicadores pueden ayudar a las organizaciones a mejorar diferentes aspectos.
- Un indicador de gestión tiene que tener tres características base para que sea útil y necesario para la empresa: Medible: Que se pueda cuantificar de alguna manera. Entendible: Que todos los miembros que lo vean sepan a qué se refiere con exactitud. Controlable: Que se pueda establecer medidas para controlarlo por parte de los miembros de

Pertinencia: Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

Funcionalidad: Verifica que el indicador sea Medible, Operacional y Sensible a los cambios registrados en la situación inicial.

Disponibilidad: Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales existan registros estadísticos de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

Interpretabilidad: Se espera que sean fáciles de entender por los interesados, aun cuando no sean especialistas.

Utilidad: Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Confiabilidad: Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares de confiabilidad y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

la organización.

- Los indicadores de gestión más comunes son los siguientes: Indicadores de eficiencia. Este indicador relaciona directamente los recursos invertidos con el resultado obtenido. Por ejemplo, el número de horas invertidas para realizar un producto. Indicadores de eficacia, con estos indicadores se mide la relación entre la capacidad para la consecución del trabajo. Un ejemplo de ello sería la relación entre clientes satisfechos por pedidos entregados. Indicadores de cumplimiento. Se basan en medir la consecución de las tareas o los trabajos, por ejemplo, el número de pedidos mínimos. Indicadores de evaluación. Su objetivo es analizar el rendimiento que se obtiene de la realización de una tarea con el fin de ver puntos de mejora. Por ejemplo, analizar el reparto de pedidos.
- Tradicionalmente las empresas se guiaban por indicadores que mostraran los resultados económicos, tal como indicador de ventas, de beneficios. Hoy día, sin embargo, las gerencias más modernas optan por indicadores que aporten más valor para conseguir una visión

más global de la organización. Lo ideal es establecer indicadores que aporten una visión conjunta de la empresa, no obstante, en ciertos momentos puntuales se pueden optar por indicadores más concretos para medir acciones más específicas.

**Objetivo n.º 3:**

Aplicar una encuesta a los colaboradores de tecnología con el fin de conocer la opinión si se llega a aplicar un plan de compensación variable.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En base al desarrollo de la encuesta los colaboradores del departamento de tecnología se encuentran en disposición de que se les provea la información correspondiente a un plan de compensación variable con la salvedad de que un 66% no conoce de la terminología y se debe de introducir inicialmente que es compensación variable.</li> <li>• Se obtiene información que permite tener un panorama claro de la propuesta y oportunidades de mejora que tiene la compañía y adicional lo que desearían percibir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar sesiones de Focus Group en las cuales los colaboradores puedan proponer de manera abierta lo que desearían recibir adicional a la compensación monetaria y que la misma sea valorada por la Presidencia para su respectivo visto bueno en conjunto con Recursos Humanos para luego validar la aplicación de estas.</li> <li>• Presentar una propuesta con los diferentes temas propuestos como lo son teletrabajo, día libre en su cumpleaños, tiempo libre y otros que se presenten.</li> <li>• Definir las métricas para presentar un programa de reconocimiento para que los colaboradores sean motivados por medio de compensación monetaria.</li> </ul>

**Objetivo n.º 4:**

Presentar una propuesta de compensación variable que impacte en la motivación y en la productividad de los colaboradores del área de tecnología.

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el planteamiento de una administración de compensación de personal para demostrar la eficiencia, eficacia y lograr mejorar los resultados de productividad y el clima organizacional de la compañía en base a los factores de compensación.</li> <li>• Validando los conceptos, principios y principales herramientas que se necesitan para diseñar e instrumentar la compensación del personal en la denominación del enfoque gerencial.</li> <li>• La compensación del personal se basa en dos partes que corresponden al sueldo; los incentivos, cuando existen dentro de la compañía, y las prestaciones que se otorgan al personal. Al componente de compensación lo identifican como compensación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las diferentes metodologías de compensación para motivar al personal, como por ejemplo en base a objetivos medibles, años de servicio, proyectos estratégicos.</li> <li>• Desarrollar planes de compensación en base al desempeño, es decir, que se identifiquen los colaboradores que cuenten con labores sobresalientes y que se les brinde beneficios monetarios.</li> <li>• Para la implementación de la compensación se debe entender los factores que influyen en el éxito de la compañía identificado con la cultura organizacional.</li> </ul>

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6.1 PRESENTACIÓN**

La compensación variable por medio de incentivos es un fenómeno y sucede por factores internos y externos. Hoy las compañías requieren que su personal se mantenga dentro de la compañía razón por la cual se pretende retener al personal es por ello por lo que se determina que una propuesta que aporte valor agregado para el colaborador como lo son la compensación variable y beneficios atractivos para los empleados.

Con la salvedad que los colaboradores por sus perspectivas según lo refieren dentro de la encuesta si le ofrecen un mejor salario junto con capacitación tomarían la decisión de emprender nuevas expectativas en otra compañía.

Al analizar los resultados de la investigación se determinan varios puntos de mejora, los cuales ayudan a que la organización tenga un plan de acciones más estructurado en base a la compensación variable por medio de incentivos.

El objetivo de este capítulo es elaborar una propuesta donde se desarrollen acciones con base en los puntos de mejora identificados para que el Departamento de Recursos Humanos pueda aplicarlos.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN**

El enfoque de la investigación es determinar qu

## **6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.3.1 Alcances**

- La propuesta busca motivar al personal del área de tecnología en base a la compensación como parte del paquete de los beneficios que le propone ofrecer

la compañía.

- Aportar acciones y herramientas para retener al personal en la organización y brindarle a la Gerencia las herramientas necesarias para mantener al personal motivado.
- La elaboración de la propuesta contribuye a que los empleados se sientan motivados junto con la identificación organizacional.

### **6.3.2 Limitaciones**

- Para el desarrollo de la propuesta no se identifican limitaciones.

## **6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de compensación variable que motive al personal del departamento de tecnología de Evertec.

### 6.4.2 Objetivos específicos

- Capacitar al personal en el área de compensación variable.
- Medir el nivel de satisfacción de los colaboradores en base al salario, mediante el instrumento de encuesta.
- Diseñar un plan de compensación por medio de beneficios monetarios y no monetarios.
- Implementar un cuadro de recomendaciones que brindan los colaboradores para que su paquete de compensación sea el más apto.

## 6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS

### 6.5.1 Elaborar un plan de capacitación en base al tema de qué es compensación.

- Como parte del proceso de presentar la propuesta de compensación variable para la motivación de los colaboradores inicialmente se deben de capacitar para que sean orientados en el proceso de conocimiento sobre la compensación variable.

Objetivo Especifico	Contenido temático
Entender el concepto de compensación.	¿Qué es compensación?. / Desarrollo del entorno de la compensación variable.
Identificar y reforzar las fortalezas del conocimiento de compensación por medio de las variables.	¿Cuál es el objetivo de la compensación? / ¿Qué competencias poseo para que sean consideradas como variables para compensar?
Conocer los beneficios de obtener una compensación.	¿Cómo le beneficiarian en la productividad las variables de compensación? / Beneficios de la compensación.
Identificar los tipos de compensación que existen.	Compensación financiera / Compensación psicológica. / Entretenimiento. / Retribución definida, variable y flexible.

Como parte del desarrollo de la capacitación e inducción en el proceso de compensación variable como punto inicial es el proceso de capacitar al personal en base a los conocimientos planteados de manera general y poder capacitar al personal para que conozca la información relevante sobre la parte primordial de la motivación que apoyara a la identificación organizacional.

Los colaboradores evaluarán mediante una tabla del conocimiento adquirido, en base a las necesidades del tema.

<b>Evaluación de la capacitación</b>					
Escala de 1 malo - 5 bueno					
	1	2	3	4	5
Contenido del curso					
Conocimiento del profesional					
Metodología de enseñanza					
Oportunidad de interactuar					
Cumplimiento del programa					

### 6.5.2 Satisfacción del colaborador

Como parte del proceso de medir el nivel de motivación es conocer el estado actual de la motivación del colaborador en base a su satisfacción profesional dentro de la compañía.

En base al desarrollo del proyecto se presenta un modelo de encuesta el cual permitirá conocer la motivación del colaborador por medio de los instrumentos que se deben de indentificar para mejorarlo.

1. ¿Le gustaría contar con una política de incentivos?

Si ( )                      No ( )

2. ¿Le interesaría concursar en promociones internas?

Si ( )                      No ( )

3. Considera que el definir objetivos medibles y alcanzables para su desarrollo dentro de la compañía es una metodología de trabajo individual y en equipo que mejora su producción.

Si ( )                      No ( )

4. Le interesaría conocer por medio de un análisis cuales son sus competencias.

Si ( )                      No ( )

5. ¿Le gustaría tener su espacio físico en base a sus necesidades?

Si ( )                      No ( )

6. ¿Estaría interesado en participar en un onboarding el cual le muestre los intereses de la compañía?

Si ( )

No ( )

### 6.5.3 Diseñar un plan de incentivos monetarios y salario emocional.

Los incentivos permiten trabajar el rendimiento, el desempeño, la retención de talento y el trabajo en equipo y fortalecer el compromiso con la empresa. Estos incentivos deben estar alineados a las necesidades de los trabajadores y a los objetivos de las empresas.

Incentivo monetario	Salario emocional	Objetivo	Estrategia	Meta
Bono por 50,000 colones.		Cumplimiento de metas individuales.	Motivar al equipo y poder brindarles una remuneración en base al trabajo sobresaliente.	Ejecutarlo cada 3 meses.
Incremento de salario, trimestral correspondiente a un 2,5% en base a objetivos cumplidos.		Satisfacer la necesidad del colaborador.	Revisión semestral del salario del colaborador en base al cumplimiento de objetivos.	Ejecutarlo cada 6 meses.
Premios por 25,000 colones		Identificar el colaborador que constantemente busca la mejora en la producción y cumplimiento de metas.	Reconocer la labor sobresaliente del colaborador.	Ejecutarlo cada 3 meses.
Participación de las utilidades de un 2%.		Identificar a los colaboradores con la compañía.	En base a la antigüedad asignar el porcentaje de reporte de utilidades en base al resultado financiero de la compañía.	Ejecutarlo en cuanto se presenten resultados financieros.
	Guardería infantil	Cuido de familiares de los colaboradores para evitar incurrir en traslados fuera de la oficina.	Brindar el servicio de guardería para que los padres no tengan que trasladarse hasta centro donde cuiden a los niños.	Ejecutarlo de manera diaria.

	Teletrabajo	Brindar comodidad al colaborador en evitar traslados al lugar de trabajo.	Evitar que los colaboradores tengan que lidiar con presas y tiempos extensos de traslado, mejorando la calidad de vida.	Revisión de manera mensual para validar la cantidad en base a servicio que pueden tener los colaboradores.
	Flexibilidad de horario.	Recompensar al empleado por el cumplimiento extraordinario de sus labores.	Reconocer al empleado.	Variante en base a la necesidad.
	Espacios de distracción	Brindar espacio de esparcimiento en el cual el colaborador pueda distraerse y mantener comunicación con los compañeros.	Brindar estabilidad emocional y psicológica donde pueda brindarse un sitio adecuado para poder desconectarse del trabajo.	En el momento que el colaborador lo requieren en base al cumplimiento de metas.

#### 6.5.4.1 Implementar un cuadro de recomendaciones que brindan los colaboradores para que su paquete de compensación sea el más apto.

El conocer la opinión de los colaboradores es la base para determinar cuales son sus necesidades y poder brindar atención y mejorar las situaciones que presenten.

Recomendación del colaborador	Conclusión
Teletrabajo	Validar la inclusión de los colaboradores al programa de teletrabajo, con factibilidad de 2 o más días.
Código de vestimenta	Flexibilizar la vestimenta en los colaboradores que no se encuentran expuestos a trato con cliente externo.
Comodidad en puesto de trabajo	Valoración de salud ocupacional para mejorar los espacios físicos.
Reconocimiento por años de servicio	Premios por antigüedad que sean valorados por el servicio, los mismos podrían ser incentivos económicos.
Horario	Flexibilizar de horario.
Capacitaciones	Brindar capacitaciones constantes para nuevos y mejorar en los procesos.
Sitios comunes	Donde se puedan desarrollar los colaboradores.
Mejorar en servicio médico	Ampliar los servicios.
Actividades grupales	Para integrar los grupos de trabajo y mejorar los equipos de trabajo
Eliminación de duplicidad	Para no incurrir en dobles proceso y mejorar los procesos.
Descanso luego de jornadas continuas	Para que el colaborador se sienta mejor, brindar un día de descanso luego de jornadas extensas.
Políticas de salario	Conocimiento general y que se identifiquen y conozcan la evaluación y la escala salarial.

### 6.5.4.2 Presupuesto para la implementación de la propuesta.

A continuación, se detalla el presupuesto que implica la implementación de la propuesta en la organización.

Inversión	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento salarial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Premios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participación de utilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Guardería Infantil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espacios de distracción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia Jessica Cecilia Solano, San José, 2018.

## 6.5.4.1 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SET	OCT	NOV	DIC
Capacitación compensación variable	21/01/2019		18/03/2019					19/08/2019			18/11/2019	
Bonos	15/01/2019			15/04/2019			15/07/2019			15/10/2019		
Incrementos salariales	15/01/2019			15/04/2019			15/07/2019			15/10/2019		
Premios	30/01/2018			30/04/2019			30/07/2019					30/12/2019
Participación de utilidades							01/07/2019					
Guardería	01/01/2019	01/02/2019	01/03/2019	01/04/2019	01/05/2019	01/06/2019	01/07/2019	01/08/2019	01/09/2019	01/10/2019	01/11/2019	01/12/2019
Espacios de distracción	01/01/2019	01/02/2019	01/03/2019	01/04/2019	01/05/2019	01/06/2019	01/07/2019	01/08/2019	01/09/2019	01/10/2019	01/11/2019	01/12/2019

Fuente: Elaboración propia Jessica Cecilia Solano, San José, 2018.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### Referencias de libros

A Maslow, PA Maslow, (2015), Trabajo, La Motivación Comportamiento Organizacional, academia.edu

Barrantes Ehavarría, R. (2012). Investigación un camino al conocimiento: un enfoque cuantitativo y cualitativo. San José, Costa Rica. Universidad Estatal a Distancia Belcher, L.M. (s.f.) Recuperado el 19 de diciembre de 2018, de <http://pyme.lavoztx.com/cuales-son-las-causas-de-la-alta-tasa-de-rotacin-laboral-109999.html>

Guzmán, L. (2018) El salario emocional, una estrategia para incrementar la retención del talento humano en el sector asegurador (Ensayo de posgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Pazos Jiménez, E y Gutiérrez, M.F. (2012). Manual para el curso de métodos de investigación. San José, Costa Rica: SECADE.

### Referencias de internet

Afrebier. (2015, marzo 30). Blog. Recursos Humanos /Compensación y beneficios. Recuperado el 10 de setiembre del 2018 de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>

Ayala Sánchez Alfonso. (2018, Setiembre 30). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. Recuperado el 01 de octubre de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>

Baldenegro. (2015). Indicadores de desempeño para investigación universitaria, en el contexto de mega planeación. Vol. 6. Núm. 2. Recuperado el 19 de diciembre del 2018

de <http://www.investiga.uned.ac.cr>

Castro Lopez Hector Efrain. (2016, diciembre 06). Resumen del Libro “Metodología de la Investigación de Roberto Hernandez Sampieri. Recuperado el 25 de noviembre del 2018 de <http://www.emprendices.co/resumen-del-libro.metodologia-la-investigacion-roberto-hernandez-sampieri/>

Equipo de colaboradores. (2016, marzo 07). WikiBlog De Economía. ¿Cuáles son los incentivos no financieros? Recuperado de <https://diccionarioeconomia.blogspot.com/2016/03/cuales-son-los-incentivos-no-financieros.html>

Evertec Costa Rica. (s.f.), sobre nosotros, recuperado el 24 de setiembre de 2018, de: <https://www.evertecinc.com/sobrenosotros>

García, Juan Antonio. (2017, octubre 05). Blog. Diferencias entre rendimiento y desempeño laboral. Recuperado el 28 de setiembre de 2018 de <http://www.waribo.es/blog/diferencias-entre-rendimiento-y-desempeno-laboral/>

Gerens Escuela de Postgrado (2016, Julio 14), Qué son los recursos humanos y qué involucra la gestión del talento humano. Recuperado el 21 de octubre de 2018 de <http://www.gerens.pe/blog/recursoshumanos-involucra-gestion-talento-humano/>

Grupo OIE (2018, abril 03). Siniestralidad laboral, ¿cómo reducirla? Recuperado el 23 de setiembre de 2018 de <https://www.grupoioe.es/siniestralidad-laboral/>

Hernández Leticia. (2017, Julio 26) El Financiero. Incentivos financieros, la herramienta para retener talento en fusiones. Recuperado el 21 de setiembre de 2018 de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/incentivos-financieros-la-herramienta-para-retener-talento-en-fusiones>

Hernández Ramirez, Ricardo (2012, junio 27), Diseños de la investigación transversal y longitudinal. Recuperado el 19 de diciembre de 2018 de <http://www.es.slideshare.net/Spaceeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal>

longitudinal

Hernandez, Fernandez y Baptista (2016, diciembre). Metodología de Investigación- Ed. Mc Graw hill, Pg. 23

Jáuregui Macarena (2016, mayo 23). En Administración. Qué es el comportamiento organizacional: definición, objetivos y teorías. Recuperado el 18 de setiembre de 2018 de <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-comportamiento-organizacional/>

Molina Alonso (2016, Julio 18). Cinco pasos del plan de capacitación. Recuperado el 09 de noviembre de 2018 de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion/>

Monteza Issolde (2016, octubre 19). Panorama. La retención y rotación de personal. Recuperado el 13 de octubre de 2018 de <http://www.panoramabpo.com/la-retencion-y-rotacion-de-personal/>

Pastor Oscar. (2018, Julio 17). Rankia. ¿Qué son y cuáles son los principales indicadores económicos? Recuperado el 16 de noviembre de 2018 de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3965571-que-son-cuales-principales-indicadores-economicos>

Pérez Oscar (2017, Julio 18). Blog. Diferencias entre gestión de talento humano y Recursos Humanos. Recuperado de <https://blog.peoplenext.com.mx/diferencias-entre-gesti%C3%B3n-de-talento-humano-y-recursos-humanos>

Porras Blanco Manuel (2017, Setiembre 29). Blog. KPI's ¿Qué son, para qué sirven y

por qué y cómo utilizarlos? Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>  
Retos Directos. (2016). Compensación Variable: qué es y cuáles son sus ventajas, [Página Web], San José Costa Rica. Recuperado el 24 de setiembre del 2018. Disponible en <https://retos-directivos.eae.es/compensacion-variable-que-es-y-cuales-son-sus-ventajas/>

Rivero José Juan (2017, febrero 10). Diario de avisos. Compromiso personal. Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de <https://diariodeavisos.elespanol.com/2017/02/compromiso-personal/>

Roldán Paula Nicole (2018, diciembre 8). Incentivos. Recuperado el 20 de octubre de noviembre de <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

Runa. (2017, noviembre 9). Remuneraciones para los trabajadores. Recuperado el 03 de diciembre de 2018 de <https://runahr.com/recursos/nomina/remuneraciones/>

Sevilla Arias Alonso. (2018). Productividad. Recuperado el 06 de octubre de 2018 de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

Sevilla Moran Bismark. (2016, diciembre 21). Qué es la compensación variable y porque es importante para su empresa. Recuperado el 16 de noviembre de 2018 de <https://es.workmeter.com/blog/que-es-la-compensacion-variable-y-porque-es-bueno-para-tu-empresa>

Trenza Ana (2018, octubre 14). Método SMART: Qué es, para qué sirve y ejemplos. Recuperado el 04 de noviembre de de <https://anatrenza.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>

Universia Costa Rica (2017, setiembre 04). Tipos de investigación: descriptiva,

exploratoria y explicativa. Recuperado el 19 de diciembre del 2018 de <https://noticias.univerisa.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475>

Valdés Herrera Clemente. (2016, octubre 7). Motivación, concepto y teorías principales. Recuperado el 18 de setiembre de 2018 de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias.principales/>

## **ANEXOS**



## Cuestionario

El presente cuestionario pretende conocer la opinión de los colaboradores del departamento de tecnología de la empresa Evertec Costa Rica, sobre el tema de la compensación variable por medio de incentivos. Su información es muy valiosa y además su uso guarda toda su discreción, por lo tanto, agradezco su colaboración al completar la siguiente encuesta

### Información general

#### 1-Género

Femenino       Masculino

#### 2-¿Cuál es su edad actual?

18 a 25 años

26 a 33 años

34 a 42 años

43 a 51 años

Más de 52 años

3-¿Cuál es su nivel de escolaridad?

- Bachiller en educación media
- Técnico
- Bachillerato Universitario
- Licenciatura
- Post grados (maestrias,doctorados)
- Ninguna

4-Cuál es su posición?

- Jefatura
- Supervisor
- Analista de sistemas senior
- Analista de sistemas junior
- Otro

Indique cual: -----

5-Cuanto tiempo tiene laborando para la compañía?

-----  
-----

## Compensación

6-Sabe que es un plan de compensación variable?

Si

No

Justifique su respuesta: -----

7-Considera que su salario está acorde a su posición.

Si

No

Justifique su respuesta: -----

8-Tiene posibilidad de ascender a concursar en otras posiciones

Si

No

Justifique su respuesta: -----

9-Considera que la empresa apuesta únicamente por la compensación fija

Si

No

Porque:-----

10-La evaluación salarial que ha tenido la empresa en los últimos años ha sido:

Excelente

Buena

Regular

Mala

Pésima

Otro: -----

11-Considera que una retribución salarial variable contribuiría a la mejora de la productividad.

Si

No

Porque: -----

12-Al implantar un sistema de compensación variable, la principal motivación sería:

Economía

Tiempo libre

Actividades sociales

Días adicionales de vacaciones por antigüedad

Capacitaciones

Otro: .-----

13-Existen bonus por incentivos por cumplimiento de metas

Si

No

Justifique su respuesta: -----

14-Considera que el sistema de retribución en base a la evaluación es el más óptimo.

Si

No

Justifique su respuesta: -----

15-Se siente identificado con la compañía

Siempre

Casi siempre

En algunas ocasiones

Rara Vez

Nunca

Otro :-----

16-Que recomendaciones daría usted a la compañía para que sea un mejor lugar para trabajar?

-----  
-----  
-----  
-----

17-Se cuentan con políticas establecidas para la compensación que ayudan a mantener las métricas salariales?

( ) Si

( ) No

( ) Otro-----

18-Le recomendaría usted a un amigo en base a su salario trabajar para la compañía?

( ) Si

( ) No

Justifique su respuesta: -----

19-Si le ofrecen una mejor compensación junto con capacitación en otra compañía tomaría la decisión de aceptarla?

( ) Si

( ) No

Explique:-----

-----

20-Se ve dentro de un año en la compañía de acuerdo a las políticas salariales?

( ) Si

( ) No

Porque:-----  
-----  
-----

21-Cuenta con un paquete de compensación que le motive?

( ) Si

( ) No

Justifique:-----

22-Qué beneficios le gustaría que le brinden dentro de la compañía?

-----  
-----  
-----

23-Considera que el servicio de medicina de empresa le aporta beneficio en base a su paquete de compensación?

( ) Si

( ) No

Justifique:-----

24-El sistema de becas lo considera que es un beneficio que aporta valor para su paquete de compensación?

( ) Si

( ) No

Porque:-----

25-El aporte patronal que ofrece la compañía en base a la asociación solidarista lo considera atractivo para su paquete de compensación?

( ) Si

( ) No

Justifique: -----

26- Considera que es una parte fundamental dentro de la compañía?

( ) Si

( ) No

Explique:-----

-----