

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR  
EL GRADO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**“Gerencia de la felicidad, organizaciones felices  
y su aplicación en oficinas centrales de  
Coopenae R.L. para el periodo del II cuatrimestre  
de 2018”**

**Sustentante:  
Paulo Leonardo Jiménez Jiménez**

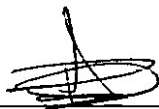
**Tutora:  
Milena Sotela Ramírez**

**I cuatrimestre 2018**

## DECLARACION JURADA

Yo, Paulo Leonardo Jiménez Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-0980-0078 egresado de la carrera de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia 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 Licenciado en Administración, con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Gerencia de la felicidad, organizaciones felices y su aplicación en oficinas centrales de Coopenae R.L. para el periodo del II cuatrimestre de 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 veinticuatro días del mes de abril del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 1-0980 0078

# CARTA DE LA TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Llorente**  
**Administración de Negocios**

El estudiante, Paulo Leonardo Jiménez Jiménez , cédula de identidad 109800078, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Gerencia de la felicidad, organizaciones felices y su aplicación en oficinas centrales de Coopenae R.L. para el periodo del II cuatrimestre de 2018" , el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

Es relevante destacar en esta ocasión el gran interés, tiempo de dedicación y profesionalismo con que el señor Leonardo Paulo Leonardo Jiménez Jiménez a realizado su Tesis. Estoy muy orgullosa de haber sido su tutora.

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

Atentamente,

  
**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

# CARTA DEL FILÓLOGO

19 de julio del 2018

Señores  
Comisión de trabajos finales de graduación  
Universidad Hispanoamericana  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Gerencia

Estimados señores:

Yo, Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión licenciado en filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante paulo Leonardo Jiménez Jiménez, titulado "Gerencia de la felicidad, organizaciones felices y su aplicación en oficinas centrales de Coopenae R.L. para el periodo del ii cuatrimestre de 2018", en los meses de enero a marzo del año 2018", para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas con énfasis en gerencia.

Después de la revisión y corrección del estudiante, considero que el informe del trabajo final de graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los trabajos finales de graduación en el nivel de licenciatura.

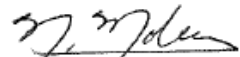
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

email: noelmolina16@hotmail.com

teléfono celular: 84199224

carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,



Noel Molina Blanco  
Carné Colypro 57465

# CARTA DEL LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 5 de julio 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera Administración de Negocios  
Énfasis en Gerencia

**Estimados señores :**

El estudiante, Paulo Leonardo Jiménez Jiménez , cédula de identidad 109800078, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Gerencia de la felicidad, organizaciones felices y su aplicación en oficinas centrales de Coopenae R.L. para el periodo del II cuatrimestre de 2018" , el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

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

Cordialmente,

  
Dr. Berman Siles Ortega  
Decano Facultad Ciencias Económicas

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis profesores de la Universidad Hispanoamericana, donde cursé la licenciatura, a los de la Universidad Castro Carazo donde hice el bachillerato universitario y sentaron las bases para mi profesionalización.

Especialmente a los profesores Vanessa Carmiol, Susanna Araya, Luis González y Milena Sotela Ramírez por la colaboración y la enseñanza. A mis compañeros y amigos que estuvieron al lado brindando sus palabras de apoyo y aportes para la investigación.

A la Lic. Alicia Paniagua por su invaluable cooperación en la investigación, así como al personal de Coopenae, quienes aportaron de manera desinteresada su contribución de ideas, información y de experiencias para poder llevar a cabo el presente trabajo.

## DEDICATORIA

A Dios, principio y fin de mi existencia y de todo cuanto me rodea, por el cual nada de lo que he logrado sería posible. A mi esposa Andrea, por esos días y noches de estar a mi lado de manera incondicional brindándome su apoyo; a María José quien con una simple pregunta fue la que me mostró que debía llegar a más, a Arianna por acompañarme en las noches de desvelo y poner siempre una sonrisa en mi cara con su amor incondicional, a Tomás, a quien le voy abriendo un camino en el sendero de la vida para servirle de modelo y ejemplo, y a mi madre María Isabel, mujer fuerte y valiente, quien ya está en la presencia de su amado Padre celestial.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>ii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>v</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>DECLARACION JURADA .....</b>	<b>viii</b>
<b>CARTA DE LA TUTORA .....</b>	<b>ix</b>
<b>CARTA DEL FILÓLOGO .....</b>	<b>x</b>
<b>CARTA DEL LECTOR .....</b>	<b>xi</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>xii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>1</b>
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Antecedentes del problema .....	3
1.1.2 Problematización del tema.....	5
1.1.3 Justificación del problema .....	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.....	9
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	10
1.5.1 Alcances.....	10
1.5.2 Limitaciones.....	11
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	13
2.1.1 Antecedentes de la organización .....	13
2.1.2 Misión .....	14
2.1.3 Visión.....	14

2.1.4 Valores de Coopenae .....	15
2.1.5 Coopenae en la actualidad .....	17
2.2 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS RELACIONADAS CON BENEFICIOS E INCENTIVOS ..	18
2.2.1 Política POL DDH 06-02 Capacitación y becas de estudio .....	19
2.2.2 POL DDH 06-05 Subsidios por incapacidad .....	20
2.2.3 POL DDH 06-06 Reconocimientos por años de servicio .....	21
2.2.4 POL DDH 06-07 Vacaciones .....	21
2.2.5 POL DDH 06-08 Cancelación auxilio cesantía .....	21
2.2.6 POL DDH 06-11 Plan de salud a trabajadores .....	22
2.2.7 POL DDH 06-23 Teletrabajo.....	22
2.2.8 Otros incentivos sin política establecida .....	22
2.2.9 Costos de los principales beneficios e incentivos .....	23
2.3 CONTEXTO TEÓRICO.....	24
2.3.1 Gerencia de Felicidad y Organizaciones Felices .....	25
2.3.3 La ciencia de la Felicidad .....	30
2.3.4 Teorías motivacionales de Maslow y Herzberg .....	31
2.3.5 Relación entre motivación y felicidad .....	38
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>40</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>40</b>
3.1 TIPOS DE INVESTIGACION .....	41
3.1.1 Finalidad de la investigación.....	41
3.1.2 Dimensión temporal de la investigación (transversal o longitudinal).....	42
3.1.4 Naturaleza de la investigación.....	45
3.1.5 Carácter de la investigación.....	47
3.2.1 Sujetos y población .....	49
3.2.2 La muestra.....	51
3.2.2 Fuentes de Información .....	52
3.2.2.1 Fuentes primarias.....	52
3.2.2.2 Fuentes secundarias.....	52
3.5.1 Técnicas.....	53
3.5.2 Instrumentos.....	55
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>58</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS .....</b>	<b>58</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN.....	59

<b>CAPITULO V .....</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>92</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>92</b>
6.1 PRESENTACIÓN.....	93
6.2 JUSTIFICACIÓN .....	94
6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	94
6.3.1 Alcances.....	94
6.3.2 Limitaciones.....	95
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	95
6.4.1 Objetivo General.....	95
6.4.2 Objetivos específicos .....	95
6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS.....	97
6.5.1 Identificar y clasificar todos los beneficios e incentivos que ofrece la cooperativa actualmente.....	97
6.5.2 Implementar cambios en los incentivos y beneficios que actualmente no están cumpliendo el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores. ....	98
6.5.3 Desarrollar un plan de seguimiento personal (PSP) que permita identificar la idoneidad de incentivos personalizables según las necesidades y preferencias de cada colaborador. ....	104
6.5.4 Diseñar un programa de capacitación para Gestores de Felicidad (“Gefes”) que permita implementar el PSP de forma segmentada por departamentos y colaboradores.....	110
6.5.5 Definir un canal de comunicación periódica que exponga el nuevo plan de beneficios e incentivos a implementar en Coopenae.....	111
6.5.6 Diseñar un sistema de medición de la Felicidad de los colaboradores .....	112
6.5.7 Presupuesto .....	114
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>115</b>
ANEXOS .....	119

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE COOPENAE .....	17
FIGURA 2 PIRAMIDE DE MASLOW .....	33
FIGURA 3 TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG .....	37

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 RANKING DE COOPERATIVAS C.R. ....	18
TABLA 2 INVERSIÓN INCENTIVOS Y BENEFICIOS 2017 .....	24
TABLA 3 DISTRIBUCIÓN POR ÁREAS .....	50
TABLA 4 RELACIÓN DE VARIABLES .....	57
TABLA 5 GÉNERO.....	59
TABLA 6 RANGO EDAD POR GÉNERO .....	60
TABLA 7 ESTADO CIVIL .....	62
TABLA 8 ANTIGÜEDAD LABORAL.....	63
TABLA 9 RANGO SALARIAL .....	64
TABLA 10 ROTACIÓN DE PUESTOS .....	66
TABLA 11 CAMBIO DE PUESTOS GENERAL .....	67
TABLA 12 INCENTIVOS MÁS RECORDADOS.....	68
TABLA 13 INCENTIVOS Y BENEFICIOS MÁS USADOS .....	70
TABLA 14 INCENTIVOS Y BENEFICIOS MÁS LLAMATIVOS.....	72
TABLA 15 CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	73
TABLA 16 COLABORADORES ESTUDIANTES.....	75
TABLA 17 METAS PERSONALES A 5 AÑOS .....	76
TABLA 18 PRÁCTICA DE ALGÚN DEPORTE .....	77
TABLA 19 DEPORTES PREFERIDOS .....	78
TABLA 20 ESPERANZA DE PERMANENCIA.....	79
TABLA 21 LUGARES RECREATIVOS .....	80
TABLA 22 MATRIZ DE FELICIDAD (MF).....	81
TABLA 23 MF RESPECTO A OTRAS VARIABLES.....	85

## INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO .....	60
GRÁFICO 2 RANGO DE EDAD POR GÉNERO.....	61
GRÁFICO 3 ESTADO CIVIL.....	62
GRÁFICO 4 ANTIGÜEDAD LABORAL .....	63
GRÁFICO 5 RANGO SALARIAL.....	65
GRÁFICO 6 ASCENSOS, CAMBIOS Y PERMANENCIAS .....	66
GRÁFICO 7 ROTACIÓN DE PUESTOS GENERAL.....	67
GRÁFICO 8 CAMBIO DE PUESTOS GENERAL .....	68
GRÁFICO 9 INCENTIVOS MÁS RECORDADOS .....	69
GRÁFICO 10 INCENTIVOS MÁS USADOS .....	71
GRÁFICO 11 INCENTIVOS MÁS LLAMATIVOS .....	72
GRÁFICO 12 CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE INCENTIVOS.....	74
GRÁFICO 13 COLABORADORES ESTUDIANTES .....	75
GRÁFICO 14 METAS PERSONALES.....	76
GRÁFICO 15 PRÁCTICA DE ALGÚN DEPORTE .....	77
GRÁFICO 16 DEPORTES PREFERIDOS .....	79
GRÁFICO 17 ESPERANZA DE PERMANENCIA.....	80
GRÁFICO 18 LUGARES RECREATIVOS .....	81
GRÁFICO 19 PROMEDIO GENERAL DE MATRIZ DE FELICIDAD .....	82
GRÁFICO 20 MF MUJERES Y HOMBRES .....	84
GRÁFICO 21 MF RESPECTO A OTRAS VARIABLES .....	86

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito principal, determinar si las políticas de incentivos actuales de Coopenae están influyendo en el bienestar integral de los colaboradores de la Cooperativa, así como su influencia en la cultura organizacional actual de los funcionarios de Oficinas Centrales de Coopenae R.L.

También analiza el paradigma contemporáneo de la Gerencia de la Felicidad y su relación con las teorías clásicas de Herzberg y Maslow sobre motivación, de modo comparativo con la gestión de la Gerencia de Desarrollo Humano. Todo esto con el propósito de generar una propuesta de un programa de felicidad para los colaboradores, que les permita percibir el esfuerzo de la cooperativa por mejorar la calidad de vida de cada una de las personas que laboran para Coopenae, lo que produce como resultado mayor compromiso hacia la empresa y sobre todo mayor sentido de pertenencia, haciendo de Coopenae, no solo un lugar de trabajo, sino una parte vital y requerida para la felicidad global del individuo.

Las delimitaciones del estudio están presentes en el primer capítulo mediante un abordaje de los antecedentes de la organización, los apartados de formulación, y justificación del problema, así como todos los complementos necesarios para identificar los objetivos de la investigación.

El capítulo dos aborda el marco teórico de la investigación. En él se presenta la información histórica de Coopenae, así como los antecedentes suficientes para dar a conocer la empresa al lector. También permite sustentar la investigación mediante los

conceptos de teorías clásicas de Administración sobre motivación, obteniendo la correlación con el paradigma moderno de la Gerencia de la Felicidad, con el propósito de poder desarrollar un análisis objetivo de los datos y la información obtenida durante la investigación.

En el tercer capítulo se explica la metodología empleada para la recolección de datos, así como las herramientas utilizadas durante el proceso. También identifica factores como la población por investigar y la definición de la muestra representativa y suficiente, así como el enfoque del proyecto.

Es el capítulo cuatro, se desarrolla la interpretación de los datos obtenidos y se realiza el análisis estadístico, se tabula la información y se generan los indicadores que permiten identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la gestión actual de Recursos Humanos respecto a la generación de felicidad en los colaboradores y por ende, el compromiso y la lealtad a Coopenae.

En el quinto capítulo se formulan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, tomando en consideración todos los factores involucrados en el análisis de los datos y la correspondiente relación con el conocimiento aportado por la teoría de los autores referenciados. Todo esto con el propósito de ser una herramienta de referencia para la Gerencia en la toma de decisiones futuras que generen un mejor índice de felicidad.

El último apartado de la investigación corresponde a la propuesta de acción, tomando como referencia las recomendaciones, con base en la información obtenida, siendo esto último el propósito de utilidad de la investigación; servir de herramienta para

mejorar la calidad de vida mediante el incremento de la felicidad de los colaboradores de oficinas centrales de Coopenae.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se llevará a cabo con los colaboradores de servicios de Oficinas Centrales de la Cooperativa Nacional de Educadores (Coopenae R.L.) ubicadas en San José, que superen el año de laborar para dicha organización, de ambos géneros y sin distinción de edad.

Se exceptúan las Jefaturas y Gerencias de Área, debido únicamente a la naturaleza de la investigación, ya que se desea obtener información del grado de satisfacción de los funcionarios de servicios, los cuales constituyen aproximadamente en 85% de la población laboral de Coopenae, así como personal de menos de un año de ingreso, debido a que el mismo podría tener influencia del proceso de Inducción, así como por la alegría normal de haber sido contratado recientemente. Dicho proceso de inducción consiste en capacitaciones formales que instruyen al nuevo colaborador en las políticas y valores de la Cooperativa, e intentan familiarizarlo con las funciones y características de la mayoría de las Gerencias y Departamentos con los cuales el nuevo personal tendrá la mayoría de interacción durante sus funciones.

Se considera además, que un año es el tiempo mínimo prudencial para que un colaborador pueda tener un criterio amplio y con fundamentos respecto a los cambios que pudiese haber experimentado en su nivel de felicidad integral.

Tampoco serán considerados para la presente investigación los colaboradores de la Cooperativa que desempeñen funciones en las diferentes sucursales de la misma, aún cuando los colaboradores de la Sucursal San José comparten el edificio de oficinas centrales. Esto debido al objetivo mismo del trabajo por realizar, que ha sido concebido

para colaboradores de áreas administrativas, y es con esta población con la que se desea realizar el estudio, la cual actualmente se encuentra distribuida en cinco instalaciones, a saber: Oficinas Centrales, Edificios Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4, los cuales se encuentran distribuidos en un radio de quinientos metros.

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

La felicidad en el trabajo son las acciones individuales que se realizan en el ámbito laboral para mejorar su bienestar o la percepción de felicidad que tienen en su organización. (Celada, Gomez, & Varela, 2016)

Debido al incremento de la tecnología actual, así como a la accesibilidad a la información, es cada día más importante para las organizaciones tener la capacidad de retener a sus colaboradores clave, así como mantener una imagen dinámica y activa que permita atraer nuevos talentos que contribuyan con la innovación y el desarrollo de la empresa, para conseguir mantenerse competitivas y exitosas en el mercado.

La gran mayoría de las empresas exitosas han demostrado que la clave para la retención del talento humano se centra en poder satisfacer las necesidades tanto económicas como emocionales de los colaboradores. (Leyton, 2016)

Definir el concepto de felicidad es tarea ardua. Seguramente sea una de las definiciones más controvertidas y complicadas de llegar. El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad

como una meta o un fin, como un estado de bienestar ideal y permanente para llegar, parece ser que la felicidad se compone de pequeños momentos, de detalles vividos en el día a día.

(Abello, 2013)

Esto inclina aún más el empinado camino de la presente investigación, ya que primero se debería homogenizar el concepto de “Felicidad” para poder determinar si realmente son felices los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. sin embargo, debido a que la felicidad es un concepto diferente para cada uno de los individuos, se optará por comparar entre el nivel de felicidad ofrecido por su trabajo y la felicidad que se expresa en las otras áreas de su vida cotidiana, como familia y entorno social.

Por otra parte, es bastante conocida la importancia del ambiente laboral respecto a la felicidad integral de la persona, ya que es este el lugar donde se encuentran la mayor cantidad de tiempo (Bastidas, Herrás, & Muñoz, 2016) y por ende, incide directamente en la salud emocional de las personas. Es natural pensar entonces que la relación entre felicidad laboral y la felicidad integral es muy estrecha.

La investigación será desarrollada en la Cooperativa Nacional de Educadores (Coopenae R. L.) la cual se posiciona al momento de la investigación como la mayor Cooperativa del Sistema Financiero de Costa Rica. (Lara, 2016)

### 1.1.2 Problematización del tema

Si se toma en cuenta la competitividad que identifica al sistema financiero de Costa Rica, y su constante esfuerzo por atraer al mejor personal, surge la necesidad de investigar si la Gerencia de la Felicidad se transforma cada día más de una tendencia a un requisito para lograr una empresa creativa y competitiva, capaz de retener al talento humano y de permear la Política Organizacional hasta los cargos más operativos, variando el ángulo de perspectiva tradicional, y analizando si es prudente redefinir el modelo de incentivos. Y es que precisamente, en los puestos operacionales, es en donde eventualmente podrían presentarse mayor generación de ideas innovadoras. Esto será posible en el tanto que los conceptos de deleite del cliente interno logren traspasar barreras de intereses individuales y de pequeñas colectividades departamentales, asimismo los rangos de gerencias y mandos medios, hasta llegar a los puestos operativos, quienes son al final del día la cara de frente al cliente.

Es necesario además sustentar las teorías modernas de Gerencia con las diferentes teorías motivacionales (Herzberg, Maslow, entre otros) teniendo por entendido que se está delante de un ejemplo de motivación extrínseca, al mismo tiempo que se persigue la maximización de las ganancias de la organización.

### 1.1.3 Justificación del problema

Según varios autores “La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o (sic) externas estimulan, dirige o mantienen los comportamientos”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2017). Este ha sido el estimulante por excelencia dentro de las organizaciones según el modelo racional de gerencia actual.

Dentro del funcionamiento actual de la Cooperativa Nacional de Educadores R.L. (Coopenae) se incentiva la felicidad tanto de los asociados, en su condición de asociados y dueños, como de los colaboradores, ya que es la manera de asegurar el deleite de los asociados; “Siendo felices haremos felices a los demás”. Este es un paso innovador dentro de las organizaciones nacionales, sin embargo, a nivel internacional ya diversos paradigmas como el de la Gerencia de la Felicidad y Organizaciones Felices están en auge desde hace años.

Empresas tan grandes como la multinacional Google o limitadas como la fábrica de calzado Las Páez en Argentina han desarrollado Gerencias de la Felicidad, como una unidad de trabajo independiente del área de Talento Humano, siendo pioneros en una política que entrelaza funciones propias de las gerencias de desarrollo humano con análisis de productividad y rendimiento, funciones típicas de las áreas productivas, con un éxito ampliamente demostrado.

Es por esto por lo que la presente investigación se justifica desde el punto de relevancia social, ya que la felicidad laboral se ha demostrado que influye directamente en los distintos entornos del individuo y por ende en la sociedad.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Coopenae se ha caracterizado por los beneficios e incentivos que da a sus empleados intentando garantizar la felicidad de sus colaboradores. Cuenta con políticas de beneficios e incentivos tan diversos como un programa diferenciado de vacaciones anuales según antigüedad del colaborador, o pago de un reconocimiento por cada cinco años laborados, sistema de becas de estudio, entre muchos otros, pero, ¿son realmente estos incentivos vistos por los colaboradores como razón suficiente para sentirse felices en sus puestos de trabajo?

**¿Se debe y se puede optimizar el sistema convencional de incentivos en Coopenae con base en nuevas tendencias de gerencia de la felicidad y organizaciones felices?**

La presente investigación pretende obtener un diagnóstico del grado de felicidad sentida por los colaboradores de la cooperativa, así como el sentimiento de pertenencia de éstos hacia la organización.

También se busca desarrollar una propuesta que vaya dirigida a mejorar, si así se requiriese, el clima organizacional de los trabajadores de las distintas áreas y departamentos de oficinas centrales de Coopenae.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación será dirigida a lograr los siguientes objetivos:

### **1.3.1 Objetivo General**

**Analizar los programas de beneficios actuales implementados por Coopenae R.L. como herramienta de motivación, su relación con la teoría de gerencia de la felicidad y organizaciones felices y su influencia en el desempeño individual y colectivo de las unidades funcionales de la organización durante el periodo del 2018.**

Dicho objetivo responde de manera directa a la formulación del problema, el cual pone en evidencia la necesidad de investigar la idoneidad del plan de beneficios e incentivos actual de Coopenae, respecto al objetivo principal, de generar felicidad al colaborador al tiempo que optimiza el desempeño de los colaboradores.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las políticas actuales de incentivos y los instrumentos de medición implementados por Coopenae R.L. como herramienta de motivación, con el propósito de describir el panorama actual y el nivel de aceptación.

- Analizar el paradigma moderno de Gerencia de Felicidad y Organizaciones Felices en relación con las políticas de motivación que aplica Coopenae con la influencia de teorías de motivación clásicas de Herzberg y Maslow.
- Determinar si la Gerencia de Felicidad y Organizaciones felices influye en el resultado del desempeño individual y colectivo de Coopenae R.L.
- Diseñar herramientas de medición del grado de motivación de los colaboradores de distintas áreas de la Cooperativa.
- Elaborar una propuesta de un programa de felicidad para los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R. L. que ayude a incrementar la motivación de los colaboradores.

## **1.4 HIPÓTESIS**

La presente investigación no contempla hipótesis, ya que la afirmación “a mayor felicidad mayor productividad” ha sido corroborada en investigaciones anteriores, principalmente en las relacionadas con el clima laboral y recursos humanos.

La Gerencia de la Felicidad por su parte, lo que persigue no es la mejora en la producción en sí misma, si no que ésta se desarrolla de modo natural en cuanto la persona es más feliz en todos los ámbitos posibles.

Lo que se desarrolla en el presente trabajo es la operacionalización de las variables.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.5.1 Alcances**

El estudio indaga el grado de felicidad de los colaboradores de oficinas centrales de Coopenae, en busca de herramientas que permitan mejorar los indicadores de felicidad dentro de la organización.

La investigación será desarrollada únicamente con los trabajadores de servicios operacionales de las Oficinas Centrales de la Cooperativa Nacional de Educadores (Coopenae R.L.) ubicadas en San José, en los diferentes edificios y anexos con que cuenta la sucursal, que superen el año de laborar para dicha organización, de ambos géneros y sin distinción de edad durante el último cuatrimestre del año 2017.

Se omiten del estudio los Colaboradores que ocupan cargos de jefaturas o Gerencias, esto debido a que por la naturaleza de sus puestos las respuestas podrían ser menos objetivas, ya que, gracias a sus cargos, podrían mantener un grado de satisfacción superior. Además, en algunos casos el plan de beneficios los podría excluir o bien, podrían mantener un plan de beneficios distinto al de los colaboradores de servicios.

### 1.5.2 Limitaciones

Se exceptúan de la investigación los colaboradores de la sucursal ubicada en el edificio de Oficinas Centrales, sucursales de la cooperativa, colaboradores con menos de un año de ingreso, así como colaboradores con personal a cargo ya que no son el objeto de la investigación.

Esta limitación busca mayor objetividad de la investigación, ya que la inclusión de los colaboradores de una Sucursal conduciría inevitablemente a la inclusión de varias sucursales para lograr una mayor fidelidad de los datos.

Podría existir además limitación en la información que puede ser suministrada por la Gerencia de Desarrollo Humano, principalmente respecto a presupuestos y gastos de los planes de incentivos, escalas salariales, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

### 2.1.1 Antecedentes de la organización

A continuación, un resumen de la historia de la Cooperativa Nacional de Educadores, institución donde se llevará a cabo la presente investigación, con información tomada del sitio de Coopenae [www.coopenae.fi.cr/nuestra-historia](http://www.coopenae.fi.cr/nuestra-historia):

Coopenae R.L. es el nombre oficial de la Cooperativa Nacional de Educadores, nacida por la iniciativa de 82 educadores y bajo el lema *“No por la caridad, no por el lucro, sino por el servicio”* la cual inició sus labores el 23 de julio de 1966, bajo el nombre de Cooperativa Escolar de la Asociación Nacional de Educadores “Coope-Escolar R.L. y sus servicios iban enfocados a satisfacer necesidades primordialmente relacionadas con las tareas de los educadores: servicio de poligrafiado, textos, útiles escolares y ayudas visuales, entre otros. Estos servicios eran ofrecidos en una oficina del sexto piso del edificio de la Asociación Nacional de Educadores, “ANDE” hasta 1969, cuando la cooperativa se trasladó a un local de la Sociedad de Seguros del Magisterio Nacional ubicado en Barrio la Dolorosa, en San José.

En 1977 ocurre otro gran cambio en la Cooperativa, ya que decide cambiar su nombre a Coopenae (Cooperativa Nacional de Educadores) y también su enfoque de negocio, al incluir además de los servicios ya ofrecidos, créditos, tanto a educadores activos como a los pensionados. Posteriormente, en 1983 la Cooperativa decide eliminar la actividad comercial inicial y enfocarse en brindar servicios financieros a sus asociados.

Para el año 1993 Coopenae ingresa al sistema financiero formal, quedando bajo la supervisión de la Superintendencia General de Entidades Financieras, (actualmente Sugef) y ya para el 2004 se toma la decisión de abrir la oportunidad de asociación a todos los trabajadores del sector público y para 2008 abre sus puertas a trabajadores del sector privado, siendo actualmente la cooperativa número uno a nivel nacional en el sector financiero, según datos de la Sugef.

### **2.1.2 Misión**

Somos la empresa cooperativa que representa la mejor opción del mercado para satisfacer necesidades a través (sic) de servicios financieros, elevando la calidad de vida de nuestros asociados-clientes. (Portal Coopenae, 2017)

### **2.1.3 Visión**

Seremos una empresa de servicios financieros líder y modelo en el contexto global, donde (sic) la meta suprema es el deleite del asociado en su condición de dueño y cliente. (Portal Coopenae, 2017)

#### 2.1.4 Valores de Coopenae

- **Sentido de propósito (somos-existimos):** Cada labor que realizamos, por sencilla que parezca, conlleva un profundo sentido de aportar algo positivamente determinante en la vida de nuestros asociados, compañeros y comunidad. Tenemos claro el propósito por el cual hacemos lo que hacemos. Ninguna conducta, decisión o acción debe realizarse sin que exista una consecuencia significativa en pro de nuestra misión organizacional. Esto explica por qué nuestros colaboradores se reconocen como parte integral de la Cooperativa. (Portal Coopenae, 2017)
  
- **Servicio:** Creemos que servir es la expresión misma de la vocación humana, y como tal se constituye en un deber moral de cada colaborador. Nuestra acción de servir está caracterizada por una penetrante empatía hacia los sentimientos, emociones y necesidades de todos con quienes interactuamos; este es nuestro principal distintivo organizacional. (Portal Coopenae, 2017)
  
- **Pasión:** Entendemos la pasión como la búsqueda permanente de la excelencia en cada acción que emprendemos o responsabilidad que asumimos. Aprovechamos las nuevas experiencias y conocimientos no solo para realizar nuestro oficio de manera óptima, sino también como

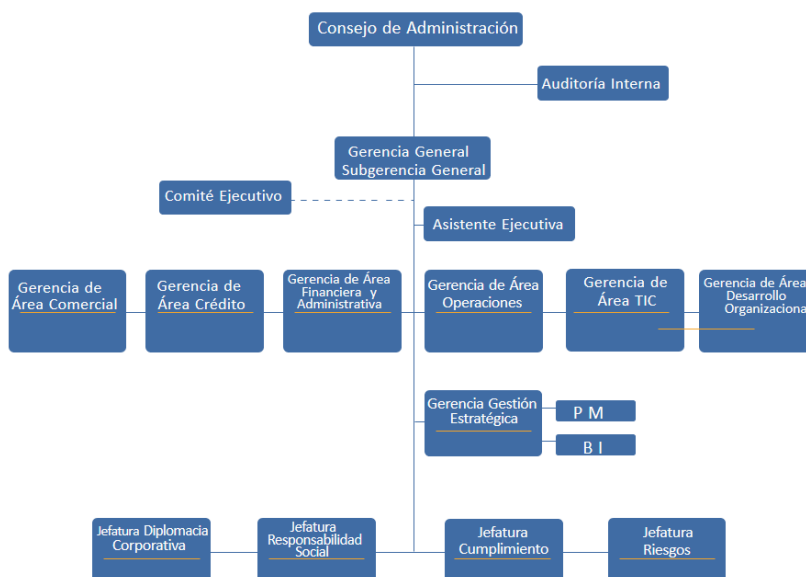
una inspiración para perfeccionar las prácticas organizacionales. (Portal Coopenae, 2017)

- **Transparencia:** La transparencia es la actitud que se deriva de actuar con integridad y honestidad. Cada asunto de la gestión organizacional será tratado con claridad por los involucrados; de igual forma no habrá dificultad al exponer los resultados de nuestras decisiones y acciones. Creemos en la rendición de cuentas como una acción que evidencia la correcta actuación de Coopenae. (Portal Coopenae, 2017)
  
- **Confianza:** Creemos en la confianza como el factor clave para el éxito de toda relación. Queremos crear confianza en todas las relaciones que establezcamos. Entendemos que la confianza se construye desde una base sólida de competencias y carácter de cada colaborador, lo cual sustenta la creación de relaciones de confianza que soportadas en sistemas y procesos configuran la confianza organizacional. Creemos en la velocidad de la confianza y en la confianza inteligente como impulsores económicos y de la contribución distintiva de la organización. (Portal Coopenae, 2017)
  
- **Respeto mutuo:** Para cumplir con los objetivos organizacionales, las relaciones entre los miembros de la empresa serán (sic) en un ambiente

en el que prive la comprensión y tolerancia a las diferencias e ideas individuales, así como el trato con dignidad a los demás sin distingos jerárquicos. (Portal Coopenae, 2017)

## 2.1.5 Coopenae en la actualidad

**FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE COOPENAE**



*Fuente: Intranet de Coopenae (La Panga)*

Actualmente *Coopenae* emplea a 640 colaboradores y ocupa el primer lugar entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel nacional, con más de 100 mil asociados (Fecoopse, 2017) y el quinto lugar entre las instituciones financieras de capital nacional reguladas por la Superintendencia General de Entidades Financieras. (Sugef, 2018) Además, según la Confederación Alemana de Cooperativas, es la cuarta Cooperativa de

Ahorro y Crédito más grande de Latinoamérica, solo detrás de Coopeuch (Chile), Caja Popular Mexicana (México) y C C Credicitrus (Brasil). (DGRV, 2018)

**TABLA 1 RANKING DE COOPERATIVAS C.R.**

Cooperativa	Activo Total	RK	Cartera Crédito	RK	Inversiones	RK	Pasivo Total	RK	Captaciones
COOPENAE R L	₡ 668.947.718,00	1	₡ 468.560.722,00	1	₡ 172.226.847,00	1	₡ 556.192.856,00	1	₡ 390.410.674,00
COOPESERVIDORES R L	₡ 641.225.989,00	2	₡ 453.923.587,00	2	₡ 169.112.125,00	2	₡ 542.878.119,00	2	₡ 347.386.125,00
COOPEANDE No 1 R L	₡ 518.531.705,00	3	₡ 372.915.990,00	3	₡ 148.199.007,00	3	₡ 423.255.672,00	3	₡ 346.302.530,00
COOPEALIANZA R L	₡ 387.896.809,00	4	₡ 256.504.853,00	4	₡ 125.414.386,00	4	₡ 326.473.682,00	4	₡ 270.710.180,00
COOPECAJA R L	₡ 142.860.566,00	6	₡ 129.638.925,00	6	₡ 11.872.507,00	6	₡ 107.698.577,00	6	₡ 31.055.141,00
COOPEMEP R L	₡ 86.054.399,00	7	₡ 75.533.791,00	7	₡ 9.402.918,00	9	₡ 61.788.578,00	7	₡ 33.325.228,00
COOCIQUE R L	₡ 183.841.379,00	5	₡ 138.712.454,00	5	₡ 41.123.135,00	5	₡ 159.596.994,00	5	₡ 113.473.946,00
COOPEJUDICIAL R L	₡ 24.583.920,00	14	₡ 19.283.835,00	12	₡ 4.044.451,00	16	₡ 11.945.250,00	18	₡ 7.336.689,00
COOPEBANPO R L	₡ 53.137.975,00	8	₡ 42.750.252,00	8	₡ 8.798.414,00	11	₡ 45.352.800,00	8	₡ 37.055.808,00
COOPEBANACIO R.L.	₡ 18.695.021,12	17	₡ 14.126.768,75	15	₡ 3.887.300,84	17	₡ 10.916.980,01	19	₡ 8.786.186,26
COOPEFYL R L	₡ 26.925.889,00	11	₡ 20.896.760,00	11	₡ 4.469.142,00	15	₡ 19.215.745,00	13	₡ 11.499.644,00

\* En miles de colones

Fuente: <http://www.fecoopse.com/download/ranking-cooperativo-marzo-2017>

## 2.2 ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS RELACIONADAS CON BENEFICIOS E INCENTIVOS

En Coopenae, la Gerencia de Desarrollo Humano es la encargada de las funciones relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y seguimiento de los colaboradores de la cooperativa. Esto sin dejar de lado las funciones propias de un

área de Recursos Humanos, tales como registro de vacaciones, remuneraciones, licencias, sanciones, entre otros.

Es por esto por lo que las Políticas que están relacionadas con beneficios e incentivos, son administradas por la Gerencia de Desarrollo Humano. Dichas políticas están disponibles en la intranet de la Cooperativa, la cual lleva por nombre “La Panga”. De ahí se tomará la lista de las Políticas que atañen la presente investigación.

### **2.2.1 Política POL DDH 06-02 Capacitación y becas de estudio.**

Este incentivo aplica a los colaboradores con más de un año de laborar en la Cooperativa y consiste en una beca económica a los colaboradores que deseen llevar a cabo estudios técnicos especializados o universitarios.

Dicha beca cubre el 25% de los costos de colegiaturas y materias en caso de ser carreras técnicas o universitarias no acreditadas por Sinaes. (Sistema Nacional de Acreditación Superior) En caso de que la carrera cuente con dicha certificación, el beneficio asciende al 50% de las colegiaturas y materias.

Como requisitos para optar por este incentivo se encuentran:

- Tener más de un año de laborar para la Cooperativa.
- Contar con notas superiores a 90 en las evaluaciones de desempeño laboral
- Mantener notas académicas superiores a 75 en cada materia cursada
- Mantener un registro de notas y avances académicas

- El aval o visto bueno de la Jefatura correspondiente

### **2.2.2 POL DDH 06-05 Subsidios por incapacidad**

En caso de que un colaborador deba ser incapacitado por la Caja Costarricense de Seguro Social por motivos de salud, la Cooperativa cubre los porcentajes del salario que no cubre el subsidio aportado por la Caja Costarricense de Seguro Social en las siguientes proporciones:

- Por los tres primeros días de incapacidad la Cooperativa aporta un subsidio de 50% a los trabajadores que cuenten con más de tres meses y menos de seis meses de laborar.
- Para el personal con más de seis meses de antigüedad se pagará un subsidio del 100% por los tres primeros días.
- Cuando la incapacidad sea superior a los tres días, recibirán un subsidio del 20% de su salario (la mitad del porcentaje no cubierto por la CCSS) a partir del cuarto día y hasta el décimo quinto día de incapacidad.
- A partir del décimo sexto día de incapacidad el trabajador recibirá un subsidio del 40% de su salario (la totalidad del porcentaje no cubierto por la CCSS) hasta un tope de los 18 meses.

- Cuando la incapacidad sea por Riesgos del Trabajo (INS) la Cooperativa pagará el porcentaje que el Instituto Nacional de Seguros no cubra, hasta completar el 100% del salario del colaborador.

### **2.2.3 POL DDH 06-06 Reconocimientos por años de servicio**

Coopenae cuenta con un incentivo económico, el cual compensa la antigüedad del colaborador por cada cinco años laborados. El monto es determinado por una tabla establecida que va desde el 35% del salario menor de profesional en los primeros cinco años, hasta el 100% del salario medio de un Gerente dos a los 30 años o más de laborar.

### **2.2.4 POL DDH 06-07 Vacaciones**

La Cooperativa concede a sus colaboradores vacaciones anuales, después de cada cincuenta semanas de servicios prestados con más días que los estipulados por ley para el sector privado, comenzando con 14 días el primer año, hasta llegar a un tope de 22 días a los once años.

### **2.2.5 POL DDH 06-08 Cancelación auxilio cesantía**

Gracias a este beneficio, los colaboradores reciben, cada periodo de tres años, el monto correspondiente al auxilio de cesantía proporcional, convirtiendo la provisión en una

erogación real que permite a los trabajadores disfrutar del monto correspondiente. Este beneficio cubre a todo colaborador, independientemente el tiempo que lleve de laborar en la Cooperativa y no implica ningún cambio o renovación del contrato laboral.

### **2.2.6 POL DDH 06-11 Plan de salud a trabajadores**

Coopenae cuenta actualmente con un plan de salud para sus colaboradores, con el cual el funcionario puede tener acceso a servicios de salud tales como consultas médicas, exámenes de laboratorio, imágenes, entre otros con un subsidio de hasta un 90% del valor real del servicio, en el caso de las consultas, de un 50 a un 40% en los exámenes de laboratorio, y de un 30% en imágenes, entre otros. No existe requerimiento de tiempo mínimo de laborar.

### **2.2.7 POL DDH 06-23 Teletrabajo**

Cumpliendo con una serie de condiciones especiales, los colaboradores podrían optar por un máximo de hasta dos días por semana de teletrabajo. Esto permite al colaborador no tener que desplazarse hasta el lugar de trabajo, así como flexibilidad en el vestuario y contar con las comodidades de su hogar, asimismo rompe un poco la monotonía de la rutina laboral.

### **2.2.8 Otros incentivos sin política establecida**

Existe, dentro de la Cooperativa, una serie de beneficios que, si bien no están debidamente fundamentados en políticas por diversas razones, si son percibidos como tales por los colaboradores, entre los cuales se encuentran:

- Bono por evaluación de desempeño: Dos remuneraciones al año, ligadas a las notas obtenidas por el alcance de objetivos, desempeño y evaluación de la jefatura y los mismos compañeros.
- Presentes y actividades por fecha especiales: Para los días del padre, de la madre o del niño, la Cooperativa brinda un obsequio a los colaboradores festejados, en caso de ser padre, madre o tener hijos menores de 12 años.
- Estabilidad laboral
- Salarios competitivos
- Entrega de excedentes por ser asociado
- Capacitaciones
- Fiesta de fin de año, entre otros

### **2.2.9 Costos de los principales beneficios e incentivos**

El siguiente cuadro permite identificar el costo de los beneficios e incentivos durante el periodo de 2017 de acuerdo con los datos suministrados por el Departamento de Desarrollo Humano y la Jefatura Financiera.

**Tabla 2 Inversión incentivos y beneficios 2017**

<b>Beneficio o Incentivo</b>	<b>Total Colab.</b>	<b>Colab O. C. (44%)</b>
Bonificación por desempeño	₪ 450.610.206,00	₪ 180.244.082,40
Becas	₪ 13.000.000,00	₪ 5.200.000,00
Reconocimiento por años servicio	₪ 156.951.204,00	₪ 62.780.481,60
Adelanto de cesantía *	₪ 431.688.284,67	₪ 172.675.313,87
Indemnización por Incapacidades	₪ 33.000.000,00	₪ 13.200.000,00
Presentes por fechas especiales	₪ 28.340.979,00	₪ 11.336.391,60
Fiesta de fin de año	₪ 29.907.563,00	₪ 11.963.025,20
<b>Total</b>	<b>₪ 1.143.498.236,67</b>	<b>₪ 457.399.294,67</b>

Fuente: Elaboración propia Leonardo Jiménez

## 2.3 CONTEXTO TEÓRICO

Con el presente contexto se pretende exponer, a la luz de diferentes autores, las bases teóricas de la investigación, tanto para dar sustento a las afirmaciones como para poder dar explicación a posibles fenómenos resultantes de aquella.

Así como lo expone Sampieri (2014) “La perspectiva teórica proporciona una visión sobre dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo de conocimiento en el cual nos “moveremos”.” (p. 60). Esto permite establecer los límites de la investigación y ubicarse dentro del contexto de la misma. Es por esto por lo que se presentan las siguientes aclaraciones de conceptos y su acercamiento a la teoría aceptadas, mediante citas de autores destacados y de veracidad reconocida.

Durante toda investigación, para guiar de mejor manera los esfuerzos realizados en la interpretación y solución de las problemáticas estudiadas, deben tomarse en cuenta aquellas investigaciones que han abordado dicha problemática con la finalidad de aprovechar sus resultados y evitar la repetición de errores cometidos en dichos estudios. (Pimienta & De La Orden, 2017, p. 102)

### **2.3.1 Gerencia de Felicidad y Organizaciones Felices**

Este paradigma moderno compromete el estudio de cada uno de sus componentes de manera individual, para poder identificar la gerencia de la felicidad como una verdad teórica, capaz de ser implementada por organizaciones respetables y con resultados favorables para quienes deseen adoptar este concepto.

Para Robbins (2017) la Gerencia corresponde al cargo que ocupa un miembro de una organización, responsable de integrar y coordinar el trabajo por medio de otras personas. (p.6). Esto conlleva la responsabilidad sobre la labor que los cargos operativos ejecutados por los colaboradores de un área específica de una organización, en busca de alcanzar las metas organizacionales y/o departamentales. Dichas gerencias pueden estar clasificadas en gerentes de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de

alto nivel, no obstante, las generalidades de responsabilidad y coordinación son iguales para cualquier rango gerencial.

El paradigma de la Gerencia de la Felicidad es un tema actual, un nuevo enfoque a los sistemas de motivación tradicionales, que está orientado a valorar a los colaboradores, primero como personas, como seres humanos que merecen y pueden disfrutar de su trabajo y del entorno en que lo realizan, sin descuidar las funciones y metas organizacionales que están llamados a cumplir.

La Gerencia de la Felicidad se encarga de relacionar el estado emocional y la salud mental de los colaboradores de una organización, con el logro de los objetivos organizacionales en diferentes periodos.

Según Seminarium: “La Gerencia de la Felicidad es una estrategia inteligente en el que las empresas pueden lograr un liderazgo efectivo, fortalecimiento de los equipos de trabajo, al igual que obtener resultados tangibles en la operación.” (Seminarium.com, 2018).

De acuerdo con los datos suministrados por la reconocida firma de capacitaciones ejecutivas, el incremento de la eficiencia empresarial es un hecho tangible, ya que según estudios aumenta la productividad entre un 31% a 40%, disminuye los accidentes laborales de un 48% a un 50%, mejora la calidad de servicio a los usuarios de un 15% a un 25%, reduce la rotación de un 33% a 58%, mejora el clima laboral en un 5% y las Relaciones Interpersonales en un 40%. (Seminarium.com, 2018)

Así como las nuevas estrategias han ido cambiando conceptos como el de “trabajador” o “empleado” por “colaborador” por el simple hecho de que las palabras crean realidades, también la conceptualización de la figura del “Jefe” está teniendo una transformación gracias a conceptos clave de las organizaciones felices, en las que las jefaturas son más abiertas a sus colaboradores a cargo, sabiendo éstos que la única diferencia radica en el grado de responsabilidad dentro de la organización, dando por sentado un sentido de equidad como personas y miembros de la sociedad, y aún más, como integrantes de una misma empresa, con metas y propósitos en común y que en ambas posiciones se debe colaborar para la obtención de mejores resultados para el bienestar de la organización en general.

Es por esto por lo que la integración de los líderes-jefes en la convicción de la efectividad de la Gerencia de la Felicidad es crucial para el éxito de la misma.

El líder efectivo es aquel que logra conjugar firmeza y cercanía. Para ir logrando los resultados esperados en esta materia, se requiere que el colaborador se sienta parte de la empresa y para eso la tarea es generar las condiciones para una gestión participativa y por ende, considerar al trabajador en la toma de decisiones es fundamental (...)

Todos estos aspectos se engloban en la ya definida Gerencia de la Felicidad que se caracteriza por esta nueva forma de mirar a los colaboradores como un todo. Pero ¿Qué hace la gerencia de la felicidad? Según datos recabados por el portal catalán [tucoach.eu](http://tucoach.eu), un

Gerente de la Felicidad se encarga de: Diseñar iniciativas de motivación; Fomentar el respeto en el área laboral; Abrir canales de comunicación eficaces con los empleados; Destinar el tiempo necesario para atender las inquietudes de cada trabajador; Promover dinámicas de relajación e interacción para reducir el estrés; Infundir optimismo en todo el personal. (Logistec, 2016)

La Gerencia de la Felicidad está mostrando resultados muy positivos en las empresas que ha sido implementada, tales como Google, Patagonia, Zappo's, Banco Estado Micro Empresas (Chile) entre otros. La variedad de industrias, así como la diversidad del tamaño de las empresas, confirma la versatilidad con que puede ser manejado un programa de Gerencia de la Felicidad. (healthenergycoaching.com, 2016)

Con base en todo lo anterior, se puede definir la Gerencia de la Felicidad como un conjunto de acciones y esfuerzos dirigidos a promover la inteligencia emocional dentro de la organización, mejoras en las condiciones laborales, el respeto de los colaboradores como personas, diseño de planes motivacionales y promoción de salud mental, con el propósito de crear lealtad, motivación y pertenencia de los colaboradores dentro de la organización, obteniendo una verdadera ventaja competitiva para la organización.

El concepto de organizaciones felices según Cerejido, es “una organización rentable, capaz de trabajar en equipo y con directivos capaces de ejercer un liderazgo de crecimiento.” (Cerejido, 2010)

### 2.3.2 Competencias Gerenciales

Para Hellriegel, existen seis competencias gerenciales centrales, a saber: comunicación, planeación y gestión, trabajo en equipo, multicultural, y autoadministración. (Hellriegel et al, 2017). Estas competencias deben ser tomadas en consideración al abordar el tema de gerencia de la felicidad.

Por otra parte, la tarea de definir la felicidad es una empresa de gigantes dimensiones, puesto que, para cada individuo, la felicidad puede tener su propio significado, por lo que el trabajo se enfocará, en primer lugar, en la definición que la Real Academia Española facilita: del latín *felicitas*, *la Rae define la felicidad como un estado de grata satisfacción espiritual y física.*

Se puede obtener más información respecto a la felicidad desde la óptica psicológica, en lugar de la administrativa, sin embargo, se debe reconocer que, en la administración de recursos humanos, este enfoque es cada vez más eclipsado por métodos de administración un tanto más cuantitativos, en los que el administrador pierde de vista a la persona y se concentra en el logro, en la meta.

Según Owen Fitzpatrick, famoso psicólogo y conferencista internacional, la felicidad es alcanzada cuando “las personas están desempeñándose en su más alto rendimiento, pasando tiempo con sus seres queridos y apreciando la belleza del mundo” (Fitzpatrick, 2015)

Tal y como lo mencionan los autores del libro *Felicidad*, “pasamos muchas horas en nuestro lugar de trabajo, y la mayoría de las veces nos tenemos que llevar el trabajo a

casa, así que, si tenemos la suerte de hacer lo que nos gusta, podemos considerarnos muy afortunados” (García, Nicuesa, & Isan, 2015). Ante tal afirmación se podría deducir que lo más obvio e inteligente es gustar de lo que se hace, sin tener que esperar que sea la suerte la que decida si será feliz en el trabajo. Es por esto por lo que la Gerencia de la Felicidad es definida como el cargo que ocupa un miembro de una organización, responsable de integrar y coordinar esfuerzos para obtener un estado de grata satisfacción espiritual y física de los colaboradores de la organización.

### **2.3.3 La ciencia de la Felicidad**

Para poder medir la felicidad, uno de los primeros puntos por cumplir, es definirla. Gracias al aporte de muchos autores se tiene una amplia selección de definiciones para la felicidad:

- “Ser feliz es auto realizarse, lograr las metas propias de un ser humano”  
Aristóteles
- “Ser feliz es ser autosuficiente, valerse por sí mismo sin depender de nada ni de nadie” Filosofías de cinismo y estoicismo.
- La autorrealización, también llamada felicidad, se sostiene por la motivación que produce el trabajo constante y continuado. Gracias a las capacidades de nuestro cerebro de crear, de adaptarse y resolver problemas. Maslow.
- La felicidad es un conjunto de emociones positivas, tales como el éxtasis y la comodidad y de actividades positivas, como la concentración y el cumplimiento de nuestras tareas. Martin Seligman. (Cerejido, 2010)

Actualmente el concepto de la felicidad se ha transformado en un tema de estudio científico, por lo que hemos aprendido sobre las reacciones bioquímicas del cerebro que se enlazan para producir sensaciones de bienestar. Se han identificado tres sustancias liberadas por el cerebro para este propósito: la serotonina, la dopamina y las endorfinas. (Fitzpatrick, 2015)

Al lograr identificar dichas sustancias, se establece la felicidad como un factor físico real, y no como una simple sensación subjetiva, por lo que el reto ahora va enfocado a ubicar los detonantes de esa liberación neural en los individuos y mantenerlas del modo más constante posible.

En cuanto a la terminología utilizada para organizaciones, Hellriegel et al (2017) acota: “La organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas” (p.6). Así que es lógico unificar conceptos y decir que organizaciones felices son grupos formales y coordinados de personas que operan para alcanzar metas específicas en un estado de grata satisfacción espiritual y física.

#### **2.3.4 Teorías motivacionales de Maslow y Herzberg**

Resulta imprescindible, al hablar del comportamiento de una organización, la cual está conformada por individuos, analizar la motivación que tienen los mismos en la organización, ya que el comportamiento individual influye de manera directa en el comportamiento grupal, y este a su vez se transforma en la cultura organizacional.

Abraham H. Maslow, psicólogo y psiquiatra estadounidense (1908-1970) fue un gran impulsor de la psicología humanista, la cual se enfoca en términos como la autorrealización, niveles superiores de conciencia y la trascendencia. Maslow fue el creador de la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas.

Dicha teoría postula que el ser humano como individuo posee necesidades debidamente establecidas en orden jerárquico, iniciando por las necesidades propias de supervivencia y elevándose a las de crecimiento. Dicho orden de necesidades es conocido como la Pirámide de Maslow.

El orden las necesidades está dividido en cinco niveles, a saber: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y por último de autorrealización. Para Maslow no es posible pensar en satisfacer necesidades de un orden superior si antes no se ha podido cubrir todas las necesidades del orden anterior. Para el individuo carecen de sentido las necesidades de estima, cuando no se logran satisfacer de manera efectiva las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, por mencionar un ejemplo.

**FIGURA 2 PIRÁMIDE DE MASLOW**



Fuente: directoresderrhh.es. s.f

En el primer nivel se encuentran las necesidades fisiológicas del ser humano, (respirar, alimentarse, descanso, salud y sexo) no obstante, aún hoy existe cierto debate sobre si el sexo es una necesidad fisiológica, ya que de todas las que menciona Maslow en este nivel, es la única que, si bien es necesaria para procrear, no es una función vital del cuerpo.

En el segundo nivel se encuentran las necesidades que Maslow denominó de seguridad, con las que el individuo busca obtener la protección física, mediante una vivienda y un empleo. Esta parte es muy importante, ya que coloca la necesidad de trabajar como una de las necesidades primarias, solo por debajo de las propias mínimas para sobrevivir, lo que demuestra lo importante que es para una persona tener una fuente de ingresos que le permita satisfacer sus necesidades fundamentales.

Estos dos primeros niveles son considerados como niveles físicos, primigenios en la existencia del ser humano, ya que, si no son cubiertos, las condiciones de vida son precarias e insuficientes para poder ascender a las siguientes etapas de la pirámide. Las siguientes etapas son de índole psicológico, en las cuales el ser humano gradualmente obtiene una mejor calidad de vida y por lo tanto una realización personal superior.

Ya en el tercer nivel se encuentran las necesidades de afiliación, con las que la persona busca satisfacer las necesidades del aspecto social afectivo. Inicia la interrelación del individuo con otras personas, en lo afectivo, en lo colectivo, relaciones de pareja, o de pertenencia a grupos sociales. El individuo busca la integración con su entorno al encontrarse menos preocupado al estar cubiertas sus necesidades básicas.

Una vez que el individuo se encuentra afiliado, surge una nueva necesidad, y es la del reconocimiento, en la cual, la persona busca sobresalir entre sus colectividades y obtener la estima de los suyos. Este es el nivel cuarto de la pirámide.

La pirámide se completa al llegar al máximo nivel de satisfacción, cuando se cumple la necesidad de autorrealización y el individuo al fin obtiene su máximo desarrollo potencial.

La importancia de esta teoría aplicada en la presente investigación consiste en poder identificar en cuál nivel se encuentran los distintos segmentos de colaboradores encuestados, con el propósito de dirigir las propuestas a soluciones lógicas que permitan al individuo desarrollarse a su siguiente escalón del proceso, incrementando su nivel de felicidad.

Según la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, es necesario saber identificar cuáles incentivos serán mejor percibidos según el estrato de cada colaborador. No será un buen incentivo un viaje al exterior a un colaborador que no tiene para satisfacer sus necesidades básicas, e incluso no tuviera pasaporte, por ejemplo. Al contrario, dicho premio sería la causa de una preocupación más para el colaborador al tratar de obtener algún tipo de liquidez por el mismo. Por el otro extremo, no será un buen motivador una orden de compra en un supermercado para un colaborador al cual su propósito es viajar antes de tener familia.

También va a funcionar como un indicador del nivel de felicidad que se podría estar percibiendo dentro de la población de colaboradores de Coopenae, ya que, según dicha teoría, dependiendo del nivel, estarán más cerca de la autorrealización, y de este modo más conformes con la realidad y, por ende, más felices.

Maslow propuso que se lucha por ascender en la jerarquía (...) cuando una necesidad queda satisfecha hasta cierto nivel adecuado (no especificado) la siguiente necesidad superior en la jerarquía se vuelve la más importante al impulsar nuestro comportamiento.  
(Arnold & Randall, 2012)

Por su parte, el psicólogo alemán Frederick Herzberg (1923-2000) propuso la "Teoría de los dos Factores" la cual también es conocida como la "Teoría de la Motivación e

Higiene". Como indica (Zepeda, 2017). Herzberg propone la existencia de dos tipos de factores que intervienen en la motivación de las personas: Los factores de higiene y los factores de motivación.

Los factores de higiene son aquellos elementos dentro de la organización que son necesarios para evitar la insatisfacción del colaborador y que no están relacionados con las tareas que debe realizar el colaborador. Entre los más comunes, se destacan: la compensación, el nivel de responsabilidad, las condiciones laborales, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, la interacción con los compañeros de trabajo, el salario y la seguridad laboral. Toda esta serie de factores son fundamentales para la satisfacción del colaborador, pero no bastan por si mismos para mantener la motivación.

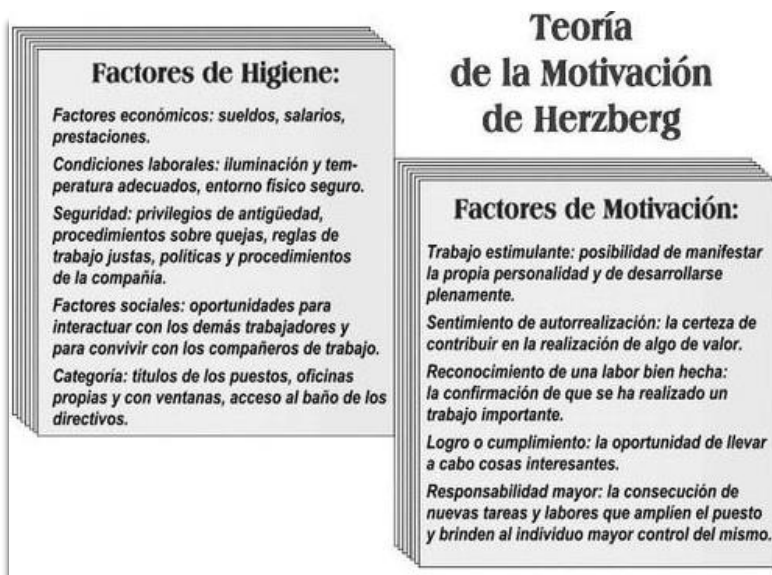
Es muy importante reconocer que, si bien estos factores no motivan, si son una fuente potencial de desmotivación si llegaran a extinguirse. (Hellriegel et al. pág. 477)

Por otra parte, los factores de motivación son aquellos que logran que la persona se sienta emocionada por su trabajo.

Los factores de motivación son aspectos del contexto de la organización que hacen que los empleados experimenten sentimientos positivos. Algunos de estos factores son los logros, el desafío del trabajo, la responsabilidad, el reconocimiento, el avance y el crecimiento. La sola presencia de los motivadores solos, no asegura que los empleados serán productivos. Los motivadores llevarán a un desempeño superior con la condición de que no haya elementos insatisfactorios. (Hellriegel et al , 2017)

Los factores de motivación, si bien no son la felicidad per se, permiten mejorar el grado de felicidad de los colaboradores, ya que estimulan los sentimientos positivos, y dado que la felicidad es un estado producido por la mayor cantidad de emociones posibles, es natural suponer que contribuye en la felicidad del individuo, en el grado de tiempo invertido por las personas en el trabajo.

### FIGURA 3 TEORÍA DE MOTIVACIÓN DE HERZBERG



Fuente: Gestipolis. s. f.

### 2.3.5 Relación entre motivación y felicidad

La motivación es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o (sic) externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. (Hellriegel et al, 2017). Esto refiere al hecho de que todo comportamiento o acción humana inicia debido al estímulo provocado por una motivación, sea esta de índole intrínseca o extrínseca.

Como muchos conceptos en la psicología del trabajo, la motivación es abstracta. No puede observarse directamente. Muy a menudo se utiliza el desempeño laboral de un individuo como medida de su motivación, pero (...) muchos factores, además de la motivación influyen en el desempeño. (Arnold & Randall, Psicología del Trabajo, 2012)

Los comportamientos que son movidos por la motivación no siempre son positivos para la organización, de hecho, un trabajador puede estar motivado a no trabajar de manera eficiente, influenciado por un enfado o por baja retribución a su labor. (Arnold & Randall, Psicología del Trabajo, 2012). Por esto, es posible deducir que la felicidad no siempre estará ligada a la motivación, ya que esta puede provenir de factores de tristeza, ira o frustración, entre otras emociones negativas.

Es importante, por tanto, poder identificar dentro de la organización los factores de motivación que influyen en ambos tipos de comportamiento, en lo positivo para intentar emular los resultados con los demás colaboradores y en lo negativo para

prevenir que incremente su círculo de influencia, llegando incluso a afectar el clima organizacional.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPOS DE INVESTIGACION**

El propósito del presente apartado es permitir al lector, tener un enfoque de la arista por la cual se dio el abordaje del fenómeno por parte del investigador, lo que permite obtener una relación de armonía tanto en conceptos, como en explicaciones, así como los diferentes factores que incluyeron en la experimentación u observación del trabajo investigativo. El panorama que permite la clasificación de la investigación se clarifica gracias a esta categorización por parte del investigador.

#### **3.1.1 Finalidad de la investigación**

Según la finalidad que se busca en la investigación, es posible clasificarla en dos tipos, aplicada o teórica, o como los menciona Pimienta, aplicada y básica, cambiando el enunciado de la tipología, mas no así su concepto. (Pimienta & De La Orden, 2017)

La finalidad de la investigación está concebida para ser conceptualizarla de acuerdo con el aporte generado por la misma. Si se dice que la investigación es de finalidad aplicada, según González, entonces se está frente a un trabajo destinado a “resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en un país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas

concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación” (p, 25)

Por otra parte, si su finalidad es teórica, la investigación tiene por objetivo incrementar y ahondar los conocimientos que se tienen acerca de una realidad, para estar en capacidad de entender y explicar los fenómenos estudiados. (Pimienta & De La Orden, 2017)

Por lo tanto y de acuerdo con las diferentes explicaciones, es posible clasificar el presente trabajo como de finalidad teórica, ya que se busca probar los factores correlacionales existentes entre la felicidad y productividad, mientras se realiza un diagnóstico del grado de felicidad de los colaboradores, y del cómo dicho nivel de felicidad ha sido o no influenciado por las políticas establecidas por Coopenae en busca de mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores.

### **3.1.2 Dimensión temporal de la investigación (transversal o longitudinal)**

La dimensión temporal permite identificar la prolongación de la investigación, dividiendo la clasificación en transversal o longitudinal.

Para Sampieri la investigación transversal es caracterizada por que la recolección de los datos ocurre en un momento único. (p. 154) Si bien pueden abarcar varios grupos

o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Por ejemplo, analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional provocó dicho acto terrorista en niños, adolescentes y adultos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único. (Sampieri et al, 2014).

Por su parte la investigación de carácter longitudinal o evolutiva se refiere a estudios de seguimiento, los cuales recogen información de diferentes momentos o periodos comparando los posibles cambios e identificando las constantes. Como lo explica Gonzalez en la investigación longitudinal el tiempo es la variable central. (p.25)

En este caso, la presente investigación es de un enfoque no experimental, ya que no se manipula la información recolectada, y se clasifica dentro de la dimensión temporal transversal, puesto que la recolección de datos estará vinculada con un periodo específico que corresponde al primer trimestre del año 2018.

### **3.1.3 Marco de la investigación**

El marco de la investigación hace referencia al tamaño propiamente, a la magnitud del abordaje, esto es, tamaño de la población, y la cantidad de los sujetos de estudio que serán abarcados en el trabajo investigativo.

Cuando se planea estudiar un espacio muy grande, se denomina marco macro, por ejemplo, en el caso de un censo nacional, o bien la totalidad de una empresa.

Por otra parte, se puede decir que se encuentra en frente de un estudio con un marco mega, cuando se hace una investigación que logra analizar una temática muy extensa y compleja a profundidad. (González, 2017)

En el tanto que la investigación de lo macro, se involucra en la totalidad de un segmento de la población mega, esto es, una porción sustancial y completa, por ejemplo, el total de trabajadores de una gerencia o departamento de una organización, o un censo de habitantes de una provincia, entre otros.

Y por último son conocidas como investigaciones micro, aquellos trabajos que toman una muestra de la población de un segmento para realizar su trabajo, es decir la delimitación de una unidad (departamento de una empresa, provincia de un país, etc) tomando solamente una muestra representativa de la totalidad de la unidad. (González, 2017)

Es por esto que el presente trabajo es calificado dentro del marco micro, ya que si bien va dirigido a los trabajadores de oficinas centrales de la Cooperativa, la información será adquirida mediante la cantidad de encuestados y entrevistados

considerada como suficiente según los criterios establecidos para este fin, por lo que no necesariamente sea procesada la información excedente para la investigación.

### **3.1.4 Naturaleza de la investigación**

Una de las consideraciones más importantes de clasificación de un trabajo de investigación es la que se refiere a la naturaleza en sí de la exploración, pudiendo ser esta del orden cualitativo, cuantitativo o mixto.

Cuando se habla de una investigación de naturaleza cualitativa, se dice que va orientada a despejar interrogantes sobre opiniones, puntos de vista, actitudes, juicios de valor, entre otros, que manifiestan el sentir del sujeto de investigación. (González, 2017)

Por otra parte, los autores hacen énfasis en no perder la perspectiva por la cual se da inicio al trabajo de investigación, Hernández et al (2014) asevera:

En la indagación cualitativa, los investigadores deben establecer formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ser sensible, genuino y abierto, y nunca olvidar por qué está en el contexto. (p.398)

Están también los trabajos de naturaleza cuantitativa, los cuales están dirigidos a la recolección y análisis de datos, cantidades, cifras, valores que permitan respaldar o refutar una hipótesis. Dicha recolección se desarrolla mediante herramientas tales como cuestionarios, matrices, encuestas, bases de datos, informaciones disponibles y más. Debe ser lo más objetiva posible, sin sesgos de sentimientos o creencias. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos. (Hernández et al, 2014)

Entre las características principales de los estudios de naturaleza cuantitativa, se menciona que su objetivo principal es responder a medidas y estimaciones de un fenómeno, esto es, cada cuanto y con qué magnitud ocurre un evento.

Por último, está el enfoque mixto, que es una mezcla de ambos enfoques en una investigación mucho más compleja. (González, 2017)

En cuanto a la naturaleza de la presente investigación, se puede aseverar que está enfocada a lo cualitativa principalmente, ya que se busca analizar el grado de satisfacción y los niveles de felicidad en los trabajadores, así como el nivel de aceptación

de las políticas de incentivos. Si bien la gran mayoría de los trabajos investigativos formulan una triangulación de enfoques, ya que tienen trazas de ambos, se debe buscar el que predomina a lo largo de la investigación.

### **3.1.5 Carácter de la investigación**

Los trabajos de investigación se clasifican en cuatro tipos, a saber: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández et al, 2014).

La investigación descriptiva, como su nombre lo indica, va dirigida a presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo, es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo. (González, 2017).

La investigación correlacional, por su parte, busca medir la relación existente entre dos variables, entendiendo así el comportamiento de la variable dependiente en función de cambios o alteraciones de la variable independiente. Esto permite, entre otras cosas, validar hipótesis y lograr obtener predicciones de comportamientos a partir de alteraciones en uno de los factores. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables (Hernández, 2014)

El diseño explicativo, tal y como nos referencia Hernández (2014) “se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos”. (p.554).

Tomando en cuenta las descripciones anteriores, se determina que la presente investigación inicia con un carácter descriptivo de la situación actual respecto al grado de felicidad y motivación de los trabajadores de Coopenae. Sin embargo, posteriormente se debe enfocar como correlacional, al intentar identificar la relación existente entre los diferentes agentes motivadores y el grado de felicidad predominante en los colaboradores encuestados y la población representada por éstos.

## 3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACION

### 3.2.1 Sujetos y población

Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde (sic) se pretende hacer estimaciones de variables en la población. (Sampieri, Collado, & Lucio, 2014)

Con respecto a la población de un estudio, Bernal (2016), da un concepto muy concreto al mencionarla como “el conjunto de los sujetos o elementos que tienen características similares y sobre los cuales se desea hacer inferencia” (p. 214)

En busca de estas características similares, es que la investigación ha sido diseñada para ser desarrollada con los trabajadores de servicios operacionales de las Oficinas Centrales de la Cooperativa Nacional de Educadores (Coopenae R.L.) ubicadas en San José, en los diferentes edificios y anexos con que cuenta la Cooperativa, que superen el año de laborar para dicha organización, de ambos géneros y sin distinción de edad durante el último cuatrimestre del año 2017. El total de dichos trabajadores es de 272 a septiembre de 2017 lo cual constituye la población de la investigación. Están distribuidos por Departamentos y Unidades según el siguiente cuadro:

**Tabla 3 Distribución por áreas**

AREA	COLABORADORES
AUDITORIA INTERNA	8
CENTRO INTEGRADO DE CONTACTOS	20
CUSTODIA Y VALORES	7
ADMINISTRACION	13
ADMINISTRACION DE BASE DE DATOS	2
ANALISIS Y CALIDAD DE CARTERA	3
COBRO ADMINISTRATIVO SUCURSALES	25
CREDITO HIPOTECARIO	10
CREDITO PERSONAL	7
CUMPLIMIENTO	3
DIPLOMACIA CORPORATIVA	1
FIDELIZACION Y CONTROL DE SERVICIOS	11
MIPYMES	1
RELACIONAMIENTO CON EMPLEADORES	2
RESPONSABILIDAD SOCIAL	2
RIESGOS	2
DESARROLLO HUMANO	7
GESTION DE CALIDAD ORGANIZACIONAL	2
CANALES	1
CONTABILIDAD	11
MEDIOS ELECTRONICOS DE PAGO	18
SEGURIDAD ORGANIZACIONAL	8
TESORERIA	8
GERENCIA GENERAL	2
GESTION ESTRATEGICA	5
MESA DE VISADO FUERZA DE VENTAS	12
MESA DE VISADO HIPOTECARIO	5
MESA DE VISADO TELEMERCADERO, FIDELIZACION Y SUCURSALES	10
CONTROL INTERNO TIC	3
DE COMUNICACIÓN	1
DE CONTROL DOCUMENTARIO	7
DE CRM-CX	2
INVESTIGACION DE MERCADOS E INNOVACION	7
PROCESOS JUDICIALES Y BIENES ADJUDICADOS	7
PROCESOS Y DEDUCCIONES	10
PUBLICIDAD Y MERCADERO	3
RELACIONES PUBLICAS	2
SEGURIDAD INFORMATICA	2
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	6

ELEMERCADEO	1
IMPULSO COMERCIAL	6
SOPORTE TECNICO	6

*Fuente Elaboración propia. Leonardo Jiménez*

### 3.2.2 La muestra

Para llevar a cabo dicho análisis para el cálculo de tamaño de muestra existe una

fórmula de uso muy aceptado por la estadística, la cual es: 
$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p * q}$$

donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en esta investigación se busca un 5%)

Sin embargo, y haciendo caso a la tecnología actual disponible, se optó por la utilización de una aplicación móvil de cálculo de muestras la cual arrojó la cifra de 60 personas, para un nivel de confianza del 95%

## **3.2.2 Fuentes de Información**

### **3.2.2.1 Fuentes primarias**

Para Bernal (2010) las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (p.191).

Con base en la definición anterior, se afirma que la presente investigación cuenta con dos fuentes de información primaria. La primera consiste en un formulario aplicado a 60 colaboradores de distintos departamentos de oficinas centrales, los cuales fueron escogidos al azar y sus respuestas fueron catalogadas como confidenciales.

Por otra parte, se realizaron dos entrevistas con la Jefe de Desarrollo Humano, Lic. Alicia Paniagua, quien cuenta con amplia experiencia tanto en el área de Recursos Humanos como en la idiosincrasia de la organización, gracias a 22 años de laborar para la Cooperativa.

### **3.2.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias utilizadas hacen referencia a los libros, artículos, sitios *web blogs* y revistas, entre otros, que permitan conocer más sobre el fenómeno por investigar y brinden información valiosa durante el proceso. Entre las principales fuentes

secundarias se cuenta con reportes y datos suministrados por la Gerencia de Desarrollo Humano, la Jefatura Financiera, documentaciones de entrevistas previas y datos estadísticos de la Cooperativa, así como diferentes textos referenciados en la bibliografía. Debido a la diversidad de relaciones, la presente investigación no es abordada desde un enfoque central a un solo documento o libro referencial.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 Técnicas**

Para Pimienta et al (2017) las principales técnicas para recolectar información son:

- Observación: Recolección de información a partir de la observación detallada del objeto por investigar. La observación, a su vez, está categorizada en directa, cuando el investigador es quien directamente realiza la observación, indirecta cuando se respalda de (sic) observaciones e investigaciones previas, participante cuando se integra al grupo investigado y no participante cuando no participa. (p.86)

Para la investigación, la observación se utiliza principalmente al analizar los datos de fuente secundaria, esto es, los datos suministrados con información respecto a entrevistas, estadísticas de rotación, de diagnóstico organizacional, entre otros que fueron suministrados por la Gerencia de Desarrollo Humano.

- Entrevista: Serie de preguntas que el investigador formula mediante conversación de (sic) los involucrados, conociendo puntos de vista de expertos. (p 86)  
Se realizan, durante el presente trabajo, dos entrevistas con la Licenciada Alicia Paniagua, debidamente estructuradas mediante el formulario correspondiente. La primera consiste en una serie de datos que permitan identificar si existen muestras de deterioro en el grado de felicidad presente en los trabajadores de oficinas centrales de Coopenae, que pueden ser evidenciados mediante un incremento en la rotación, una baja en los indicadores de clima organizacional o bien un incremento en los casos de despido sin responsabilidad laboral, los cuales evidencian poco interés por conservar un lugar dentro de la organización.
- Encuesta: Son realizadas con base en un cuestionario estructurado, de preguntas estandarizadas. Pueden ser descriptiva, analítica, abierta, cerrada, y puede aplicarse por teléfono, correo o bien, personalmente. (p.86)
- Cuestionarios: Son un grupo de preguntas organizadas para obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. Son la base de las entrevistas y encuestas. (p.87)
- Recolección de datos y análisis documental: una vez obtenida la información se debe clasificarla, y revisarla de forma que permita su interpretación. (p.87)

Todas las técnicas anteriores podrían ser utilizadas durante las diferentes etapas de la presente investigación, ya que la recolección de información es una etapa crucial del trabajo investigativo.

### **3.5.2 Instrumentos**

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. (Hernández et al, 2014)

Los instrumentos de medición deben ser confiables en todo momento de la investigación, de manera tal que cada medición sea equiparable, so pena de sesgar los resultados e invalidar por completo la investigación.

La lista de instrumentos de mediciones, es tan variada como los tipos de investigaciones que se puedan realizar. Van desde instrumentos sofisticados como sismógrafos y ubicadores satelitales, a simples piezas de medición como reglas o guías de dibujo.

También se deben mencionar los recursos tecnológicos actuales que servirán para realizar las mediciones relativas al estudio, tales como computadores, teléfonos móviles, grabadoras de audio y video, cámaras fotográficas, entre otros, sin olvidar los instrumentos tradicionales como fichas de observaciones, relojes, termómetros,

bolígrafos, termómetros, entre muchos otros utilizables. Lo que deben tener en común es la confiabilidad de su medida de manera constante y veraz a lo largo de toda la investigación.

**Tabla 4 Relación de Variables**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>	<b>Fuente de Información</b>	<b>No.de Pregunta</b>
Identificar las políticas actuales de incentivos y los instrumentos de medición de implementación por Coopenae R.L. como herramienta de motivación, con el propósito de describir el panorama actual y el nivel de aceptación.	Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y becas de estudio.</li> <li>• Subsidios por incapacidad</li> <li>• Reconocimientos por años de servicio</li> <li>• Vacaciones</li> <li>• Cancelación auxilio cesantía</li> <li>• Plan de salud a trabajadores</li> <li>• Teletrabajo</li> <li>• Incentivos sin política establecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Políticas Internas</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>	Jefatura de Desarrollo Humano Coopenae.	Entrevista 1, 2, 3, 4, 5. Cuest. 2.3, 2.4, 2.5, 2.6
Analizar el paradigma moderno de Gerencia de Felicidad y Organizaciones Felices en relación con las políticas de motivación que aplica Coopenae con la influencia de teorías de motivación clásicas de Herzberg y Maslow.	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de felicidad.</li> <li>• Expectativas de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Políticas Internas y comparación con Teorías de Motivación tradicionales.</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae.	Colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae.	2.1, 2.2, 3.2, 3.3, 3.4,  3.7a, 3.7b, 3.7c, 3.7d 3.7e, 3.7f, 3.7g, 3.7h, 3.7i, 3.7j,
Determinar si la Gerencia de Felicidad y Organizaciones felices influye en el resultado del desempeño individual y colectivo de Coopenae R.L.	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempeño.</li> <li>• Nivel de Felicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Políticas Internas y comparación con Teorías de Gerencia de Felicidad</li> <li>• Cuestionario</li> </ul>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae.	Colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae.	

Fuente: Elaboración propia, Leonardo Jiménez Jiménez

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

## 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

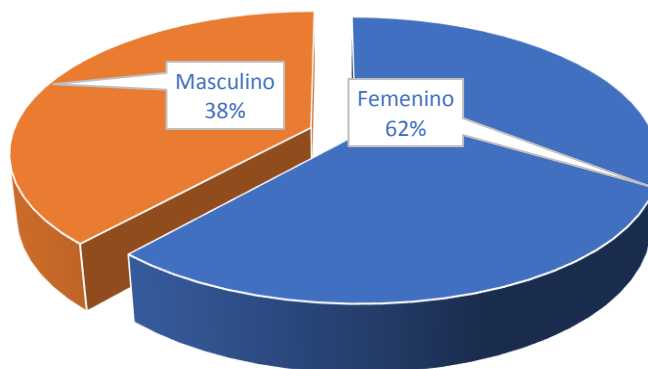
A continuación, se presenta la información obtenida según los datos suministrados por los colaboradores de los diferentes Departamentos de servicios de Oficinas Centrales de Coopenae, mediante el cuestionario implementado para la presente investigación.

Los resultados serán presentados mediante gráficos y tablas claras y descriptivas, utilizando los valores absolutos y relativos de cada variable. El valor real de la información será medido en el tanto sea de utilidad para medir el grado de felicidad de los colaboradores, así como para brindar recomendaciones que permitan tomar decisiones a la Gerencia de Desarrollo Humano de Coopenae.

**Tabla 5 Género**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Femenino	37	62%
Masculino	23	38%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 1 Distribución por Género**

*Fuente: Datos extraídos de la tabla 5*

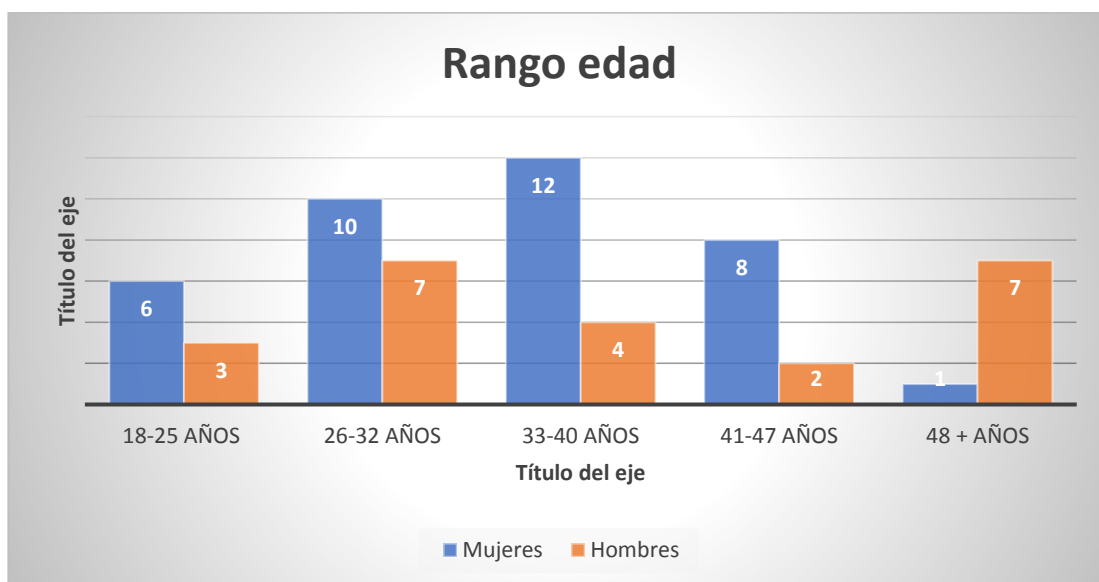
El gráfico uno Indica la distribución de la muestra de los colaboradores encuestados en cuanto a género, se observa que el 62% de los encuestados son mujeres y el 38% corresponde a hombres.

**Tabla 6 Rango Edad por Género**

criterio	Mujeres	Hombres
18-25 Años	6	3
26-32 Años	10	7
33-40 Años	12	4
41-47 Años	8	2
48 + Años	1	7
Total	37	23

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

Gráfico 2 Rango de edad por Género



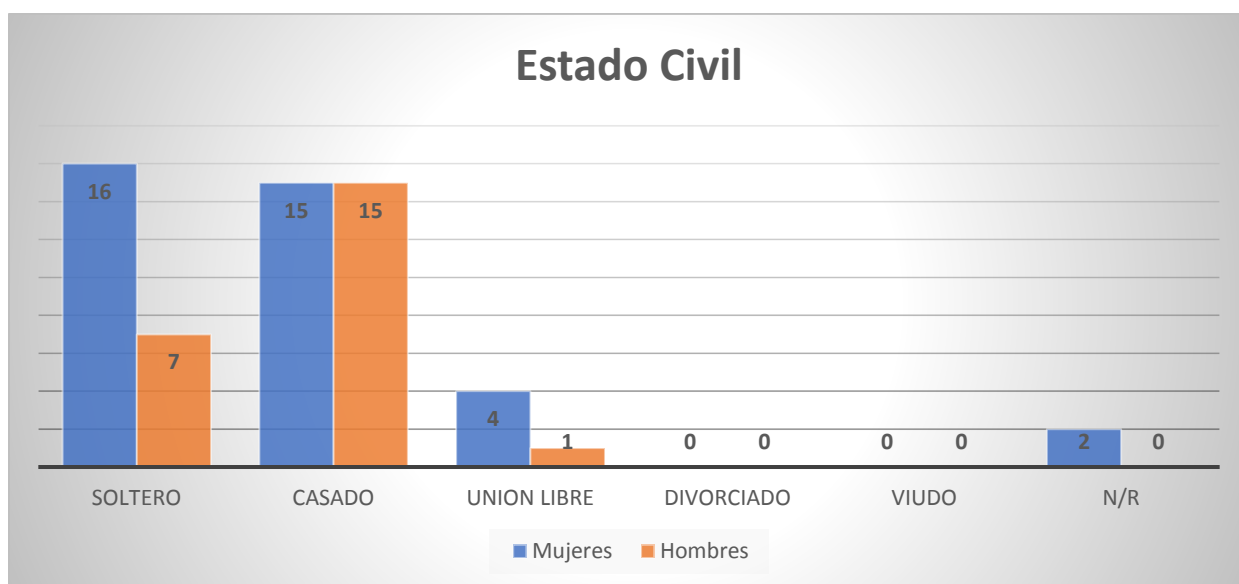
*Fuente: Datos extraídos de la tabla 6*

El gráfico dos permite apreciar la distribución por rangos de edades de los colaboradores encuestados, así como la distribución por géneros en los distintos rangos. El primer rango reúne a nueve funcionarios, seis mujeres y tres hombres de edades entre los 18 y 25 años; el segundo rango, de 26 a 32 años, presenta 17 colaboradores: 10 mujeres y siete hombres; en el tercero, de 33 a 40 años, hay 16 personas, 12 mujeres y cuatro hombres; en el cuarto, que va de 41 a 47 años hay 10 personas, ocho mujeres y dos hombres, mientras que el último rango, que reúne a los mayores de 48 años está representado por ocho personas, siete hombres y una mujer.

**Tabla 7 Estado Civil**

<b>Criterio</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
Soltero	16	7
Casado	15	15
Unión Libre	4	1
Divorciado	0	0
Viudo	0	0
N/R	2	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>23</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 3 Estado Civil**

*Fuente: Datos extraídos de la tabla 7*

El tercer gráfico permite identificar el estado civil de los colaboradores encuestados, mostrando que entre las mujeres 16 son solteras, 15 casadas, cuatro se encuentran en unión libre y dos no respondieron, mientras que en los hombres siete son solteros, 15

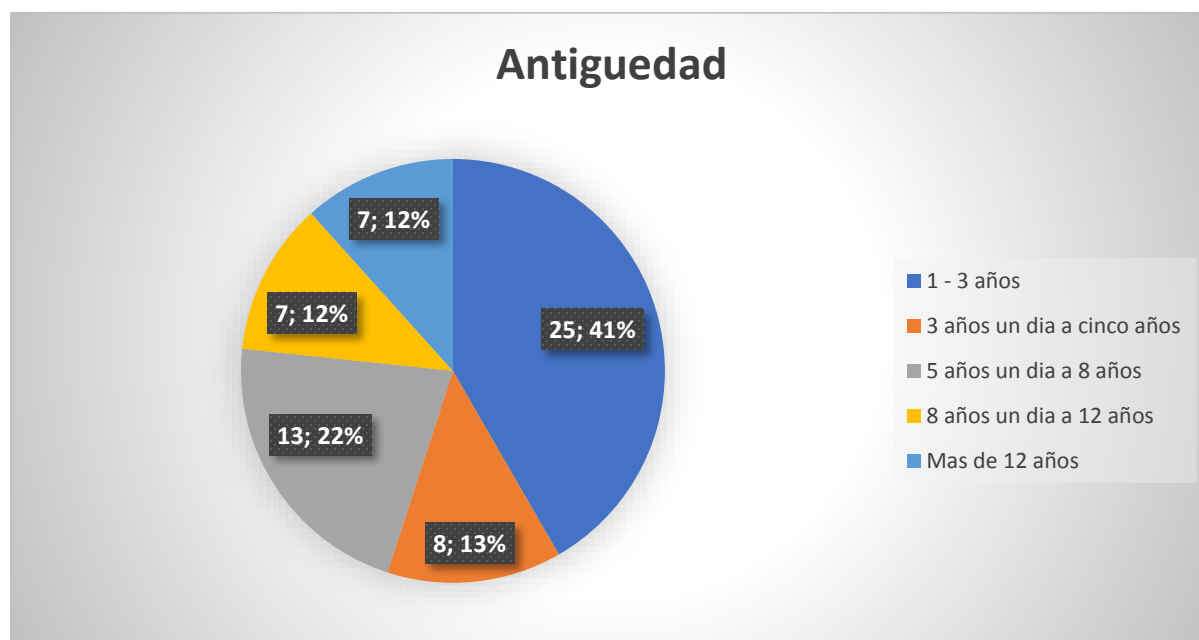
casados y uno en unión libre. No se presentan divorciados o viudos. Sobresale que exactamente el 50% de los encuestados son casados.

**Tabla 8 Antigüedad Laboral**

Criterio	Absoluto	Relativo
1 - 3 años	25	42%
3 años un día a cinco años	8	13%
5 años un día a 8 años	13	22%
8 años un día a 12 años	7	12%
Mas de 12 años	7	12%
Total	60	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 4 Antigüedad Laboral**



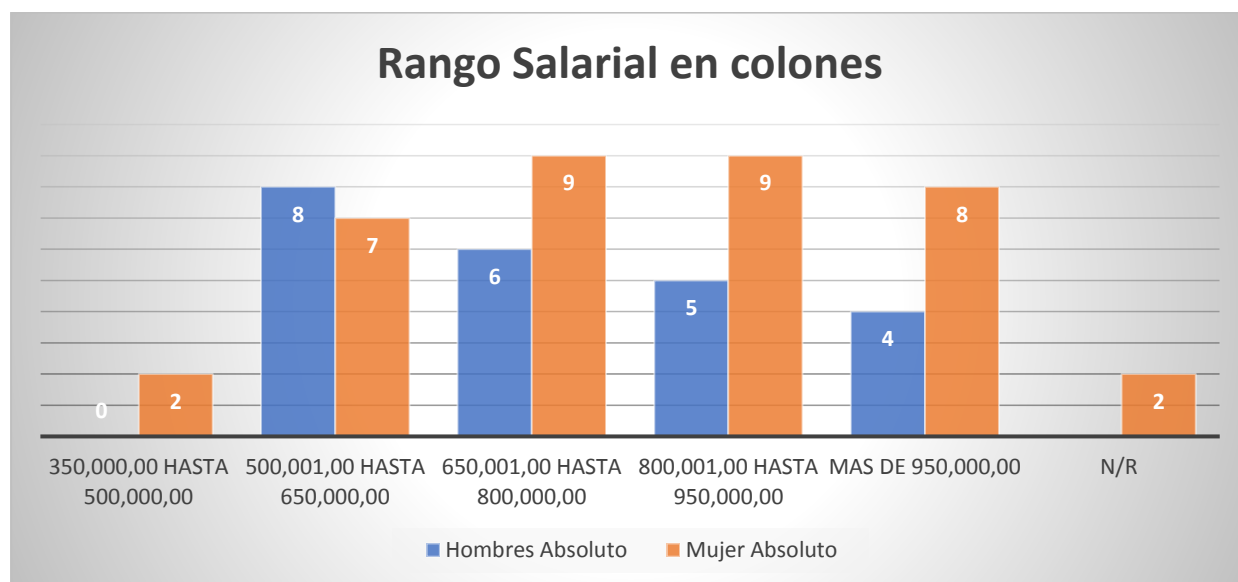
Fuente: Datos extraídos de la tabla 8

Respecto a la antigüedad laboral, el gráfico cuatro muestra que más del 40 por ciento de los encuestados no sobrepasa los tres años de laborar en la Cooperativa; el 13% están en el rango de tres hasta los 5 años; el 22% corresponde a colaboradores con más de cinco y hasta los ocho años; el rango de ocho a 12 años está representado por el 12%, mientras que el 12% sobrepasa los 12 años de laborar para la Cooperativa.

**Tabla 9 Rango Salarial**

<b>Criterio</b>	<b>Hombres Absoluto</b>	<b>Hombres Relativo</b>	<b>Mujer Absoluto</b>	<b>Mujer Relativo</b>
350,000,00 hasta 500,000,00	0	0%	2	3%
500,001,00 hasta 650,000,00	8	13%	7	12%
650,001,00 hasta 800,000,00	6	10%	9	15%
800,001,00 hasta 950,000,00	5	8%	9	15%
Mas de 950,000,00	4	7%	8	13%
N/R			2	3%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>38%</b>	<b>37</b>	<b>62%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 5 Rango Salarial**

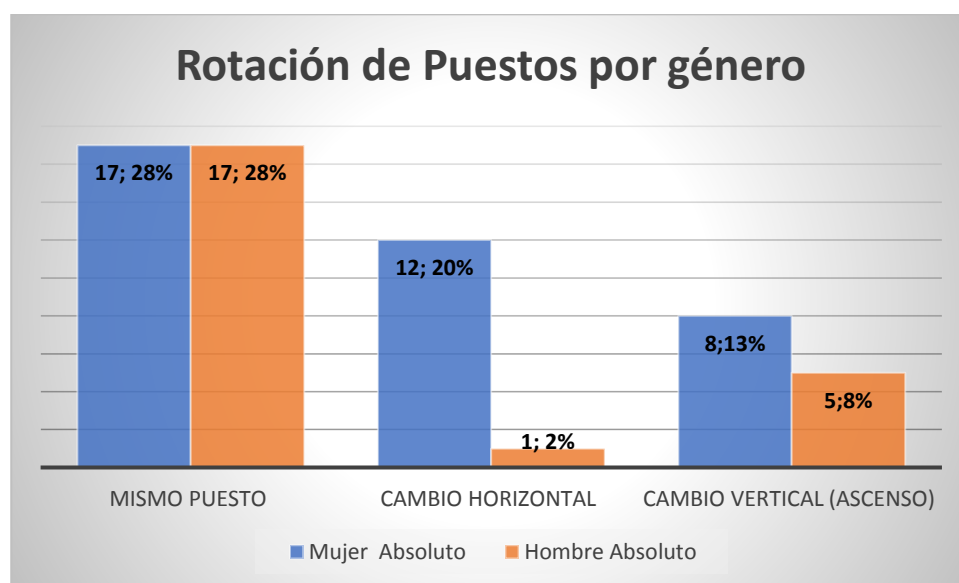
*Fuente: Datos extraídos de la tabla 9*

El gráfico cinco muestra la distribución con base en el rango salarial entre mujeres y hombres. En cuanto a las colaboradoras de Oficinas Centrales de Coopenae, dos se encuentran en el rango uno de salarios inferiores, siete en el rango dos, nueve en el tres; nueve en el cuatro y ocho en el rango cinco, mientras que dos no respondieron la pregunta. Por otra parte, los hombres no presentan datos en el rango uno, ocho colaboradores ganan entre ¢500,000.00 y ¢650,000.00; seis están en el rango tres; cinco en el rango cuatro y finalmente, cuatro colaboradores perciben ingresos por encima de los ¢950,000.00.

**Tabla 10 Rotación de Puestos**

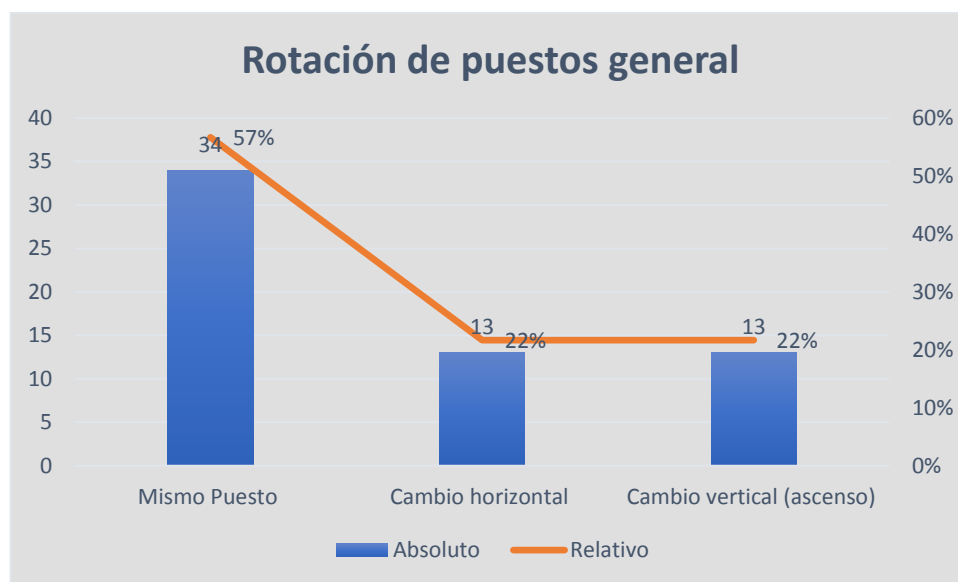
Criterio	Mujer Absoluto	Relativo Mujer	Hombre Absoluto	Relativo hombre
Mismo Puesto	17	28%	17	28%
Cambio horizontal	12	20%	1	2%
Cambio vertical (ascenso)	8	13%	5	8%
Total	37	62%	23	38%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenaes R.L. 2018

**Gráfico 6 Ascensos, cambios y permanencias**

Fuente: Datos extraídos de la tabla 10

Tanto el 28% de las mujeres como de hombres, permanecen en el mismo puesto, mientras que en las mujeres existe una mayor movilidad horizontal con un 20% y un 13% ha tenido un ascenso. En los hombres los cambios horizontales corresponden a un 2% y los ascensos a un 8%.

**Gráfico 7 Rotación de puestos general**

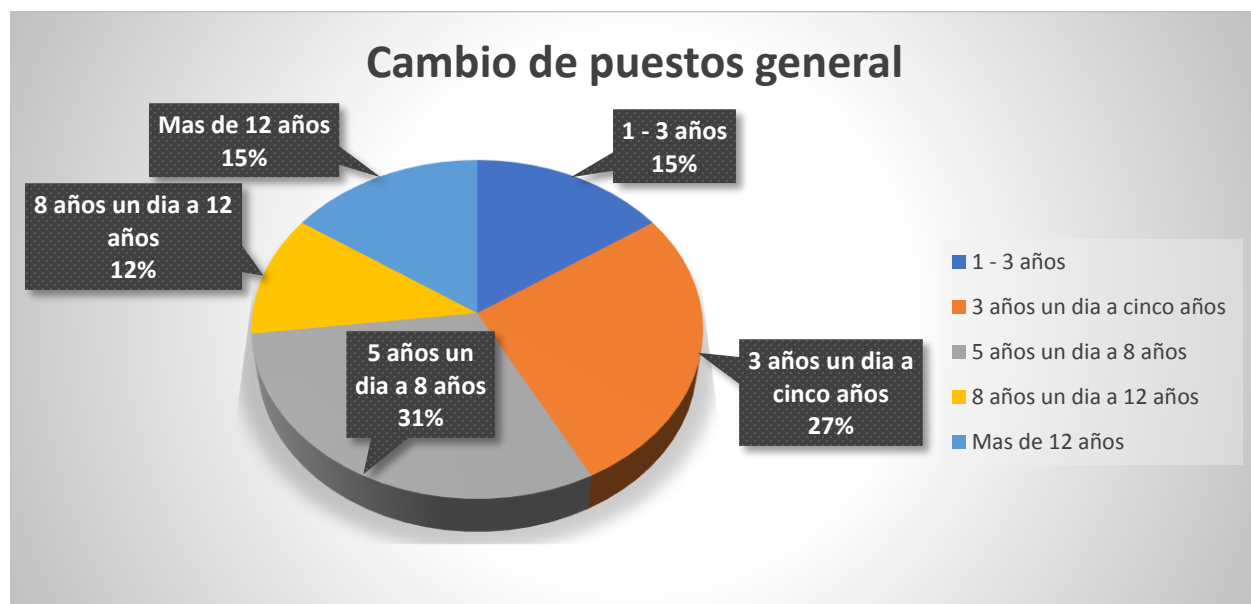
Fuente: datos extraídos de la tabla 10

A nivel general el gráfico muestra que el 57% de los colaboradores permanecen en el mismo puesto para el que fueron contratadas, y la movilización se distribuye en partes iguales en puestos de condiciones similares como en puestos de mayor remuneración y responsabilidades, o ascensos.

**Tabla 11 Cambio de puestos general**

Criterio	Absoluto	Relativo
1 - 3 años	4	15%
3 años un día a cinco años	7	27%
5 años un día a 8 años	8	31%
8 años un día a 12 años	3	12%
Mas de 12 años	4	15%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 8 Cambio de puestos general**

*Fuente: datos extraídos de la tabla 11*

El gráfico ocho indica la distribución de los cambios de puesto respecto a la antigüedad de los colaboradores. El 15% obtuvo un cambio dentro de los primeros tres años, porcentaje que incrementa a un 27% de los tres a los cinco años y hasta un 31% de los cinco a los ocho años. En este punto la cantidad de cambios de puesto vuelve a decrecer a un 12% en el rango de los ocho a los doce años y refleja un leve crecimiento después de los 12 años de laborar en la Cooperativa.

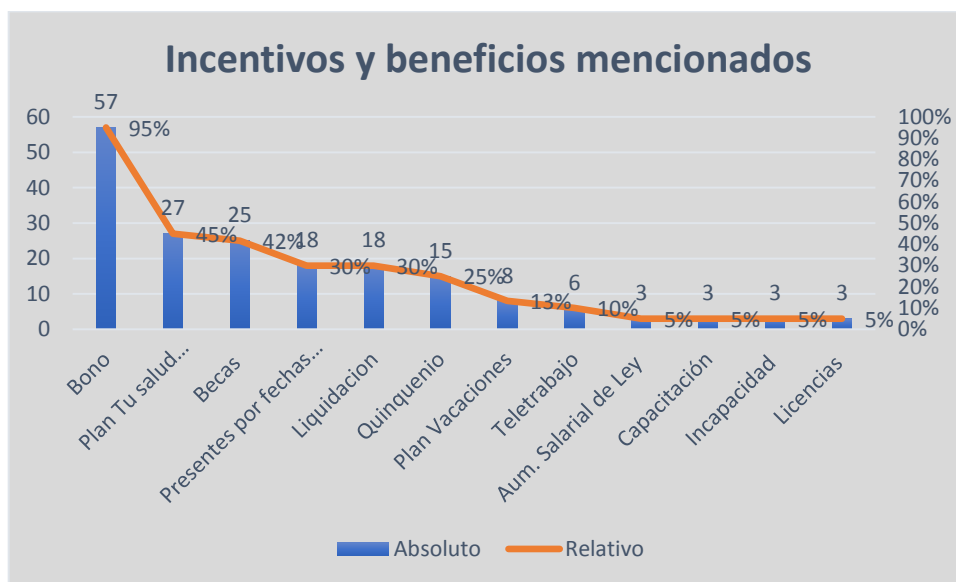
**Tabla 12 Incentivos y beneficios más recordados**

criterio	Absoluto	Relativo
Bono	57	95%
Plan Tu salud Colaboradores	27	45%
Becas	25	42%
Presentes por fechas especiales	18	30%
Liquidación	18	30%
Quinquenio	15	25%

Plan Vacaciones	8	13%
Teletrabajo	6	10%
Aumento Salarial de Ley	3	5%
Capacitación	3	5%
Incapacidad	3	5%
Licencias	3	5%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 9 Incentivos y beneficios más recordados**



Fuente: datos extraídos de la tabla 12

De acuerdo con la información suministrada por los colaboradores, se presenta el gráfico de los incentivos y beneficios más recordados por los colaboradores, siendo que la bonificación por desempeño fue mencionada por 57 de los 60 encuestados. Sigue en la permanencia de la memoria de los trabajadores el Plan Tu Salud, con un 45% de los encuestados, esto es, menos de la mitad del resultado obtenido por la bonificación. Le siguen el plan de becas, (42%) liquidación, (30%) quinquenio, (30%) y el Plan de vacaciones (25%) como los más recordados por los trabajadores.

También fueron mencionados en un menor porcentaje el teletrabajo, aumento salarial de ley, capacitaciones, pago de incapacidades y licencias, entre otros.

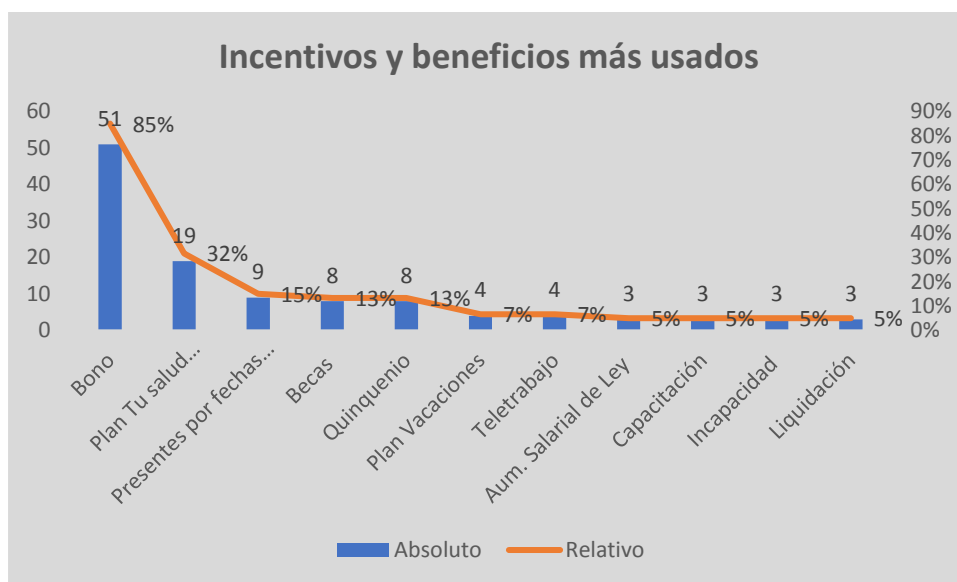
Se debe señalar que en este apartado se mencionan por parte de los colaboradores algunos factores que no pertenecen a los incentivos o beneficios, sino que algunos son beneficios de ser asociado a la Cooperativa, y no necesariamente colaborador, sin embargo, al ser mencionados pocas veces, no son traídos a referencia mediante las tablas o gráficos.

**Tabla 13 Incentivos y beneficios más usados**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Bono	51	85%
Plan Tu salud Colaboradores	19	32%
Presentes por fechas especiales	9	15%
Becas	8	13%
Quinquenio	8	13%
Plan Vacaciones	4	7%
Teletrabajo	4	7%
Aumento Salarial de Ley	3	5%
Capacitación	3	5%
Incapacidad	3	5%
Liquidación	3	5%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 10 Incentivos y beneficios más usados**



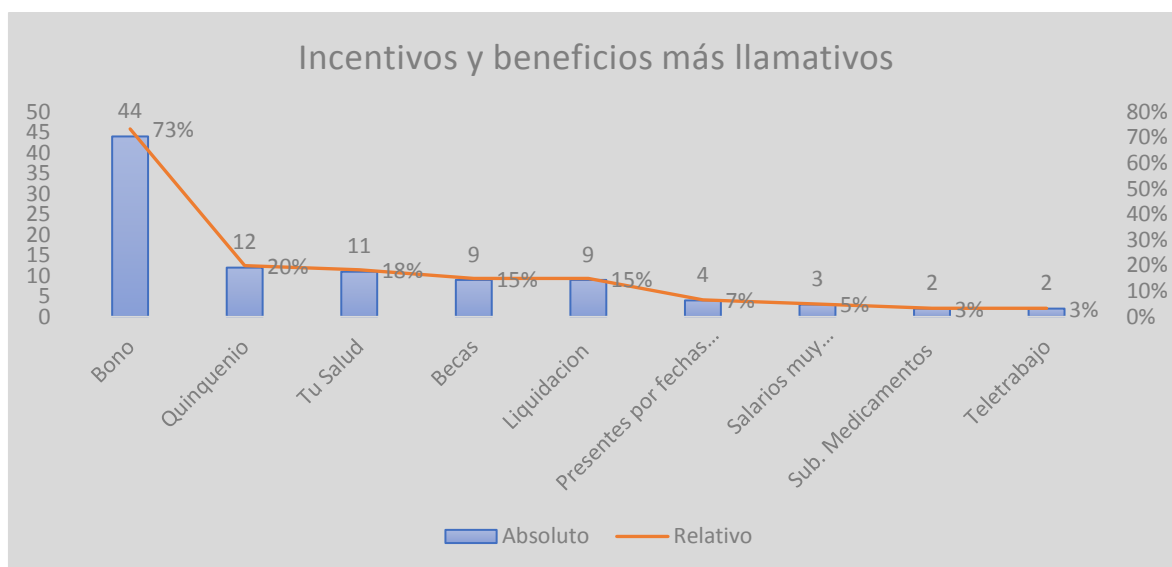
*Fuente: datos extraídos de la tabla 13*

También se realiza la consulta sobre los beneficios que los colaboradores consideran fueron los más usados por ellos durante el último año. La bonificación por desempeño obtiene el 85% de las respuestas. Le sigue el plan tu salud, con el 32% y los presentes por fechas especiales, como día del padre, de la madre o día del niño, con el 15%, becas y quinquenio con un 13% cada uno. Ya con menos del 10% de las respuestas, también son mencionados el plan de vacaciones, teletrabajo, aumento salarial de ley, capacitación, pago de incapacidades y liquidación.

**Tabla 14 Incentivos y beneficios más llamativos**

Criterio	Absoluto	Relativo
Bono	44	73%
Quinquenio	12	20%
Tu Salud	11	18%
Becas	9	15%
Liquidación	9	15%
Salarios muy competitivos	3	5%
Presentes por fechas especiales	4	7%
Sub. Medicamentos	2	3%
Teletrabajo	2	3%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 11 Incentivos y beneficios más llamativos**

Fuente: datos extraídos de la tabla 14

Al solicitarle a los colaboradores que calificaran los incentivos y los beneficios como los más llamativos para ellos mismos, nuevamente, la gran mayoría menciona de primer lugar la bonificación por desempeño, el 73% de los encuestados, seguido esta

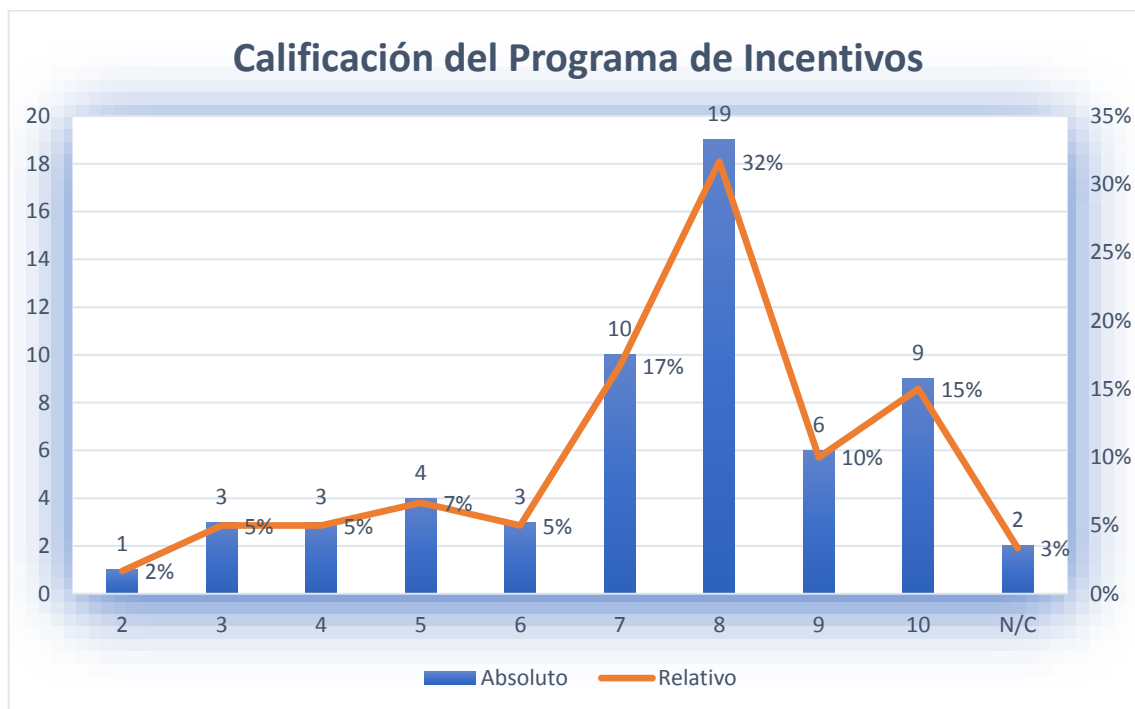
vez por el quinquenio con el 20% de las opiniones, el plan tu salud, (18%) las becas, (15%) y la liquidación (15%). Los presentes por fechas especiales, la competitividad de los salarios, la subvención de medicamentos y el teletrabajo también son mencionados.

**Tabla 15 Calificación del programa de incentivos**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
2	1	2%
3	3	5%
4	3	5%
5	4	7%
6	3	5%
7	10	17%
8	19	32%
9	6	10%
10	9	15%
N/C	2	3%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

Gráfico 12 Calificación del programa de incentivos



*Fuente: datos extraídos de la tabla 15*

Por último, en la etapa de valoración de las políticas de incentivos, se solicitó que calificaran en escala de uno a diez; siendo uno completamente en desacuerdo y diez totalmente de acuerdo, la opinión que les merecía el programa de incentivos de la Cooperativa. El promedio obtenido es de un 71,17%. Entre los datos relevantes de esta dinámica es que los colaboradores que calificaron el plan con los puntajes más bajos fueron precisamente quienes no pudieron responder las preguntas anteriores. Por ejemplo, el colaborador que calificó el plan con un dos, solamente mencionó el bono como el incentivo más recordado, usado y el más atractivo, mientras dos que los que calificaron el programa con un tres, solamente mencionaron dos incentivos y el otro colaborador tres, cuando era solicitado llenar hasta un total de siete espacios en cada pregunta.

**Tabla 16 Colaboradores estudiantes**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Estudia	29	48%
No estudia	30	50%
N/R	1	2%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 13 Colaboradores Estudiantes**

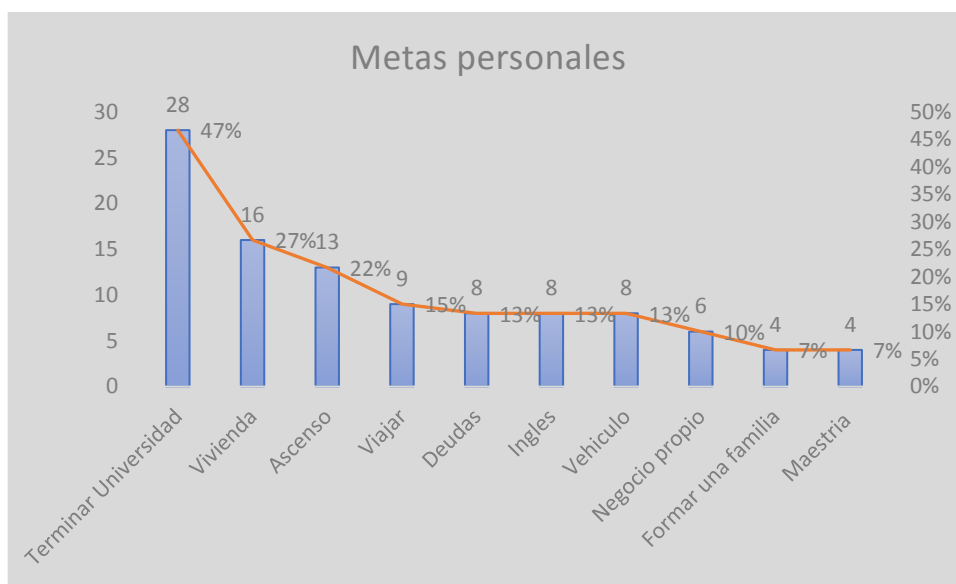
*Fuente: datos extraídos de la tabla 16*

A continuación, se desarrolla una serie de preguntas que persiguen obtener información sobre el colaborador y su ambiente en general. El gráfico 13 refleja que prácticamente la mitad de los encuestados se encuentra estudiando actualmente, con un 49% mientras que un 50% no estudia y un 2% no responde.

**Tabla 17 Metas personales a 5 años**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Terminar Universidad	28	47%
Vivienda	16	27%
Ascenso	13	22%
Viajar	9	15%
Deudas	8	13%
Ingles	8	13%
Vehículo	8	13%
Negocio propio	6	10%
Formar una familia	4	7%
Maestría	4	7%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 14 Metas Personales**

*Fuente: datos extraídos de la tabla 17*

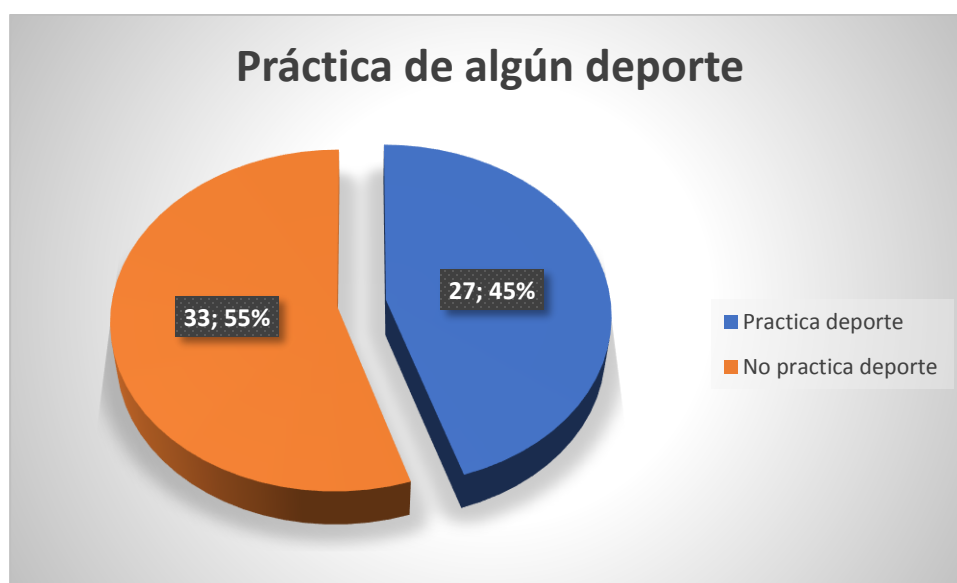
En cuanto a las metas personales un 47% tiene entre sus prioridades concluir sus estudios universitarios. Un 27% desea obtener vivienda, un 22% de los encuestados espera obtener un ascenso laboral. Además, un 15% desea viajar, mientras que salir de deudas, aprender inglés u obtener un vehículo interesan a los colaboradores por igual con un 13% de los encuestados.

**Tabla 18 Práctica de algún deporte**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Practica deporte	27	45%
No practica deporte	33	55%
N/R	0	0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 15 Práctica de algún deporte**



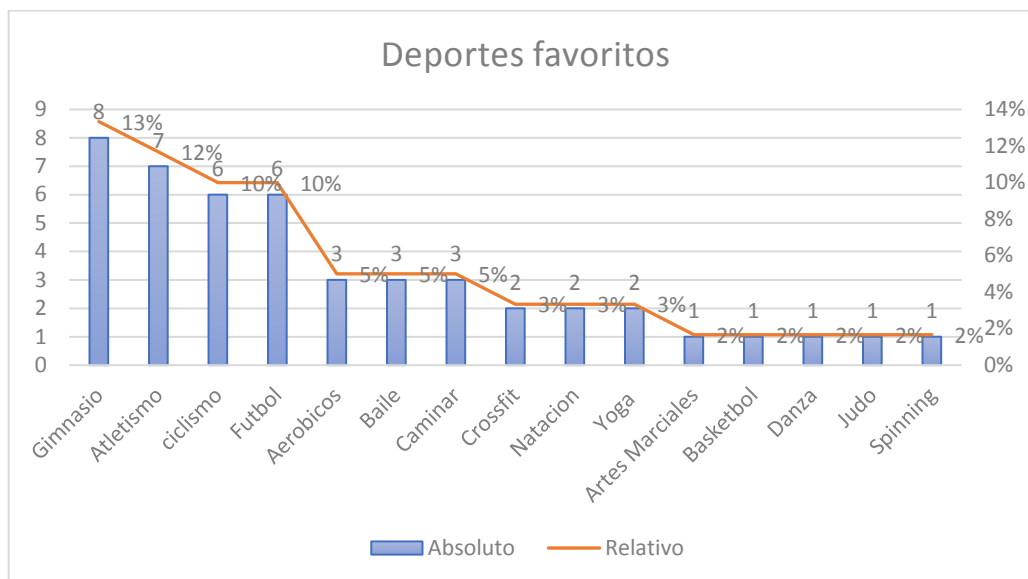
Fuente: datos extraídos de la tabla 18

El gráfico 15 indica la distribución de los colaboradores en cuanto a la práctica de algún deporte en forma regular. El 45% de los encuestados afirma realizar actividad física, mientras que el 55% de los encuestados son sedentarios. Estos datos son inferiores al índice de sedentarismo en Costa Rica, ya que, según datos de un estudio de la Universidad de Costa Rica, a nivel nacional un 65% de las personas son sedentarias. (Universidad de Costa Rica , 2017)

**Tabla 19 Deportes preferidos**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Gimnasio	8	13%
Atletismo	7	12%
ciclismo	6	10%
Futbol	6	10%
Aeróbicos	3	5%
Baile	3	5%
Caminar	3	5%
Crossfit	2	3%
Natación	2	3%
Yoga	2	3%
Artes Marciales	1	2%
Basquetbol	1	2%
Danza	1	2%
<b>Judo</b>	1	2%
Spinning	1	2%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 16 Deportes preferidos**

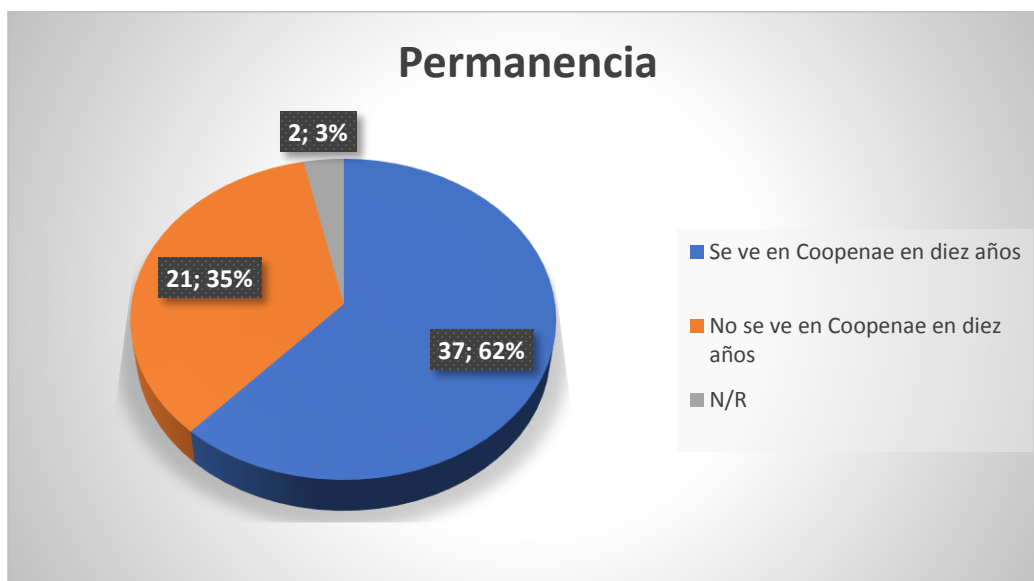
*Fuente: datos extraídos de la tabla 19*

En cuanto a la diversidad de deportes practicados, sobresalen cuatro disciplinas: gimnasio con un 13%, atletismo 12%, ciclismo y futbol con 10% cada una. Mientras que también son mencionados deportes tan diversos como: baile *crossfit*, yoga, artes marciales, danza de vientre y *spinning*, entre otros.

**Tabla 20 Esperanza de permanencia**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Se ve en Coopenae en diez años	37	62%
No se ve en Coopenae en diez años	21	35%
N/R	2	3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 17 Esperanza de permanencia**

*Fuente: datos extraídos de la tabla 20*

El gráfico 17 da una imagen respecto a la esperanza de permanencia en la cooperativa, en la que el 62% de los encuestados indicó que si se veía en un futuro de diez años formando parte de la Cooperativa como colaborador, mientras que un 35% respondió que no estaba dentro de sus planes laborar para ese entonces en la Cooperativa, y un 3% no respondió la pregunta.

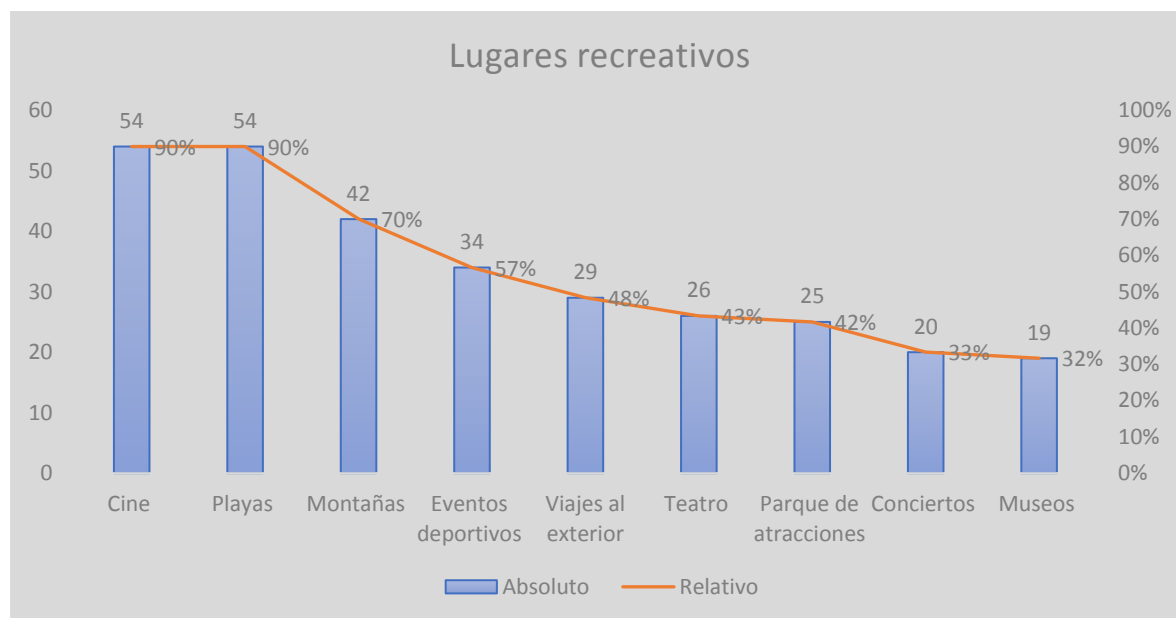
**Tabla 21 Lugares recreativos**

<b>Criterio</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Cine	54	90%
Playas	54	90%
Montañas	42	70%
Eventos deportivos	34	57%
Viajes al exterior	29	48%
Teatro	26	43%
Parque de atracciones	25	42%

Conciertos	20	33%
Museos	19	32%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018

**Gráfico 18 Lugares Recreativos**



Fuente: datos extraídos de la tabla 21

El gráfico 18 refleja la preferencia de los colaboradores a lugares recreativos, de los cuales, el cine y la playa son los principales atractivos generales, con un 90% de visitas en el último año

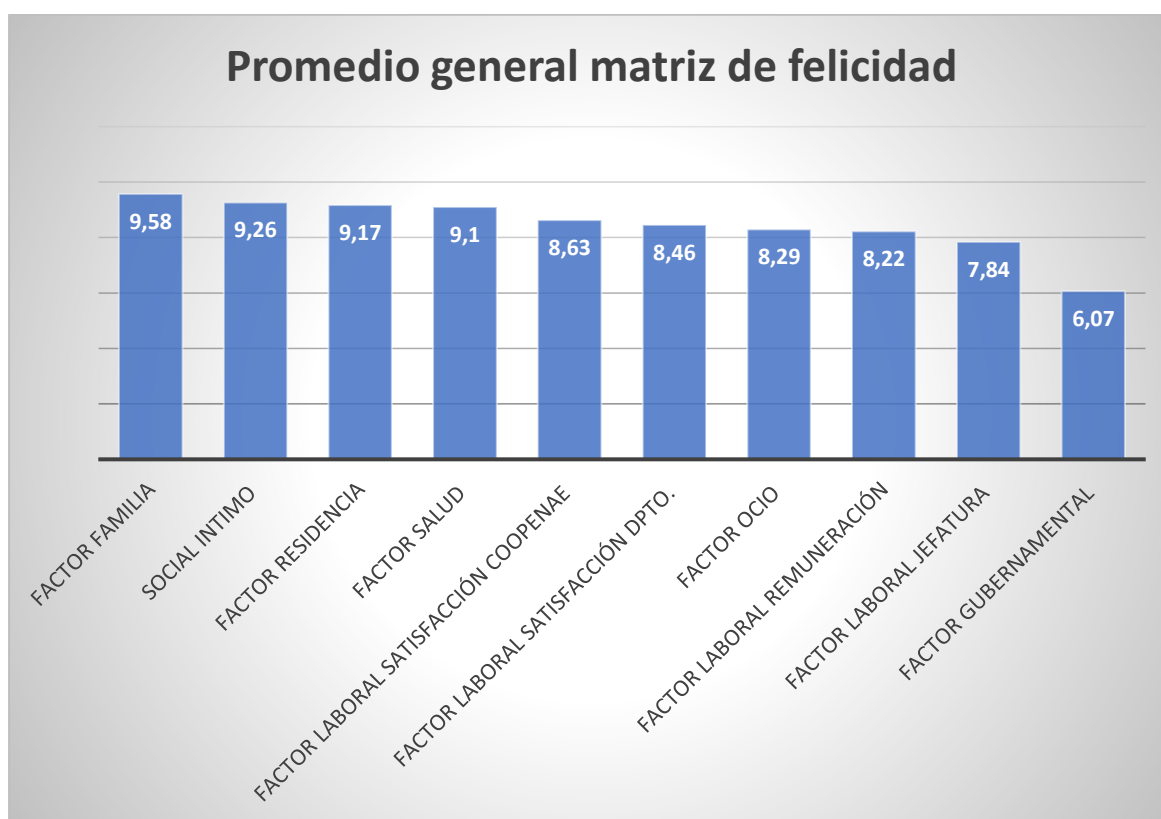
**Tabla 22 Matriz de Felicidad (MF)**

Criterio	Promedio General	Hombres	Mujeres
Factor familia	9,58	9,72	9,5
Social intimo	9,26	9,23	9,28
factor residencia	9,17	9,22	9,14
Factor salud	9,1	9,09	9,11

Factor laboral satisfacción Coopenae	8,63	9,18	8,30
Factor laboral Satisfacción Dpto.	8,46	9,09	8,08
Factor Ocio	8,29	8,27	8,30
Factor laboral remuneración	8,22	8,4	8,11
Factor laboral jefatura	7,84	8,54	7,42
Factor gubernamental	6,07	6,5	5,8
<b>Total</b>	<b>8,46</b>	<b>8,72</b>	<b>8,3</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

**Gráfico 19 Promedio General de matriz de felicidad (MF)**



*Fuente: datos extraídos de la tabla 22*

El gráfico anterior permite ubicar el grado de satisfacción de los colaboradores en el aspecto general, con los diferentes factores que pueden intervenir en el nivel de felicidad

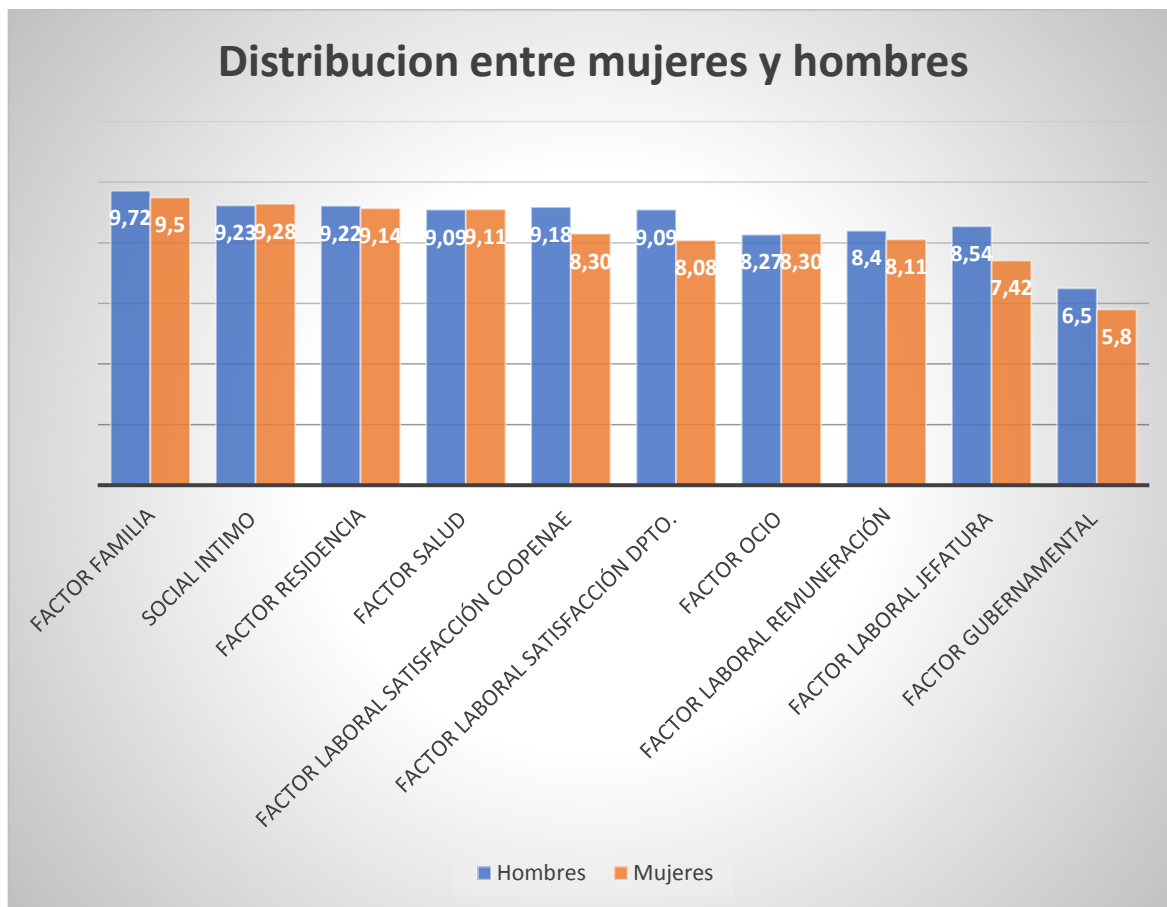
en general de cada individuo. La variación entre los factores es muy sutil, sin embargo, permite obtener un promedio que es utilizado como indicador para discriminar los elementos que influyen negativamente en el índice de felicidad de los colaboradores.

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de la matriz de la felicidad dentro del cuestionario, en el que se consulta al entrevistado sobre la puntuación con valores de uno a diez sobre los factores por consultar. De ahí se elaboran los promedios de cada uno de los rubros. Dicha matriz obtiene información mediante consultas de puntos de referencia altos, como satisfacción familiar; y otros que son bajos, como el factor gubernamental, utilizando estos datos como puntos de control para analizar la varianza entre las otras consultas.

El factor familiar es el que obtiene una mayor puntuación, con 9.58 de 10 puntos posibles, seguido por el factor social íntimo el cual es influenciado por los amigos, con 9.26 puntos. En contraste, los factores laborales de remuneración y de jefatura como los mayores impulsores de insatisfacción con un 8.22 y 7.84 respectivamente. Y el factor que más afecta de manera negativa la felicidad es el gubernamental, con 6.07 puntos. Se debe mencionar que en la matriz de la felicidad se incluyen factores en los cuales no se tiene poder de injerencia, como los familiares, sociales y gubernamentales, por ejemplo, con el propósito de ser utilizados como puntos de referencia y de comparación con estudios generales de índice de felicidad, como el estudio de Felicidad Interna Bruta, realizado en Costa Rica en 2015 y que arrojó resultados similares.

El promedio de la matriz de felicidad es de 8.46 por lo que todo resultado inferior será considerado como una oportunidad de mejora dentro del estudio.

Gráfico 20 MF mujeres y hombres



*Fuente: datos extraídos de la tabla 22*

El gráfico 20 muestra la diferenciación entre los factores generadores de felicidad y los de insatisfacción, separando el resultado entre hombres y mujeres, con el propósito de facilitar su interpretación. Se aprecia que coinciden en el factor familiar como el principal impulsor de felicidad, con 9.72 para los hombres y un 9.5 para las mujeres. En el plano general, los datos reflejan un nivel de insatisfacción ligeramente mayor en las mujeres (8.30) frente a los hombres (8.72).

Los factores satisfactorios de las mujeres son: el factor familiar, el social íntimo, el residencial y salud, mientras que los deficientes son: factor laboral satisfacción con

Coopenae, factor laboral satisfacción con el departamento, factor ocio tiempo libre, factor laboral remuneración, factor laboral jefatura y factor gubernamental.

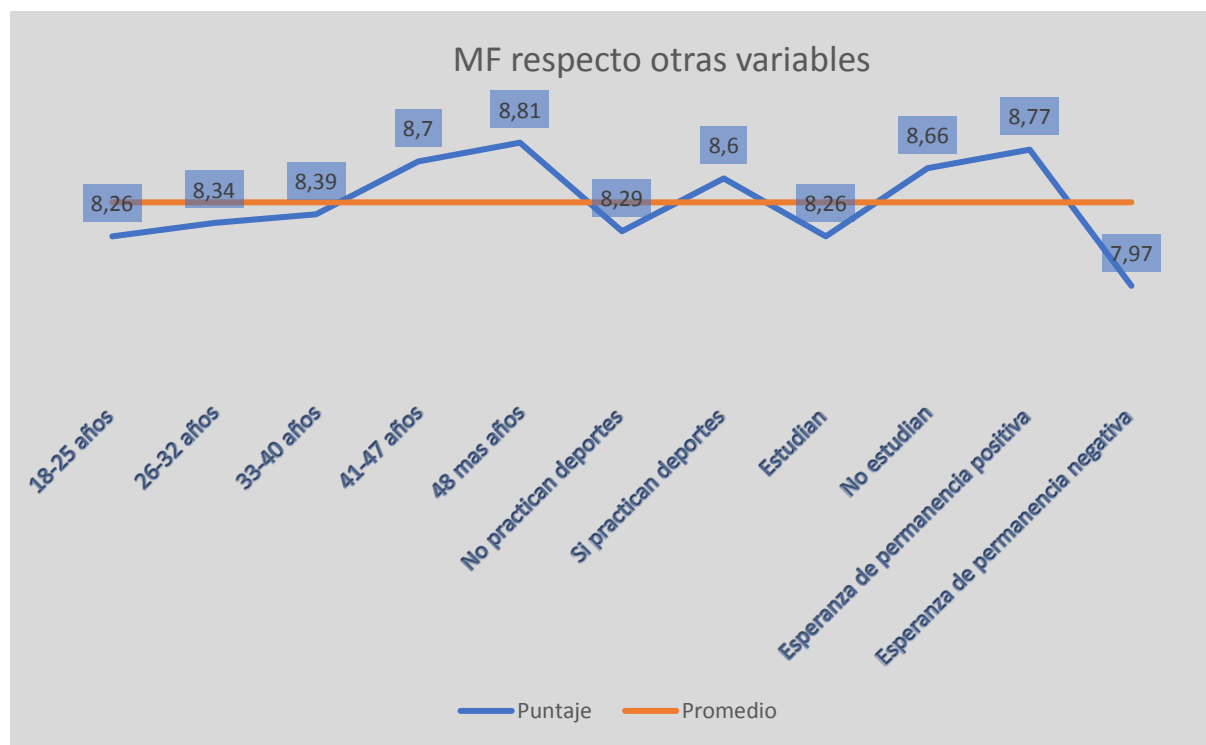
Por parte del segmento hombres, los impulsores de felicidad son el factor familia, el social íntimo, residencia, la salud, la satisfacción con Coopenae, con el departamento, y con la jefatura, mientras que los factores de mejora están relacionados con ocio, remuneración y gubernamental.

**Tabla 23 MF respecto a otras variables**

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Promedio</b>	<b>Diferencia</b>
18-25 años	8,26	8,46	-0,20
26-32 años	8,34	8,46	-0,12
33-40 años	8,39	8,46	-0,07
41-47 años	8,7	8,46	0,24
48 más años	8,81	8,46	0,35
No practican deportes	8,29	8,46	-0,17
Si practican deportes	8,6	8,46	0,14
Estudian	8,26	8,46	-0,2
No estudian	8,66	8,46	0,2
Esperanza de permanencia positiva	8,77	8,46	0,31
Esperanza de permanencia negativa	7,97	8,46	-0,49

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae R.L. 2018*

Gráfico 21 MF respecto a otras variables



Fuente: datos extraídos de la tabla 23

Por último, el gráfico 21 permite tener una perspectiva y a la vez una comprobación sobre otras variables que influyen en el índice de felicidad, como lo son edad, sedentarismo, educación y la esperanza de permanencia dentro de la institución, siendo que los más felices, en promedio, son aquellos colaboradores mayores de 40 años, los que practican deporte, quienes ya no están estudiando y sobre todo aquellos colaboradores que se visualizan trabajando en Coopenae en un plazo de diez años o más.

Presentan mayor grado de infelicidad los colaboradores más jóvenes, estudiantes, sedentarios y que ven la Cooperativa como un trabajo transitorio.

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

Identificar las políticas actuales de incentivos y los instrumentos de medición implementados por Coopenae R.L. como herramienta de motivación, con el propósito de describir el panorama actual y el nivel de aceptación.

### Conclusión

- Se identifican siete políticas relacionadas con beneficios e incentivos, dentro de la intranet de Coopenae, sin embargo, no se hace dentro de las mismas una clasificación adecuada entre beneficios o incentivos como tales. Existe además una serie de beneficios no regulados, como los regalos que se entregan por celebración de fechas especiales tales como Día del Padre, Día de la Madre y Día del Niño, bonificaciones, capacitaciones, fiesta de fin de año, entre otros.
- Existen beneficios que representan una fuerte carga económica para la cooperativa, sin que influya de manera eficiente en mejorar la calidad de vida de los colaboradores, quienes lo subestiman o desaprovechan. Se determina que la sumatoria de los beneficios tanto documentados como los que no lo son corresponden a un total de 13; mientras que solamente cinco corresponden a incentivos propiamente.

### Recomendación

- Evaluar y categorizar los beneficios e incentivos actuales, sean tangibles o no, e incluirlos en un listado y presentarlo como tal, con el fin de tener debidamente identificados, todos los elementos que generan un beneficio por ser colaborador de Coopenae, así como los que la cooperativa brinda como incentivos, buscando la promoción y la retención de talento.
- Realizar un análisis económico que permita readecuar la inversión realizada por la cooperativa, optimizando los recursos en programas que promuevan la felicidad de los colaboradores.
- Rediseñar las políticas bajo un esquema de paquete de beneficios e incentivos que promueva la mejora continua, al tiempo que mejora el índice de felicidad de los colaboradores.

- Se detectan carencias en la medición del efecto de los beneficios e incentivos en los colaboradores, ya que no es posible medir el impacto que están generando en la felicidad del colaborador.
- El nivel de aceptación de las políticas de beneficios e incentivos es deficiente, en gran medida debido al desconocimiento que se tiene del mismo por parte de los colaboradores
- Coopenae realiza anualmente talleres para reforzar el clima organizacional mediante la firma consultora independiente Interdis, sin embargo, se determina que existe sesgo en la información debido a deficiencias en la recolección de la información, que no es percibida como confidencial por parte de los colaboradores.
- Diseñar un plan de seguimiento a los colaboradores que disfruten de los beneficios e incentivos, mediante la creación de la figura de los gestores de felicidad, (Gefes), los cuales permitan personalizar los beneficios, establecer el impacto positivo que logran y su influencia en el incremento de la felicidad del colaborador.
- Establecer un plan de comunicación en el plano organizacional que permita dar a conocer todos los beneficios e incentivos que gozan los colaboradores. Involucrar a las Jefaturas de área en el plan de comunicación y que éste tenga un espacio de análisis en las reuniones regulares de cada departamento o área.
- Diseñar un sistema de evaluación del clima organizacional que estimule la confianza en los colaboradores en el momento de aportar las respuestas. Dicho sistema de evaluación debe ir acompañado de un *coaching* hacia los gestores de felicidad de cada área con el propósito de generar confianza, la cual facilite la veracidad en las respuestas.

### Objetivo 2

Analizar el paradigma moderno de Gerencia de Felicidad y Organizaciones Felices en relación con las políticas de motivación que aplica Coopenae, con la influencia de teorías de motivación clásicas de Herzberg y Maslow.

Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia de la Felicidad se encarga de relacionar el estado emocional y la salud mental de los colaboradores de una organización, con el logro de los objetivos organizacionales en diferentes periodos, lo cual no es medido actualmente en Coopenae.</li>   <li>• Existen actualmente colaboradores con carencias de segundo nivel, tales como vivienda o vehículo; y tercer nivel, como afiliación (ya que no se está logrando que se sientan parte de la organización) según la Teoría de Necesidades de Maslow, lo cual influye de manera directa con el nivel de felicidad que experimentan.</li>   <li>• De acuerdo con la Teoría de los dos factores de Herzberg, Coopenae sobresale según los colaboradores, en cubrir las necesidades de higiene, ya que factores como salarios, condiciones laborales, seguridad laboral, y categorías laborales están muy bien posicionadas en la cooperativa. Sin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar los conceptos básicos de la Gerencia de la Felicidad mediante un Plan Piloto, que involucre distintas áreas de la Cooperativa, que permita medir de manera real y objetiva tanto el rendimiento actual como el potencial de desarrollo de los colaboradores.</li>   <li>• Identificar mediante las Jefaturas de área los colaboradores clave de cada departamento, estableciendo la retención de verdadero talento dentro de la organización.</li>   <li>• Desarrollar un plan de beneficios reales que premie a los colaboradores por los años laborados mediante mejoras en las condiciones para adquirir productos de la Cooperativa que permitan satisfacer dichas carencias a la vez que estimulan el sentido de pertenencia a la Cooperativa.</li>   <li>• Promover el intercambio de funciones dentro de los departamentos de manera</li> </ul>

embargo, no sucede lo mismo con los factores de motivación, ya que se percibe bajo sentimiento de autorrealización, poco reconocimiento a las labores realizadas extraordinariamente y pocos retos en las funciones por parte de los encuestados.

tal que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos.

- Realizar intercambios entre departamentos de colaboradores, en un programa de pasantías, en el que los colaboradores puedan conocer el trabajo y las funciones de diferentes áreas.
- Proponer a las diferentes jefaturas la delegación de funciones con cierto grado de responsabilidad, que permita el posterior reconocimiento del trabajo realizado.

### Objetivo 3

Determinar si la Gerencia de Felicidad y Organizaciones felices influye en el resultado del desempeño individual y colectivo de Coopenae R.L

#### **Conclusión**

- Se establece cierta relación entre los esfuerzos de la cooperativa por estimular a sus colaboradores y el bienestar general de los mismos. Sin embargo, no existen actualmente los indicadores requeridos que cuantifiquen la mejora del desempeño individual respecto a los niveles de felicidad. Tampoco se logra identificar dentro de los objetivos organizacionales los principios de la Gerencia de la Felicidad como tal.

#### **Recomendación**

- Utilizar herramientas para la medición de felicidad de los colaboradores antes de iniciar labores, así como después de la jornada laboral, y cruzar dicha información con los indicadores de desempeño, uso de tiempo efectivo laborado, entre otros, con el propósito de cuantificar el impacto de la felicidad y su relación con la eficiencia del desempeño.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 PRESENTACIÓN

A pesar de los esfuerzos demostrados por parte de la cooperativa por implementar incentivos y beneficios que permitan retener el talento humano, mejorar la calidad de vida de los colaboradores y generar un valor agregado al hecho de laborar en Coopenae, es notorio según el estudio y la interpretación de los datos generados por la investigación, así como la información suministrada por parte de la Jefatura de Desarrollo Humano, que existen varios puntos que deben ser mejorados entre la población de colaboradores que inciden principalmente en optimizar los recursos invertidos para tal fin.

Es por este motivo que se postula el presente capítulo, cuyo objetivo es elaborar una propuesta que unifique los conceptos de forma holística, como un solo propósito, el cual consiste en generar felicidad en los colaboradores de Oficinas Centrales de Coopenae, ya que quedó evidenciado según las teorías clásicas y su relación con las nuevas corrientes de pensamiento, que generar y gerenciar la felicidad dentro de las organizaciones, permite mejorar en todos los aspectos productivos y de clima organizacional.

Al mismo tiempo, ligado a los objetivos específicos de la investigación, se deben generar herramientas que midan el grado de motivación de los colaboradores, que permita identificar de manera oportuna las desviaciones de los objetivos propuestos, creando sinergia entre lo ofrecido por Coopenae y lo requerido por los funcionarios, logrando ser gestores de felicidad al tiempo que dicha felicidad y satisfacción inciden en los diferentes indicadores de productividad de las distintas áreas involucradas.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN**

La investigación está dirigida a medir el grado de felicidad de los colaboradores, así como analizar la influencia de las políticas actuales de beneficios e incentivos de Coopenae en dichos niveles de felicidad. Durante la investigación se determina que existen factores recientes dentro de la organización que están influyendo negativamente en el clima organizacional. Indicadores tales como crecimiento del índice de rotación de personal en los últimos dos años, del 3% al 8%, la falta de información por parte de los funcionarios de las políticas de incentivos y el desinterés por algunos beneficios por parte de los colaboradores, expone la necesidad de elaborar una propuesta con base en las capacidades y conocimientos adquiridos, con el fin de mejorar el nivel de felicidad de los funcionarios, y medir dichas mejorías.

## **6.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.3.1 Alcances**

El alcance de la presente propuesta persigue crear un plan integral de incentivos y beneficios, así como crear las herramientas de medición óptimas y fidedignas de la felicidad, que sea de utilidad para Coopenae en la mejora del nivel de felicidad de los colaboradores. La elaboración de la presente propuesta busca utilizar la felicidad como el factor de motivación y eje principal de todas las funciones dentro de los diferentes departamentos de oficinas centrales de Coopenae, mejorando la calidad de vida de sus funcionarios, y con esto crear verdaderos lazos de fidelidad hacia la organización.

### **6.3.2 Limitaciones**

La propuesta presenta las limitaciones propias de la investigación, a saber:

- Veracidad de la información: los colaboradores no brindan la información veraz ya sea por dolo o por falta de información.
- Sesgo por tamaño de la muestra: Existe un 5% de margen de error al no ser posible realizar un censo para la investigación.

## **6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.4.1 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta que influya de manera positiva en el índice de felicidad de los colaboradores de oficinas centrales de Coopenae al tiempo que se facilitan los elementos requeridos para la métrica de control de los índices de felicidad integral.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- a. Identificar y clasificar todos los beneficios e incentivos que ofrece la cooperativa actualmente.

- b. Implementar cambios en los beneficios e incentivos que actualmente no están cumpliendo el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- c. Desarrollar un plan de seguimiento personal (PSP), que permita identificar la idoneidad de nuevos incentivos, según las necesidades y preferencias de cada colaborador.
- d. Diseñar un programa de capacitación de gestores de felicidad (“Gefes”) que permita implementar el PSP de forma segmentada por departamentos y colaboradores.
- e. Definir un canal de comunicación periódica que exponga el nuevo plan de beneficios e incentivos por implementar en Coopenae
- f. Diseñar un sistema de medición de la Felicidad de los colaboradores.

## 6.5 DESARROLLO DE PROPUESTAS

### 6.5.1 Identificar y clasificar todos los beneficios e incentivos que ofrece la cooperativa actualmente.

Es fundamental comprender la diferencia entre un beneficio y un incentivo, ya que mientras un beneficio es un bien que se obtiene al ser colaborador de Coopenae, los incentivos son reconocimientos materiales o emocionales otorgados por la cooperativa para los funcionarios destacados en sus funciones y a la espera de seguir obteniendo los resultados deseados.

Entiéndase la siguiente clasificación solamente bajo este concepto, y no desde el punto de vista legal, procedimental o documental de la Cooperativa, ya que en la presente propuesta fueron tomados en cuenta todos los factores que puedan ser incluidos como salario emocional.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>INCENTIVOS</b>
1. Salarios Competitivos	1. Bonificación por desempeño
2. Plan Tu Salud	2. Becas
3. Reconocimiento por años servicio	3. Capacitaciones
4. Adelanto de cesantía	4. Asistencia Psicológica
5. Plan de Vacaciones	5. Teletrabajo
6. Indemnización por Incapacidades	
7. Estabilidad laboral	

BENEFICIOS	INCENTIVOS
8. Presentes por fechas especiales	
9. Licencias por paternidad	
10. Licencias por matrimonio	
11. Licencias por defunción	
12. Fiesta de fin de año	
13. Reinducción anual	

Gracias al primer objetivo específico se logró cuantificar y calificar la situación actual, que muestra un déficit real de la Cooperativa en cuanto a incentivos para los colaboradores, ya que solamente se encontraron cinco elementos de compensación a la buena ejecución de funciones por parte de los funcionarios.

### **6.5.2 Implementar cambios en los incentivos y beneficios que actualmente no están cumpliendo el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.**

Al ser considerados como factores de higiene según la teoría de Herzberg, se debe ser muy estratégico a la hora de realizar cualquier variación o eliminación en los beneficios, ya que, si bien no son motivadores positivos, la carencia de los mismos puede significar un deterioro en la calidad de vida de los colaboradores y por lo tanto de su felicidad, lo que se reflejaría directamente en el clima laboral.

#### **6.5.2.1 Beneficios por modificar**

- **Plan Tu Salud, Colaboradores**

Se plantea otorgar el beneficio Tu Salud a los colaboradores una vez que cumplan con el primer año laborado para la Cooperativa.

De esta manera, dicho beneficio se convierte en un incentivo que estimula la permanencia, dejando de ser un beneficio implícito en la contratación de nuevos colaboradores, y transformándose en una meta de corto plazo para el funcionario, al tiempo que genera un ahorro en el monto devengado por la Cooperativa, ya que no invierte en el plan por colaboradores nuevos, que no pretenden continuidad en su trabajo en la Cooperativa. Dicho ahorro se medirá mediante la meta del 20% de la inversión actual, lo que asciende a 4.1 millones anuales en Oficinas Centrales y 10.2 millones si es aplicada en toda la organización.

Dicho cambio aplicaría solamente para los colaboradores que ingresen una vez aprobada la modificación, con el propósito de no ver afectado el clima organizacional ni el nivel de felicidad de los colaboradores actuales.

- **Indemnización por incapacidad**

Se justifica su modificación debido al importante coste económico para la cooperativa, ya que, según datos de Desarrollo Humano, en 2017 el monto fue de 33 millones de colones.

Adicionalmente, se ha detectado que existe reincidencia entre los colaboradores que gozan de este beneficio, por lo que hasta cierto punto resulta contraproducente, ya que está promoviendo las incapacidades dentro de la organización, beneficiando a una poca cantidad de colaboradores.

Se presentan dos opciones de propuesta:

- a.** Eliminar la indemnización de manera definitiva, lo cual beneficia directamente a la cooperativa desde el punto de vista financiero y permitiría redirigir el presupuesto hacia el financiamiento de las nuevas estrategias de motivación mediante incentivos.
- b.** Regular el uso de dicho beneficio a un solo evento por cada periodo de auxilio de cesantía (3 años) por colaborador. Esta decisión permite auxiliar al colaborador en casos específicos, así como regular de manera sustancial el uso de dicho beneficio, sin estimular las incapacidades. Sin embargo, seguiría siendo un importante captador de los recursos de la cooperativa.

Para ambas opciones se propone no modificar la indemnización cuando el evento causante de la incapacidad sea un riesgo del trabajo, cubriendo la cooperativa el restante hasta alcanzar el 100% del monto del salario del colaborador.

Dicha modificación tiene como propósito una disminución del 40% del costo actual anual, lo que hubiese representado en 2017 un ahorro de 13.2 millones de colones si se hubiese implementado para todos los colaboradores de Coopenae.

- **Licencia por Matrimonio**

Se procura un proceso de flexibilización de los beneficios de acuerdo con las necesidades o preferencias de los colaboradores, principalmente en el tema de licencias.

En este sentido el colaborador podría optar por gozar de los cinco días actuales con goce de salario, o bien, tomar solamente tres días libres y un bono equivalente al salario de los dos días restantes. Esto mejoraría la percepción del beneficio, al tiempo que influye en el desarrollo de las funciones normales de la Cooperativa, sin incrementar la inversión de la organización. Además, genera felicidad al saber que su decisión cuenta y que podría eventualmente disponer de una ayuda económica en ese momento tan especial de la vida.

- **Licencia por defunción**

Se proponen cuatro días hábiles de licencia con goce de salario. El quinto día el retorno del colaborador debe ser dedicado a un acompañamiento profesional de asistencia psicológica y muestras de solidaridad por parte de los compañeros de área, tales como tarjetas de bienvenida.

Esta iniciativa beneficia la reincorporación del colaborador con el entorno laboral, al tiempo que retira de las jefaturas la responsabilidad de saber cómo reaccionar ante estas eventualidades. Además, genera un sentimiento de gratitud por parte del funcionario, al tiempo que fortalece la unión de grupo.

### Modificación a Beneficios

Beneficio	Objetivos	Meta	Herramienta	Ejecución	Revisión	Variación	Observaciones
<b>Tu salud</b>	Incentivo por anualidad que mejora retención. Reducción de costes.	Mejorar la Retención de 1-3 años en un 15%. 20% provision actual	Reporte de Desarrollo Humano. Reporte de Contabilidad.	Contrataciones posteriores a Agosto 2018	Agosto 2019		
<b>Indemnización por incapacidad</b>	Reducir incapacidades y mejorar calidad de vida. Reducción de costes.	*-40% provision actual. *30% menos incapacidades CCSS	Reporte de Contabilidad.	Agosto 2018	Agosto 2019		
<b>Licencia Matrimonio</b>	Personalización del beneficio, y felicidad del colaborador.	Obtener 90% satisfacción del beneficio	Entrevista posterior a la licencia. Medición de <b>Felicidad</b>	Agosto 2018	Agosto 2019		
<b>Licencia Defunción</b>	Apoyo solidario. Mejor reincorporación laboral. Manejo de crisis en el Departamento. Lealtad del colaborador	Obtener 90% satisfacción del beneficio	Entrevista posterior a la licencia. Medición de <b>Felicidad</b>	Agosto 2018	Agosto 2019		

### **6.5.2.2 Incentivos por modificar**

- **Bonificación**

Si bien la bonificación por desempeño actualmente no se encuentra debidamente documentada, debido a implicaciones externas al presente estudio, es innegable su impacto en la felicidad de los colaboradores, así como la expectativa que genera en cada periodo próximo a su entrega, ya que la cultura organizacional ha adoptado este evento como uno de los principales generadores de especulación entre corrillos.

Se propone enviar un comunicado general en el mes de enero de cada año con la disposición de entregar o no la bonificación durante ese periodo, siempre vinculando el otorgamiento de la misma a las evaluaciones de desempeño correspondientes. El comunicado informará además las fechas de entrega de la bonificación, con el propósito de disminuir la incertidumbre entre los colaboradores, así como evitar la generación de comunicación informal, ya que se convierte en un distractor dentro de la organización.

- **Becas de estudio**

Se determinó, durante la investigación, el alto porcentaje de trabajadores que estudian actualmente, así como la inversión incurrida por Coopenae para este concepto, con un monto de 17 millones de colones otorgados por el programa de becas para estudio durante 2017, esta política se considera como un incentivo muy fuerte dentro de la organización.

La propuesta en este incentivo, consiste en un modelo *cross-selling*, mediante el financiamiento del porcentaje no cubierto por la beca mediante una tarjeta de crédito de Coopenae, que le permita saldar la deuda con los diferentes centros de estudio mediante el sistema de tres meses sin intereses, o bien, financiarse con el plazo normal de la tarjeta. El beneficio implícito de esta modificación es la tasa de interés tan competitiva con la que cuentan las tarjetas de Coopenae. Por otra parte, la cooperativa obtiene mayor colocación de sus productos financieros.

### Modificación a Incentivos

Incentivo	Objetivos	Meta	Herramienta	Ejecución	Revisión	Variación	Observaciones
<b>Bonificación</b>	Disminuir especulación negativa. Mejorar clima organizacional. Mejorar productividad	Obtener 90% satisfacción del incentivo. Incremento de Felicidad	Medición de felicidad.	Enero 2019	Enero 2020		
<b>Becas de Estudio</b>	Incentivar el uso de tarjetas de credito. Lealtad del colaborador. Mayor oportunidad de estudiar. Menor interés pagado por colaborador.	10% de la provisión generada por intereses anuales en tipo de comercio	Reporte de B.I. Reporte de Desarrollo Humano	Agosto 2018	Agosto 2019		

**6.5.3 Desarrollar un plan de seguimiento personal (PSP) que permita identificar la idoneidad de incentivos personalizables según las necesidades y preferencias de cada colaborador.**

El objetivo de esta propuesta es identificar las preferencias y gustos de cada colaborador, con el fin de poder dinamizar los incentivos por departamentos mediante colaboradores designados por las jefaturas, los cuales serán denominados “Gefes” (Gestores de Felicidad) La figura de los Gefes será explicada ampliamente en el siguiente objetivo específico de propuesta.

El plan de seguimiento personal (PSP) consta de cuatro etapas, las cuales son cíclicas en periodos semestrales, lo cual implica mantener la dinámica de manera constante, incorporando el PSP en un elemento de la cultura organizacional de Coopenae.

- **Etapas 1 Definición de Métricas Operativas**

La Jefatura se encargará de determinar las metas tanto del área como para cada puesto de su Departamento y se lo comunicará al Gestor de Felicidad.

Las metas deben ser cuantificables y determinadas en periodos semestrales, pudiendo ser estas tanto operativas, según descriptor de puesto, como metas específicas según campañas de Coopenae.

- **Etapas 2 Definición de preferencias**

El Gestor de Felicidad realiza una entrevista corta a la vez que confecciona un expediente digital para identificar el perfil del colaborador, que integre como mínimo la siguiente información personal. Además, se realiza un informe de preferencias laborales

de cada colaborador, el cual es integrado al expediente del mismo en la Gerencia de Desarrollo Humano, con el propósito de ser evaluado posteriormente según los requerimientos de la Cooperativa, lo cual permite mapear el talento dentro de la organización para posteriores concursos internos, con lo que se estimula una mayor dinámica en los puestos, facilita el intercambio de talento, la generación de nuevas experiencias para los colaboradores y disminuyendo las zonas de *comfort* dentro de la organización.

## 1 Datos Generales

### 1 Nombre

---

### 2 Estado Civil

Soltero  Casado  Unión Libre  Divorciado  Viudo

### 3 Rango de edad

18-25 años  33- 40 años  
 26- 32 años  41- 47 años  
 33- 40 años  48 - + años

### 4 Hijos

### Edad

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

### 5 Enumere según su predilección los siguientes lugares

Cine  Teatro  Playas  
 Parque de Atracciones  Eventos Deportivos  
 Museos  Montañas

### 6. ¿Tiene equipo de futbol favorito? ¿Cual?

---

### 7 ¿Cuál es su deporte favorito?

---

### 8 ¿Le gustaría desempeñarse en otro puesto de la Cooperativa? ¿Cuál?

---

### 8 ¿Cuál es su pasatiempo favorito?

---

### 9 Describa cómo se visualiza en 5 años plazo

---



---



---



---



---

### 10 En una escala del uno al diez, ¿cuánto se considera usted feliz a nivel general?

- **Etapas 3 Evaluaciones semestrales**

Una vez finalizado el tiempo determinado, la Jefatura y el Gestor de Felicidad proceden a evaluar la consecución de objetivos y se determina el otorgamiento de los incentivos según sean alcanzadas las metas y la participación de los colaboradores de cada departamento.

- **Etapas 4 Personalización del incentivo.**

Se determina, por parte del Gestor de Felicidad, un reconocimiento material a cada colaborador. Dicho reconocimiento será por un costo equivalente a ¢30.000,00 colones y se personalizará según los gustos de los funcionarios, pudiendo ser, por ejemplo: implementos deportivos, cupones de descuento, una noche de hospedaje para dos personas, artículos para el vehículo, tarjetas de regalo para vestimenta, entradas al cine con combos de palomitas y refrescos, el equivalente al ingreso del colaborador en tiempo libre, entre otros. También se puede incluir con el aval de las Jefaturas y cuando el logro lo amerite, desayunos compartidos.



**6.5.4 Diseñar un programa de capacitación para Gestores de Felicidad (“Gefes”) que permita implementar el PSP de forma segmentada por departamentos y colaboradores.**

El nuevo programa de incentivos y beneficios de Coopenae tendrá su base medular en la gestión implementada por los Gestores de Felicidad, quienes tendrán la responsabilidad en conjunto con las jefaturas de:

- Implementar el PSP durante cada periodo.
- Enlazar la comunicación con las distintas áreas relacionadas.
- Generar información periódica sobre el índice de felicidad de su área.
- Fomentar la participación y el trabajo en equipo.
- Informar al Coordinador de Gefes (Desarrollo Humano)
- Informar sobre los cambios relevantes en las condiciones de los colaboradores.

Para llevar a cabo dicha gestión, Desarrollo Humano, en la figura del Coordinador de Gefes coordinará un plan de capacitación para líderes, implementado por los especialistas que cuenta Coopenae en comunicación, psicología y administración de Recursos Humanos.

La participación será evaluada al finalizar cada uno de los módulos de aprendizaje, y al final de la capacitación, se hará entrega de un certificado de participación y un incentivo personalizado de acuerdo con lo propuesto por el PSP.

Modulos	Temas	Duracion	Facilitador	Ubicación	Fecha a Impartir
<b>Gerencia de la Felicidad ¿Qué estamos haciendo?</b>	¿Que es la Gerencia de Felicidad? Felicidad y éxito. Tipos de Pobreza.	3 horas		Aulas de capacitaciones DD.HH	Julio 2018
<b>Comunicación Asertiva</b>	Análisis Transaccional Principios de negociación Resolución de conflictos	4 horas		Aulas de capacitaciones DD.HH	Agosto 2018
<b>Autoestima y Liderazgo</b>	¿Quién soy? ¿Qué es la autoestima? ¿Dónde trabajo? ¿Soy feliz?	4 horas		Aulas de capacitaciones DD.HH	Septiembre 2018
<b>Refrescamiento de taller de los 7 hábitos</b>	Ser proactivo Comenzar con el fin en mente Primero lo primero Pensar ganar ganar Primero comprender Sinergia Afilan la sierra	4 horas		Aulas de capacitaciones DD.HH	Octubre 2018

### 6.5.5 Definir un canal de comunicación periódica que exponga el nuevo plan de beneficios e incentivos por implementar en Coopenae.

Uno de los pilares fundamentales del éxito del programa de incentivos, está determinado por el involucramiento de todos los colaboradores y este se consigue gracias a la comunicación del mismo, mediante un mensaje claro, oportuno y constante de las actividades y reconocimientos.

Dicha comunicación se realizará gracias a la creación de un boletín digital mensual denominado “SOY FELIZ” el cual incluirá información relevante dentro de la organización, tales como:

- Cumpleaños

- Nacimientos
- Metas alcanzadas
- Logros financieros de la Cooperativa
- Entrega de premios
- Nuevas campañas
- Mensaje de los colaboradores
- Beneficios e incentivos que ofrece la Cooperativa
- Nuevos ingresos
- Premiaciones por antigüedad, entre otros.

La circulación del boletín será mediante la herramienta de correo electrónico organizacional, y el diseño y la confección del mismo se realizará por parte del Departamento de Mercadeo con la información suministrada por los gestores de felicidad de cada departamento la primera semana de cada mes.

El boletín no deberá exceder seis páginas.

Adicionalmente se pueden utilizar correos electrónicos de difusión general de manera semanal, con información de los beneficios otorgados por la cooperativa a los colaboradores.

Además, en conjunto con los departamentos de Mercadeo y TIC se propone incluir una imagen alusiva a un beneficio diferente por periodos de una semana en los protectores de pantalla de la organización

#### **6.5.6 Diseñar un sistema de medición de la Felicidad de los colaboradores**

Se implementará un sistema de medición de la felicidad que permita cuantificar este factor en los colaboradores antes y después de la ejecución de actividades propias de la

Gerencia de la Felicidad, y encontrar factores de correlación entre el nivel de felicidad y los resultados operativos y financieros de cada periodo.

El método elegido es el sistema de medición de la empresa internacional Happy or Not, que cuenta con los dispositivos especializados en generar y procesar dicha información.

El dispositivo dispone de cuatro indicadores: Muy feliz, feliz, triste o muy triste. Dichos indicadores de tristeza también pueden significar desanimo, molestia, insatisfacción, enojo o cualquier frustración que el colaborador sienta que influye en su felicidad cotidiana.

Será colocado en las puertas de los diferentes ingresos a las áreas administrativas, con la indicación de ser oprimido al ingreso y al finalizar la jornada laboral y la información será procesada por el Coordinador de Gefes, y por lo tanto, por Desarrollo Humano.



*Terminal de Medición  
Fuente: HappyorNot.com*

### 6.5.7 Presupuesto

A continuación, se define el presupuesto detallado según el requerimiento de inversión en cada uno de los objetivos específicos. Se incluye dentro del mismo el valor de horas hombre con base en el promedio de salarios establecidos según el cuestionario empleado.

<b>PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA</b>				
<b>PLAN DE SEGUIMIENTO PERSONAL</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Colaboradores O.C.</b>	<b>Total semestral</b>	<b>Total Anual</b>
Horas colaboradores	₡ 3.500,00	273	₡ 353.815,00	₡ 707.630,00
Adquirir incentivos	₡ 30.000,00	273	₡ 8.190.000,00	₡ 16.380.000,00
Reunión de cierre	₡ 2.000,00	273	₡ 546.000,00	₡ 1.092.000,00
<b>Sub-Total</b>	<b>₡ 35.500,00</b>	<b>273</b>	<b>₡ 9.089.815,00</b>	<b>₡ 18.179.630,00</b>
<b>CAPACITACIÓN GESTORES FELICIDAD</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Gestores O.C.</b>	<b>Horas</b>	<b>Total anual</b>
Horas colaboradores	₡ 3.500,00	21	15	₡ 787.500,00
<b>Sub-Total</b>				<b>₡ 787.500,00</b>
<b>CANAL DE COMUNICACIÓN</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>DISEÑADOR</b>	<b>Horas mensual</b>	<b>Total anual</b>
Horas colaboradores	₡ 3.500,00	1	3	₡ 378.000,00
<b>Sub-Total</b>				<b>₡ 378.000,00</b>
<b>MEDICIÓN DE FELICIDAD</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Tipo de cambio</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total anual</b>
Dispositivo y Software	\$ 99,00	₡ 560,00	₡ 55.440,00	₡ 665.280,00
Set up Fee	\$ 210,00	₡ 560,00	₡ 117.600,00	₡ 117.600,00
<b>Sub-Total</b>	<b>₡ 309,00</b>	<b>₡ 560,00</b>	<b>₡ 173.040,00</b>	<b>₡ 782.880,00</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>				<b>₡ 20.128.010,00</b>

## **BIBLIOGRAFÍA**

A. Paniagua, Comunicación Personal, 26 de enero 2018

Abello, P. (2013). La felicidad de las personas en el trabajo, condiciones organizacionales que lo determinan. Un estudio exploratorio descriptivo. (Tesis inédita). Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Chile.

Arnold, J., & Randall, R. (2012). Psicología del Trabajo. 5ta Edición. México: Editorial Pearson.

Bastidas, V., Herrás, P., & Muñoz, I. (2016). Análisis de políticas de bienestar en cuatro organizaciones presentes en Chile en relación con el Modelo de Felicidad Organizacional a la luz del bienestar subjetivo. (Tesis Inédita) Universidad Andrés Bello. Chile.

Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. 4ta edición. Colombia: Editorial Pearson.

Celada, S., Gomez, F., & Varela, J. (2016). Felicidad en el Trabajo .(Tesis Inédita) Universidad Argentina de la Empresa. Argentina.

Cerejido, I. (2010). RR.HH y personas. España. Disponible en: <http://rrhhypersonas.blogspot.com/2010/01/organizaciones-felices.html>

Corral, V., Frías, M., Gaxiola, J., Fraijo, B., Tapia, C., & Corral, N. (2014). *Ambientes Positivos*. México: Editorial Pearson.

Confederación Alemana de Cooperativas (2018) Disponible en : <http://www.dgrv.org>

Fecoopse. (2017). Disponible en:

<http://www.fecoopse.com/download/ranking-cooperativo-marzo-2017/>

Fitzpatrick, O. (2015). *Los Secretos de la Felicidad*. (pág. 20). Manuscrito no publicado

García, C., Nicuesa, M., & Isan, A. (2015). *psicoblog.com*. (V. Studio, Ed.) Disponible en: <http://psicoblog.com/libro-felicidad/>

- Healthenergycoaching.com. (2016). Disponible en: <http://blog.healthenergycoaching.com/rrhh-impulsa-un-nuevo-paradigma-la-gerencia-de-la-felicidad-de-que-se-trata/>
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). *Administración, Un Enfoque Basado en Competencias*. 12va. edición. Mexico: Editorial Cengage Learnig.
- Lara, R. (2016). *Análisis del estrés laboral de los colaboradores de las sucursales de Coopenae R. L. durante el pirmer trimestre de 2016*. (Tesis Inédita). Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.
- Leyton, E. A. (2016). *La Gerencia de la Felicidad: un nuevo modelo para la gestion de las organizaciones*.(Tesis Inédita) Universida Militar de Nueva Granada. Colombia
- Logistec. (09 de Setiembre de 2016). Revista Logistec. Disponible en: <http://www.revistalogistec.com/index.php/logistica/rrhh/item/2609-gerencia-de-la-felicidad-un-nuevo-paradigma-en-recursos-humanos>
- Pimienta, J., & De La Orden, A. (2017). *Metodología de la Investigación*. 3ra.edición. México: Editorial Pearson.
- Portal Coopenae. (2017). Coopenae Virtual. Disponible en: <https://www.coopenae.fi.cr/nuestra-historia/>
- Robbins, S., Judge T. (2017) *Comportamiento Organizacional*. 17va edición. México: Editorial Pearson
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* 6ta Edición. Mexico : Editorial Mc Graw-Hill.
- Seminarium.com. (2018). Disponible en: <http://www.seminarium.com>
- Sugef. (2018). Disponible en Sugef: <https://www.sugef.fi.cr/servicios/reportes/EntidadesSujetasFiscalizacionGeneral.aspx>

Universidad de Costa Rica. (2017). Disponible en:  
<https://www.ucr.ac.cr/noticias/2017/01/23/mayoria-de-la-poblacion-en-costa-rica-es-sedentaria.html>

Vallejo, L. (2017). *Guía de trabajos finales de graduación, tesina y tesis en ciencias sociales*. Universidad Hispanoamericana. Costa Rica:

Zepeda, H. F. (2017). *Psicología Organizacional*. Mexico: Editorial Pearson.

## **ANEXOS**

## Cuestionario

Muchas gracias por participar en la presente investigación académica, su colaboración es muy valiosa para lograr los objetivos propuestos. Considere contestar de la forma mas transparente posible, ya que la información será procesada y tabulada con absoluta confidencialidad, **por lo que NO se requiere saber su nombre** y los resultados serán expuestos unicamente en valores porcentuales y en forma de gráficos. Del mismo modo las preguntas abiertas podrían ser usadas como parte de la propuesta final del presente trabajo.

### 1 Datos Generales

#### 1.1. Género

Femenino     Masculino

#### 1.2 Estado Civil

Soltero     Casado     Unión Libre     Divorciado     Viudo

#### 1.3 Rango de edad

- a  18-25 años  
 b  26- 32 años  
 c  33- 40 años  
 d  41- 47 años  
 e  48 - + años

#### 1.4 Hijos

Si     No

#### 1.5 Años de labor en la Empresa

- a  1a 3 años  
 b  3 años y un día a 5 años  
 c  5 años y un día a 8 años  
 d  8 años y un día a 12 años  
 e  mas de 12 años

#### 1.6 Rango Salarial

- €350,000.00 a €500,000.00  
 €500,001.00 a € 650,000.00  
 €650,001.00 a € 800,000.00  
 €800,001.00 a € 950,000.00  
 mas de €950,001.00

### 2 Sobre la organización

#### 2.1 Está usted en el mismo puesto al que ingresó

Si     No

#### 2.2 Si ha cambiado de puesto ¿el puesto actual le brindó mejores condiciones de salario, horario u otros (Cambio vertical) o son las mismas condiciones (Cambio horizontal)?

Vertical     Horizontal     sigo en el mismo puesto

#### 2.3 Mencione los incentivos que ofrece la Cooperativa para sus colaboradores y que usted pueda recordar en este momento. Por favor no haga consulta a la intranet. Si desconoce los incentivos, por favor conteste con los que recuerde únicamente.

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

#### 2.4 ¿Ha disfrutado usted de alguno de los anteriores incentivos en el ultimo año? Mencione(los)

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 Otros \_\_\_\_\_

#### 2.5 En su opinión, ¿Cuáles son los incentivos mas atractivos que ofrece la Cooperativa?

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_

#### 2.6 ¿Podría sugerir usted algun incentivo o premio que considere sería provechoso?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2.7 En balance general, del 1 al diez, siendo uno el mas bajo y 10 el máximo ¿Qué calificación le merece el programa de incentivos de Coopenae?**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### 3 Sobre el colaborador

**3.1 Está usted estudiando actualmente?**

Si                       No

**3.2 Mencione sus tres principales metas personales a cumplir en los proximos 5 años**

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

**3.3 ¿Practica usted algun deporte de manera frecuente? Indique cuál(es)**

- 1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_

**3.4 ¿Se visualiza usted trabajando en Coopenae dentro de diez años?**

Si                       No

**3.6 En el último año, ha visitado usted a uno o varios de estos lugares? Indique cuál(es)**

- Cine                       Teatro                       Playas  
 Parque de Atracciones     Eventos Deportivos     Montañas  
 Museos                       Conciertos                       Viajes fuera de Costa Rica

**3.7 En Escala de 1a 10, siendo uno totalmente en desacuerdo y diez totalmente de acuerdo, sirvesa llenar el siguiente cuadro.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a ¿Usted se considera feliz en su familia?										
b ¿Usted se considera feliz con el lugar donde vive?										
c ¿Usted se considera feliz con su salud?										
d ¿Usted se considera feliz con sus amigos?										
e ¿Usted se considera feliz con la situación de su pais?										
f ¿Usted se considera feliz con su tiempo libre?										
g ¿usted se considera feliz con su jefatura?										
h ¿Usted se considera feliz con su salario?										
i ¿usted se considera feliz con Coopenae?										
j ¿Usted se considera feliz con su Dpto de Trabajo?										

Muchas gracias por su participación. La informacion suministrada es de gran valor para la investigación que se está desarrollando.

## **Entrevista para trabajo de investigación**

Entrevista a Doña Alicia Paniagua quien desempeña el puesto de Jefatura de Desarrollo Humano, y cuenta con 22 años de laborar en Coopenae.

Primero se abarca el tema del desarrollo de políticas e incentivos:

### **1- ¿Cuál es el proceso para diseñar un beneficio o incentivo hasta que sea una política?**

- Lo primero es una encuesta que demuestre el interés de los colaboradores en la propuesta. Posteriormente se toman en consideración los costos por parte de la Gerencia General y de ser positivo debe ser aprobado por el Consejo de Administración.

De hecho, actualmente se está trabajando en un programa de bienestar de colaboradores, que permita evaluar los beneficios e incentivos, produciendo cambios en los incentivos actuales y promoviendo incentivos nuevos, que sean más llamativos para los colaboradores. Naturalmente es posible que dicha evaluación llegue a eliminar algunos beneficios que no estén siendo aprovechados o que no estén promoviendo la eficiencia de los colaboradores, tal es el caso de los subsidios por incapacidad, donde la Cooperativa aporta parte de lo que el colaborador deja de percibir en periodos de incapacidad, ya que dicho beneficio muestra que generalmente los beneficiados son las mismas personas de manera periódica, y esto de cierta forma estimula las incapacidades, lo cual no es lo que se persigue.

### **2-¿Ha existido variación en la rotación histórica del personal de Coopenae?**

-Si. Actualmente la tasa de rotación está en un 8%, lo cual es muy bueno en relación a la tasa del sector financiero a nivel nacional, la cual se encuentra en un 13%. Sin embargo años atrás Coopenae usualmente poseía una rotación cercana al 3% la cual se

ha ido incrementando en los últimos cinco años. La rotación se encuentra muy dispersa entre distintos segmentos, aunque si se puede afirmar que la mayoría de las renunciaciones se dan en dos departamentos específicos y en colaboradores de recién ingreso, menos de un año. Las causas de renuncia están bien identificadas, ya que Desarrollo Humano tiene una Política de entrevistas a los colaboradores que optan por renunciar, para consultarles el motivo de la decisión.

Las principales causas de renunciaciones se dan por las siguientes razones:

1. Emprendedurismo y empresas familiares
2. Dejar de laborar para dedicarse a la familia
3. Mejores oportunidades laborales.

En 2017 la Cooperativa tuvo un cambio en la política de uso de uniformes, los cuales anteriormente eran aportados por Coopenae a todos sus colaboradores. Dicho cambio consistió en que la Cooperativa dejaría de entregar uniformes de trabajo a los colaboradores de las áreas que no atienden al público. Para esto, la Cooperativa asumió el pago de un único subsidio de 150,000.00 colones a cada colaborador.

### **3-¿Hubo reacciones positivas o negativas respecto al cambio en la Política de Uniformes?**

- Ese cambio fue gestionado por el Dpto. de Mercadeo, en busca de remozar la imagen de los colaboradores de Coopenae. Se tomó en cuenta además temas de presupuesto. En los colaboradores de Oficinas Centrales la decisión fue muy bien recibida, pero aún se mantiene cierta incertidumbre de la actitud a tomar cuando los colaboradores deban renovar la vestimenta y ya no cuenten con la ayuda económica de 150,000 colones que la Cooperativa aportó. Sin embargo, la experiencia ha sido muy buena.

**4- Existe una bonificación monetaria para los colaboradores, la cual se entrega dos veces por año, pero no aparece en las Políticas como incentivo ¿a qué se debe esto?**

En primer lugar, dicho incentivo se llama Bono por Desempeño, y está ligado a las evaluaciones de desempeño que se realizan al personal. Es un premio al desempeño y al logro de objetivos en los diferentes puestos.

Recientemente el bono recibía el nombre de Bono de Confianza, y era entregado incluso antes de iniciar las evaluaciones de desempeño, como muestra de una confianza integral en el trabajo de los colaboradores, sin embargo, en 2017 la Gerencia General volvió a utilizarlo como una herramienta de compensación al personal.

El bono no se encuentra dentro de las políticas, ya que su inclusión comprometería a Coopenae a pagarlo obligatoriamente, y dicho bono podría verse en algún momento suspendido o eliminado si así lo considera la Gerencia, en caso de resultados financieros negativos, por ejemplo.

**5-¿Existe algún canal por el cual los colaboradores pueden informarse respecto a los incentivos que otorga Coopenae a sus colaboradores? Hay ejemplos de desconocimiento de algunos beneficios, como por ejemplo los días de licencia por fallecimiento de familiares de primer grado.**

-Si existe. En la inducción que llevan todos los colaboradores al iniciar a trabajar para la Cooperativa se tocan esos puntos, además tienen como referencia la intranet, donde están publicadas las Políticas de la Gerencia de Desarrollo Humano. Sin embargo, actualmente no estamos usando canales de comunicación para recordar los beneficios, sería interesante poder tomar medidas en ese aspecto una vez que sean actualizados los incentivos mediante el Programa de Bienestar de Colaboradores.

- Como comentario adicional, una de las costumbres que contribuyen a la satisfacción de los colaboradores, es que al contrario de la mayoría de entidades financieras o

empresas privadas, en Coopenae cada persona es llamada por su nombre, no por un número de trabajador, lo cual ha sido siempre muy bien visto y valorado por los colaboradores, ya que es muy confortante para las personas escuchar su nombre.

” La felicidad es una decisión. Una persona puede vivir en Costa Rica, país que le da todo para ser feliz, y, sin embargo, no serlo. En cambio, otra persona puede vivir en un país que no le brinde herramientas para su felicidad y ser muy feliz” Nic Marcs, Happy Planet Index



