

Universidad Técnica Nacional

Sede Regional de San Carlos

Administración y Gestión de Recursos Humanos

Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos
Humanos

**Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional,
según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador
interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los
colaboradores Coocique R. L. para el año 2020**

Melany Castro Araya

Francela Mora Blanco

2023

Hoja de aprobación

Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Coocique R. L. para el año 2020.

Melany Castro Araya

Francela Mora Blanco

APROBADO POR:

Director de la Carrera _____

Máster Yorleny Guevara Cruz

Tutora del TFG _____

Máster Dinnieth Cristina Rodríguez Porras

Lector del TFG _____

Máster Milton Alfaro Salas

Lectora del TFG _____

Licenciada Roxana Vásquez Castro

Representante del

Sector Productivo _____

Licenciada Diana Corrales Morales

Dedicatorias

Primero que nada, a Dios por todo este tiempo y dejarme llegar hasta donde estoy. A mi madre, quien ha sido mi pilar para salir adelante y siempre ha estado para mí. A mi hijo Jeico, quien ha sido también esa personita que me impulsa a ser una persona esforzada, sin el apoyo de ellos, no hubiera llegado hasta donde estoy.

A mi familia, compañeros y amigos quienes siempre me alentaron a continuar, impulsándome a cumplir una meta más en mi vida.

A todos les dedico este éxito logrado, gracias a cada uno de ellos.

Francela Mora Blanco

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme salud, sabiduría y no dejarme desistir para llevar a cabo este trabajo. De manera especial, dedico mi proyecto de investigación a mi padre, que desde el cielo está celebrando conmigo este triunfo, por apoyarme en todo mi proceso universitario, sin él hubiera sido imposible lograrlo. A mi Ángel terrenal, mi hijo Santi, por acompañarme y entenderme en las largas noches de estudio y darme un motivo para ser ejemplo de una mamá joven con metas y objetivos claros.

Les dedico con mucho amor esta muestra de esfuerzo y dedicación.

Melany Castro Araya

Agradecimientos

Sin duda agradezco a Dios por la vida, por acompañarme e iluminarme en todo este camino y permitirme cumplir un sueño más. Agradezco profundamente a mi amiga y compañera Melany Castro, por ser esa persona incondicional en todo momento de mi vida, tanto personalmente como en el desarrollo de este proyecto, le agradezco por el tiempo, la paciencia y principalmente por seleccionarme como su compañera para llegar a cumplir esta meta juntas, me faltan palabras para agradecerle. A mi hermana Elianeth Mora, por acompañarme y apoyarme en tantos momentos. También muchas gracias a nuestra tutora Dinnieth Rodríguez, por su tiempo y recomendaciones para tener el mejor resultado, así como a nuestros lectores, Milton Alfaro y Roxana Vásquez, ya que, sin su guía y aportes profesionales, no se hubiera logrado culminar este trabajo con éxito. Un especial agradecimiento a Marco González, por la paciencia y el apoyo en todo momento, gracias por ser mi compañero. Gracias a todos.

Francela Mora Blanco

Agradezco a Dios que en los momentos más difíciles de mi vida no me ha permitido desistir, agradezco a mi papá, quien aunque recientemente me cuida desde el cielo, me enseñó el valor de la resiliencia, ha sido mi apoyo fundamental durante toda mi carrera estudiantil. Eternas gracias a mi compañera Fran, por ser más que mi compañera, mi mejor amiga, sin duda una de las mejores cosas que me ha dejado la universidad y que mejor que culminarla con ella. Gracias a cada profesor que me acompañó en mi proceso de aprendizaje a lo largo de estos años. Un especial agradecimiento a nuestra Tutora, Dinnieth por todo el apoyo brindado, no solo en este proyecto, sino a lo largo de toda nuestra carrera, también a nuestros lectores, Milton y Roxana, por todas las observaciones y acompañamiento para lograr culminar con éxito nuestro proyecto.

Melany Castro Araya



Administración y Gestión de Recursos Humanos
Sede Regional San Carlos



Acta de aprobación TFG-02-2022

En la ciudad de Alajuela, al día veintiuno de octubre de dos mil veintidós, estando en forma presencial en la Universidad Técnica Nacional, Sede Central, las personas: Yorleny Guevara Cruz, Dinnieth Cristina Rodríguez Porras, Milton Alfaro Salas, Roxana Vásquez Castro, Diana Corrales Morales en su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de las estudiantes: Melany Castro Araya, cédula de identidad número 207320450; Francela Mora Blanco, cédula de identidad número 207370378.

Reunido el Tribunal Evaluador y los aspirantes proceden a defender su Trabajo Final de Graduación: "Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Cooicque R. L. para el año 2020".

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, las estudiantes obtuvieron una calificación de 98,66, sujeto a la incorporación de las correcciones que hace el tribunal evaluador y que deben realizarse en un plazo máximo de 15 días hábiles de acuerdo con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación y hacerlo constar por escrito a la dirección de la carrera para conferir el grado de licenciadas.

Integrantes del Tribunal Evaluador


Máster Dinnieth Cristina Rodríguez Porras
Tutora


Yorleny Guevara Cruz
Presidente Tribunal Evaluador

Acta de aprobación TFG-02-2022

Página 2

Roxana Vásquez C.

Licenciada Roxana Vásquez Castro
Lectora

Ausente con justificación

Máster Milton Alfaro Salas
Lector

Ausente con justificación

Licenciada Diana Corrales Morales
Representante del Sector Productivo

Nombre y firma de los estudiantes:

Melany

Melany Castro Araya
Cédula 207320450

Francela

Francela Mora Blanco
Cédula 207370378.

Observaciones:

Tabla de contenido

Hoja de aprobación	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Tabla de contenido	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Lista de Abreviaturas	xii
Símbolos	xii
Resumen	xiii
Capítulo I	1
1.1 Introducción	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Reseña histórica	7
1.4.1 Ente de estudio	7
1.4.2 Quién es Coocique R.L.	7
1.4.3 Historia	8
1.5 Antecedentes	9
1.6 Objetivos	29
1.6.1 Objetivo General	29
1.6.2 Objetivos Específicos	29
Capítulo II	30
2.1 Marco Teórico	31
2.1.1 Necesidades humanas según Krech y Crutchfield	32
2.1.2 Teoría del impulso de Hull	33
2.1.3 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow	34
2.1.4 Los factores de Herzberg	36
2.1.5 Teoría de Skinner	37
2.1.6 Teoría de Aprendizaje social de Albert Bandura	37
2.1.7 Teoría de la atribución	38
2.1.8 Teoría de la consistencia cognitiva	38
2.1.9 Teoría de la valencia	39
2.1.10 Teoría de la expectativa	39

2.1.11 Teoría X y teoría Y.	40
2.1.12 Administración de la Compensación	43
2.1.13 Importancia de la compensación para el colaborador	44
2.1.14 Teorías de la compensación	44
2.1.15 Evolución del área de compensación	46
2.1.16 Propósito de los Modelos de Compensación	47
2.1.17 Diseño de un Paquete de Beneficios Sociales	48
Capítulo III	54
3.1 Marco Metodológico o Referencia Metodológica	55
3.1.1 Antecedentes Metodológicos	55
3.1.2 Estrategia Metodológica	60
3.1.3 Enfoque de la investigación	61
3.1.4 Diseño de Investigación	62
3.1.5 Sujeto de Estudio o Población	63
3.1.6 Muestra	64
3.1.7 Variables	65
3.1.8 Indicadores	65
3.1.9 Formulación de hipótesis	66
3.1.10 Método de recolección de datos	67
3.1.11 Fuentes de Información	68
3.1.12 Marco lógico	69
3.2 Cronograma	77
Capítulo IV	79
4.1 Análisis e interpretación de resultados	80
4.1.1 Primer Objetivo	83
4.1.2 Segundo Objetivo	89
4.1.3 Tercer Objetivo	141
Capítulo V	152
5.1 Conclusiones y Recomendaciones	153
5.1.1 Conclusiones	153
5.1.2 Recomendaciones	162
5.2 Bibliografía	166
5.3 Apéndices	171
5.3.1 Línea de tiempo Teorías	171

5.3.2 Instrumentos de técnicas metodológicas	179
5.4 Anexos:	184
5.4.1 Beneficios en el mercado, encuesta PWC.	184
5.4.2 Manual de incentivos y beneficios de Coocique R.L	188

Índice de tablas

Tabla 1 Sucursales de Coocique R.L	63
Tabla 2 Variables de la investigación	66
Tabla 3 Marco lógico de la investigación	69
Tabla 4 Cronograma	77
Tabla 5 Beneficios atractivos	85
Tabla 6 Beneficios atractivos por generaciones	85
Tabla 7 Empresas registradas ante PWC	86
Tabla 8 Beneficios de Coocique R.L	88
Tabla 9 Rangos de edades	90
Tabla 10 Rangos de edades en Coocique R.L	90
Tabla 11 Satisfacción laboral	92
Tabla 12 Satisfacción de beneficios	92
Tabla 13 Grado de compromiso	99
Tabla 14 Grado de compromiso por generaciones	100
Tabla 15 Beneficios llamativos	101
Tabla 16 Beneficios llamativos por generaciones	102
Tabla 17 Nivel de satisfacción de beneficios no económicos	104
Tabla 18 Nivel de satisfacción de incentivos no económicos por generaciones	105
Tabla 19 Incentivo 5 años	106
Tabla 20 Incentivo por el cual lo cambiaría	107
Tabla 21 Incentivo 5 años por generaciones	108
Tabla 22 Incentivo 10 años	108
Tabla 23 Incentivo por el cual lo cambiaría	109
Tabla 24 Incentivo 10 años por generaciones	109
Tabla 25 Incentivo 15 años	110

Tabla 26 Incentivos por el cual lo cambiaria.....	110
Tabla 27 Incentivo 15 años por generaciones.....	111
Tabla 28 Incentivo 20 años.....	112
Tabla 29 Incentivo por el cual lo cambiaria	112
Tabla 30 Incentivo 20 años por generaciones.....	113
Tabla 31 Incentivo 25 años.....	114
Tabla 32 Incentivo por el cual lo cambiaria	114
Tabla 33 Incentivo 25 años por generaciones.....	115
Tabla 34 Incentivo 30 años.....	115
Tabla 35 Incentivo por el cual lo cambiaria	116
Tabla 36 Incentivo 30 años por generaciones.....	117
Tabla 37 Uniforme institucional.....	117
Tabla 38 Uniforme institucional por generaciones.....	118
Tabla 39 Importancia de un incentivo	119
Tabla 40 Otros comentarios de la importancia de un incentivo	120
Tabla 41 Importancia de un incentivo por generaciones	120
Tabla 42 Reconocimiento de desempeño ante otros por generaciones	123
Tabla 43 Importancia de los incentivos que brinda Coocique R.L.....	123
Tabla 45 Asistencia de actividad de colaboradores por generaciones.....	131
Tabla 46 Importancia de actividad del día del colaborador.....	132
Tabla 47 Importancia de actividad del día del persona colaboradora por generaciones. ...	133
Tabla 48 Propuesta de incentivos no económicos	135
Tabla 49 Sucursales que indicaron no conocer el manual.....	144
Tabla 50 Beneficios	144
Tabla 51 Beneficios por generaciones.....	145
Tabla 52 Razones por la que dejaría de laboral en la cooperativa.....	146
Tabla 53 Razones por la que dejaría la cooperativa por generaciones	148
Tabla 54 Otras razones por las que dejaría de trabajar en la cooperativa.....	148
Tabla 55 Razones de postulación.....	149
Tabla 56 Razones de postulación por generaciones	150
Tabla 57 Otras razones por postularse.....	151

Tabla 58 Línea de tiempo	171
Tabla 59 Beneficios en el mercado, encuesta PWC.	¡Error! Marcador no definido.

Índice de figuras

Figura 1 Cálculo de la muestra	64
Figura 2 Género sucursales.....	80
Figura 3 Género oficinas centrales	81
Figura 4 Área de pertenencia sucursales.....	82
Figura 5 Área de pertenencia oficinas centrales	82
Figura 6 Conocimiento de manual de incentivos y beneficios	83
Figura 7 Crecimiento y desarrollo organizacional.....	100
Figura 8 Incentivo no económico	103
Figura 9 Reconocimiento desempeño laboral.....	105
Figura 10 Reconocimiento de desempeño laboral ante otros.	122
Figura 11 Asistencia de actividad de personas colaboradoras.....	130
Figura 12 Reconocimiento público no monetario.....	134
Figura 13 Posibilidad de crecimiento y desarrollo	141
Figura 14 Índice de rotación y desvinculación	142
Figura 15 Factores de influencia.....	142
Figura 16 Conocimiento del manual.....	143
Figura 17 Motivos de desvinculación.....	146

Lista de Abreviaturas

n	Tamaño de muestra buscado
N	Tamaño de población o universo
Z	Nivel de confianza
p	Probabilidad de que ocurra el evento
q	Probabilidad de que no ocurra el evento
e	Margen de error
PWC	Price Waterhouse Coopers.
ASECCSS	Asociación solidarista de empleados de la caja costarricense del seguro social
ASEFYL	Asociación solidarista de empleados de la compañía nacional de fuerza y luz

Símbolos

%	Porcentaje
#	Signo de número

Autores:

Melany Castro Araya

Francela Mora Blanco

Título:

Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Coocique R. L. para el año 2020

Resumen

La presente investigación desarrolla un análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa de la persona colaboradora interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece al personal Coocique R.L. para el 2020.

La población para el 2020 fue de 398 personas colaboradoras para una muestra de 196 personas, dividida en dos grupos que abarcan oficinas centrales (129 personas) y el otro grupo llamado sucursales (67 personas), para tener una representación de todas las sedes en el estudio.

Se conforma de cinco capítulos. El primero detalla el ente de estudio, el problema, los objetivos planteados y un primer acercamiento sobre la importancia de los beneficios e incentivos. En el segundo capítulo se busca evidenciar el fundamento teórico del tema de estudio, mediante el análisis bibliográfico.

En el tercer capítulo se detalla la metodología, enfoque y diseño de la investigación, adicional de las formulaciones de hipótesis que orientan la investigación y en el cuarto capítulo se refleja la información obtenida y analizada en busca de los objetivos planteados.

Finalmente, en el quinto capítulo se evidencian las conclusiones de la investigación, acompañadas de las recomendaciones, fuentes de información e instrumentos para la obtención de la información.

El resultado final de esta investigación fue identificar la importancia de los actuales incentivos en las personas colaboradoras por grupos generacionales, además, proporcionar propuestas de beneficios para aumentar la competitividad con relación a lo que ofrece el mercado de financiera privada.

Palabras clave:

- Incentivos.
- Compensación.
- Grupos generacionales.
- Talento.
- Beneficios.
- Mercado.

Capítulo I

1.1 Introducción

En una organización se debe tener la responsabilidad de conocer a cada una de las personas trabajadoras que tienen en su entidad, con el fin de tener personal calificado, productivo y eficiente, pues el mercado cada vez es más innovador y competitivo. A su vez, teniendo en cuenta que el factor humano es indispensable para lograr los objetivos organizacionales, las personas colaboradoras se deben sentir satisfechas y motivadas, para al final brindar un producto o servicio de calidad.

Por lo tanto, cada departamento de recursos humanos debe buscar la forma de mantener a su personal motivado, desde el proceso de inducción y a lo largo de su desarrollo. Por ello, la presente investigación centra su propósito en analizar si la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales, es consistente con la expectativa del personal interno, y la propuesta de valor que ofrece Coocique R.L. mediante la interacción directa con equipo de trabajo de las diferentes sucursales en el año 2020.

Entre los objetivos específicos para el desarrollo efectivo de esta tesis está identificar si la evolución de la compensación social y emocional de Coocique R.L. es competitiva en relación al mercado, seguido de valorar si la propuesta que ofrece Coocique R.L. en cuanto a incentivos y beneficios sociales satisface las expectativas del personal conforme a los grupos generacionales y, finalmente, determinar la competitividad de la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. con respecto a lo que ofrece el mercado para la retención y atracción talento humano.

En relación con la estrategia metodológica, se desarrollará bajo el enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, pues la información emitida será procesada a través de gráficos y criterios dados. Cabe indicar que los resultados serán dados bajo cuestionarios

aplicados a las personas colaboradoras y realizándole entrevistas a jefaturas seleccionadas. La población de estudio está conformada por 398 personas, distribuido en 22 sucursales. Por último, el presente trabajo comprende de justificación, objetivos, antecedentes, marco teórico, metodología, cronograma, bibliografía y apéndices.

1.2 Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy en día buscan que su personal esté calificado y satisfecho de su área de trabajo y así lograr que la empresa sea productiva y eficiente. Por ello, poco a poco buscan innovar e incluir en sus estrategias técnicas que ayuden a retener a su equipo de trabajo y que cada integrante se sienta parte de la empresa.

Una de estas técnicas es contar con compensaciones o incentivos óptimos que brinden apoyo, de la mano con las funciones que realiza el personal, porque como dice Vanegas (2014), la compensación laboral es:

El reconocimiento que reciben los colaboradores por cada actividad que ejecutan dentro de la empresa. Esta iniciativa, al igual que otras acciones, debe de estar alineada con la estrategia de la compañía para lograr un5 sentido de pertenencia y justicia en el empleado. (párr. 2)

Coocique R.L. cuenta con un manual de incentivos laborales, por lo que se pretende conocer qué tan satisfechas están las personas colaboradoras con estos y la evolución que han tenido los incentivos sociales, adicional de la competitividad que presenta Coocique R.L. con relación al mercado de cooperativas en cuanto a los incentivos que ofrece, así como identificar nuevas propuestas de compensación social.

Por ello, tomando como objeto de estudio a Coocique R.L., se pretende responder y brindar opciones de mejora sobre la interrogante de ¿qué nuevas propuestas de

compensación social puede aplicar Coocique R.L. para que su personal se encuentre motivado, conforme a los grupos generacionales?

1.3 Justificación

Las organizaciones actuales poseen departamentos de Recursos Humanos, los cuales, más allá de ejecutar labores de apoyo, deben centrarse en una gestión más estratégica del recurso humano, que contribuya a la productividad, motivación y satisfacción del personal, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales y la retención de este.

A su vez, el departamento de recursos humanos debe realizar estrategias para que su equipo de trabajo se encuentre motivado y sea productivo. La compensación no es solo el salario semanal, quincenal o mensual que se recibe por las labores realizadas en la empresa, sino que comprende todos los mecanismos que esta utiliza para retribuir a su personal. Es un paquete integral compuesto por el sueldo fijo más la remuneración variable, beneficios e incentivos, reconocimiento, desarrollo de carrera, oportunidades y el balance de vida trabajo que buscan ahora muchas de las personas, es decir, lograr tener un equilibrio entre lo laboral y familiar, que el trabajo no las absorba y logren tener tiempo para sus familias o actividades de preferencia.

La motivación del personal para el cumplimiento de objetivos es clave, para que la persona funcionaria se sienta valorada e importante para la empresa: por ello, las estrategias que puede realizar la organización en conjunto con el personal de Recursos Humanos es la aplicación de los incentivos laborales (remunerados o no) más a la parte social y emocional del trabajador.

Los incentivos laborales aplicados de una manera apta ayudan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, pues estos impulsan al recurso humano a elevar estándares de calidad, productividad y disminución de tiempos en procesos. Un adecuado programa de incentivos permite que las empresas capten a las personas idóneas, al ofrecerles un plus adicional que, aparte de recibir la remuneración por el trabajo efectuado, se les brinda la posibilidad de recibir mayores beneficios e incentivos por el cumplimiento de metas, adicional a su crecimiento profesional.

Antes de crear un plan de incentivos o gestionar nuevos incentivos para el personal de la empresa, es importante conocer el recurso humano con el que se cuenta, para lograr alinear los incentivos conforme a sus preferencias y esto se puede llevar a cabo mediante los grupos generacionales, como lo son los *baby boomers*, generación X, *millennials* o generación Y, por último la generación Z.

Fragmentar al equipo de trabajo según estos grupos generacionales permite tener una visión del tipo de recurso humano y adecuar los incentivos de acuerdo con generaciones e inclusive grupos ocupacionales. Esto es importante, pues un incentivo puede no ser tan valioso para una persona como para otra debido a su grupo generacional, gustos, preferencias y nivel ocupacional, ya que pueden existir diferencias de atracción a incentivos en personal con puestos de dirección a personal operativo, esto debido a diferencias sociales.

La investigación de los incentivos no económicos o sociales en las organizaciones tiene relevancia para los profesionales en Recursos Humanos, que al ocupar puestos de jefaturas se enfrentan a un panorama de gestión empresarial donde se quiere producir, alcanzar las metas propuestas y mantener motivado al personal, sin embargo, el presupuesto para invertir en el talento humano es limitado. Por ello, esa modalidad de

remuneración no monetaria se convierte en una aliada para el departamento de Recursos Humanos, permitiendo establecer propuestas de incentivos bajo alianzas con empresas, flexibilidad de horarios y demás alicientes no monetarios.

Resulta importante conocer la satisfacción que tienen las personas colaboradoras en relación con los incentivos que ofrece Coocique R.L. para determinar si realmente estos son fuente de motivación para el personal o, si bien, son un gasto extra de la empresa y no están logrando el objetivo principal: mantener motivado al personal, reforzar actitudes positivas y brindar una retribución por el esfuerzo realizado.

Mediante esta investigación se pretende conocer la evolución de la compensación social y emocional, para adaptar estas evoluciones a futuras recomendaciones para ser aplicadas por la empresa y determinar la competitividad de Coocique R.L. con respecto a los incentivos, según el mercado y el sector cooperativo, así como determinar la importancia para el personal de los incentivos que actualmente aplica la cooperativa.

Actualmente, se otorgan incentivos de manera estandarizada para las personas colaboradoras sin hacer distinción en grupos ocupacionales y generaciones; por ello, se pretende realizar la investigación en los incentivos sociales y las preferencias del personal por grupos generacionales, para lograr mayor asertividad en la aplicación de los incentivos, según las características de la población.

Asimismo, se pretende conocer si existe relación con respecto a la retención del personal actual, la atracción de nuevo talento con la propuesta de valor que ofrece Coocique R.L. en su manual de incentivos, así como conocer las expectativas del personal en cuanto a los incentivos laborales con el objetivo de mejorar su rendimiento, que el personal se sienta valorado, escuchado y que la organización realice un adecuado uso del

presupuesto de incentivos que ofrece a su equipo de trabajo, además, es importante conocer si existe influencia de los incentivos en los índices de rotación y clima laboral.

1.4 Reseña histórica

Resulta importante conocer sobre el ente de estudio, su reseña histórica, misión, visión y valores organizacionales para tener una idea la empresa, su funcionamiento y razón de ser.

1.4.1 Ente de estudio

COOCIQUE R.L.

1.4.2 Quién es Coocique R.L.

Somos una empresa cooperativa de ahorro y crédito abierta. La razón de ser de Coocique R.L. son nuestros asociados, trabajamos para cada uno de ellos alcance el éxito, su propio bienestar y el de sus comunidades. A través de un servicio cercano y ágil, con altos estándares de calidad, una asesoría financiera que verdaderamente impulsa sus objetivos y sus sueños.

Somos un equipo comprometido en proteger los intereses de todos y cada uno de nuestros asociados, atento a los nuevos retos y las oportunidades del mercado. (Coocique, 2019, párr.1-2)

1.4.3 Historia

Coocique R.L., nació el 11 de abril de 1965. Siendo la primera cooperativa de su naturaleza en el cantón de San Carlos. La Cámara Junior de Ciudad Quesada fue el primer movimiento comunal que tomó la iniciativa para crearla.

En sus inicios, Coocique R.L. contó con el apoyo de diversas entidades, nacionales y extranjeras, como el Cuerpo de Paz y la Asociación Cooperativa de los Estados Unidos. Asimismo, la Iglesia Católica, en su afán de inculcar el sentimiento de Unión en la comunidad, estuvo a favor del desarrollo cooperativo de Ciudad Quesada.

Desde entonces, Coocique R.L., ha afrontado con éxito las circunstancias de la economía, aprovechando las oportunidades del mercado financiero. Esto permitió no solamente el crecimiento y fortalecimiento de sus operaciones, sino también el desarrollo de las comunidades, que ha sido para Coocique R.L. su razón de ser.

(Coocique, 2019, párr. 1-3)

Coocique (2019) menciona que su **misión** es “Impulsar el desarrollo de nuestros asociados, al generar riqueza y bienestar apegados a nuestros valores” (párr. 2). Y su **visión** “Ser una empresa cooperativa confiable y sólida, que impacte en el desarrollo social y económico de sus asociados con un alto sentido de pertenencia” (Coocique, 2019, párr.1)

Valores

Trabajo en equipo

Compromiso con el servicio

Compromiso con la excelencia

Integridad (Coocique, 2019).

1.5 Antecedentes

Los antecedentes por exponer en esta tesis se han considerado con la finalidad de que sirvan como referencias para la elaboración de la investigación. En relación con lo antes señalado, como dice Contreras (2011), los antecedentes se refieren a “la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados en instituciones. Constituyen fuentes primarias, ya que aportan los datos del estudio, sean de naturaleza numérica o verbal” (párr. 1-2). Por ello, a continuación, se detallan algunos de ellos:

Incentivos marcan la pauta, Compañías nacionales tendrían que adaptarse. (23 de febrero de 1998). *La Nación. Costa Rica.* Señala que años atrás se echa de ver que los incentivos laborales ayudan a retener al personal conociendo sus necesidades y, a la vez, teniendo un clima laboral favorable, donde la persona colaboradora se sienta parte de la empresa.

Las compañías en Costa Rica, al ver que otras ejecutaban acciones para tener a su personal motivado y satisfecho, tuvieron que elaborar estrategias que pudieran competir con dichas empresas y así disminuir la rotación de personal en la propia organización (La Nación, 1998).

En esos tiempos de la globalización de mercados, era un hecho para las empresas universalizar los sistemas administrativos y así Costa Rica trató de alinearse con estas nuevas compañías para evitar una fuga de trabajadores. Ruiz (s.f.) menciona que “En Costa Rica existen algunas empresas con sistemas muy novedosos, pero, sin duda, tendrán que llegar a competir con esos sistemas y ajustarse” (citado por La Nación, 1998, párr. 6).

Por ello, el recurso humano siempre debe ser lo más importante en una organización, porque, según Quiroz (s.f.), "Todos estamos asociados a un fin común...

Nadie es más que nadie” (citado por la Nación, 1998, párr. 11). A su vez, es necesario estar siempre actualizado en temas de innovación, beneficio, compensación, etc.

Viquez, M. (2005). Compensación variable, Costa Rica, trabajo final de graduación, modalidad ensayo. Con este ensayo primeramente Viquez desea dar a conocer el concepto de compensación variable, para esto se trabajó en la definición con algunos ejemplos prácticos, se detalló una metodología de diseño y aplicación y se anotó las fortalezas y debilidades que presenta esta forma de remuneración según la experiencia en otros países.

Llega a una conclusión clara de que el dinero no es la única forma de compensar al personal, como lo dice Viquez (2005):

Lo ideal sería poder motivar a los empleados de diferentes maneras, sin ser excluyente. El dinero ha demostrado ser una herramienta útil pero no es la única, se requiere mucho más para establecer un buen ambiente de trabajo en el cual el empleado se sienta satisfecho. Otros aspectos como beneficios de salud, vacaciones, educación y desarrollo, pólizas, entre otros, pueden ser igualmente motivadores para muchos empleados, sin dejar de lado que el empleado con mayor participación en la toma de decisiones estará más dispuesto a asumir mayores responsabilidades.

La compensación variable, como todo, tiene fortalezas y debilidades. Implica un gran esfuerzo, principalmente al principio cuando se diseña y se aplica el nuevo paquete, pero tiene grandes ventajas. Al poder enfatizar los incentivos a largo plazo se permite crear un mayor lazo entre el empleado y la organización, además de un mayor interés y responsabilidad con respecto a los resultados del grupo y de la organización en general. (p. 38)

Delgado, I y Jiménez, B. (2007). Sistemas de compensación stock options plans, Costa Rica para optar por el grado de master en derecho de trabajo y seguridad social. Este trabajo tiene el objetivo de conocer si los *stocks options plans* son necesarios de modificar o incluir en nuestra legislación laboral con el fin de desarrollar y solucionar eventuales litigios judiciales, pues desde siglos atrás se toma en cuenta como una modalidad de retribución o compensación, pero la legislación es insuficiente ante esta novedosa forma de retribución.

Llegando a una conclusión de que esta herramienta promueve la motivación del personal y les ayuda con su desarrollo y crecimiento. A su vez, esta herramienta implica un gran esfuerzo, principalmente cuando se diseña. Así mismo, los *stock options* son uno de los fenómenos que:

Simboliza los cambios impuestos por la globalización, la apertura de mercados, la integración regional y la creciente competencia en todos los niveles. Esto nos lleva a los nuevos retos en el mercado laboral, la situación de las empresas ha cambiado y, por lo tanto, la vida laboral de los empleados. (Delgado y Jiménez, 2007, p. 75)

Brenes, C. (12 de agosto de 2012). Empresas combaten alta rotación. *El financiero*. Costa Rica. Señala que, debido a la necesidad de las empresas de retener el talento humano adecuado en el puesto idóneo, se han puesto en práctica los incentivos en las organizaciones en busca de evitar altos índices de rotación de personal. Como lo expresa Brenes, según lo consultado a encargados de Recursos Humanos del territorio nacional, un promedio sano de rotación del personal no debe superar el 30% anual, para evitar superar esta cifra se aconseja no centrarse únicamente al pago monetario, sino en adecuado ambiente laboral y beneficios que satisfagan las necesidades del personal.

Según Brenes, las empresas del sector de servicios en el país enfrentan altos índices de rotación de personal, lo cual ha llevado a las organizaciones a centrarse en estrategias de retención, como es el caso del hotel DoubleTree by Hilton Cariari que en 2011 su tasa de rotación fue superior al 60% por lo que en ese año centraron el 70% del presupuesto de Recursos Humanos a actividades de motivación, capacitación y premiación para la retención del talento humano.

Las empresas de servicios y especialmente en las labores de personal operativo son en las cuales la rotación es mayor, por lo que centran sus estrategias en incentivos que logren retener al personal y ofrecen beneficios enfocados a las necesidades reales, tal es el caso de la cadena de restaurantes Subway que puso en marcha un concepto de incentivos pensado en las personas colaboradoras que son padres, donde se le da un obsequio al niño, charlas sobre maternidad y paquetes escolares; estas prácticas también las maneja Hilton en cuanto a rebajas en alimentos, hospedajes, medicina interna y demás.

Jiménez, M. (1 de mayo de 2013). Recorra a incentivos creativos para motivar a sus trabajadores. *El Financiero*. Costa Rica. Se menciona la importancia de que las empresas incluyan en sus prácticas de retención del talento los incentivos económicos y sociales y que estos sean lo suficientemente creativos para lograr motivar a su personal, este sería el principal desafío de las empresas.

Para Jorge Martel, director de mercadeo de Sodexo Soluciones de Motivación, el desafío consiste en "crear una política de beneficios que se ajuste a las características de la empresa y que genere buenos resultados en el mediano plazo, más allá de implementar incentivos de manera aislada y sin una estrategia global" (citado por Jiménez, 2013, párr.8) y que estos beneficios no se encuentren orientados a las necesidades del personal y sirvan de motivación para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las empresas tienen personal de diferentes perfiles profesionales a los cuales no se debe aplicar incentivos de manera estandarizada sin antes conocer cuáles son las necesidades y preferencias de cada grupo profesional, porque de esta manera se estaría invirtiendo en incentivos que no estarían logrando un impacto positivo en el personal.

Castellanos, J y Gómez, F. (2013). Relación entre la compensación total y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa del sector bancario, Venezuela. Indica si la variable compensación total puede guardar alguna relación con la variable compromiso organizacional, así como el grado de esta, a fin de saber si puede ser utilizada como herramienta para afianzar el vínculo empresa-personal y aumentar los niveles de compromiso.

Llega a la conclusión de que “las variables compromiso organizacional y compensación total, si existe una relación entre ambas, al igual que sus componentes” y, así mismo, se determina que:

La relación entre las variables y componentes nos permite vislumbrar la importancia que tiene la compensación en el fortalecimiento del vínculo entre el trabajador y la organización de donde surge el compromiso organización, especialmente consideramos el contexto socioeconómico en que se desarrollan las relaciones laborales en este país, donde cada día se toma más importancia el tema compensatorio y los empleados aumentan sus expectativas, gracias al alto costo de la vida. así que, si bien la compensación no es la única herramienta con la que cuenta la empresa para desarrollar el compromiso en sus trabajadores, pudiese convertirse en una muy importante para llegar al fin de contar personas comprometidas que colaboren a lograr objetivos del negocio y a ser una empresa más productiva y rentable. (Castellanos y Gómez, 2013, p. 103-104)

Domínguez, T. (2013). Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral, Guatemala. Es una tesis para optar por el grado de licenciado en Psicología Organizacional/Industrial, cuyas variables son los incentivos no monetarios y motivación para el desempeño laboral. Se planteó la hipótesis de que los incentivos no monetarios influyen en la motivación para el desempeño laboral, sin embargo, determinan que no existen incentivos no monetarios y que a pesar de esto hay cierto grado de motivación, por lo tanto, se establece que los incentivos no monetarios no influyen en la motivación para el desempeño del personal.

El personal evaluado afirma que no existe incentivos no monetarios y que buena parte de esta población encuestada se siente motivada para trabajar, ya sea por impulso motivacional intrínseco, o extrínseco por el simple hecho de compartir buenos canales de comunicación con sus compañeros de trabajo y con su jefe. (p. 59)

Se estableció que los colaboradores se sienten motivados para realizar su trabajo y que a pesar de que las necesidades económicas básicas no son cubiertas completamente, si lo son al nivel social, profesional, y de auto desarrollo. Aunque el reconocimiento por parte de jefes es débil. A pesar de que no existe un programa de incentivos no monetarios, los colaboradores del restaurante museo se sienten motivados por causas ya mencionadas, que no son necesariamente promovidas de manera institucional por la organización, sino que es el resultado intrínseco de estos (p. 60)

En este caso, a pesar de no realizar incentivos no monetarios, se obtiene una adecuada motivación y ambiente laboral gracias a las relaciones interpersonales, aunque estos incentivos no afecten negativamente la productividad y motivación sí afecta la

percepción de la persona colaboradora en cuanto a la organización y la retención del personal. Sin embargo, el investigador recomienda establecer una guía de incentivos no monetarios para aumentar la motivación existente.

Tovar, D. (2013). Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A. Venezuela. Igualmente, con relación a lo anterior, se propone un plan de incentivos laborales como impulso motivacional para el departamento de Recursos Humanos.

Diagnosticando y recomendando que para lograr los resultados se debe de tomar en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudarán a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.

Reconocer en público a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la empresa, y crear en ellos la motivación necesaria para que puedan realizar sus labores de la mejor forma y sientan que son tomados en cuenta por la organización.

E implementar el plan. (Tovar, 2013, p. 90)

Vega, E. (2014). Plan de incentivos no económicos para el Instituto Costarricense de Electricidad. Costa Rica. Según el informe de práctica dirigida en la propuesta de plan de incentivos no económicos para el Instituto Costarricense de Electricidad se determinó que:

Un plan de incentivos no económicos parte de la necesidad de utilizar incentivos de bajo costo para la empresa y que tengan un impacto menor en sus estados financieros. Este plan busca motivar e incentivar al personal, que de acuerdo con su desempeño sea merecedor o merecedora del incentivo no económico, por medio de una estrategia de recompensa total, cuyo objetivo principal es mejorar el

rendimiento y ayudar a mejorar la productividad, así como potenciar el desarrollo del personal y su calidad de vida, además de contribuir con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, entre ellos, el desempeño financiero. (Vega, 2014, p.19)

Además, llegaron a la conclusión de que:

Los incentivos no económicos resultan más atractivos ya que pertenecen al mundo social y no al mundo económico, es más interesante recibir un obsequio por un alto desempeño, que recibir su mismo valor en dinero. En el plano económico, todo se basa en operaciones transaccionales, el pago por un servicio o producto, en el plano social, aunque se sabe de la existencia del dinero, se logra realizar una separación en las relaciones sociales.

Los procesos de compensación son de gran importancia y forman parte de los principales procesos de gestión de las personas dentro de las organizaciones, ya que, estos procesos, constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización. (Vega, 2014, p. 58)

Venegas, S. (2014). Compensación Laboral. *La prensa. Nicaragua.* Con relación a la compensación, indica que toda organización busca la manera de ser competitiva en el mercado, pero deben tomar en cuenta que para lograrlo tienen que valorar a su capital humano y una forma de hacerlo es propiciar incentivos acordes a las necesidades de cada persona y así lograr los objetivos en común, logrando al final la meta organizacional.

A su vez, los incentivos no son fáciles de poner en marcha, pero tampoco es imposible. Un ejemplo “sería reconocer las habilidades de un colaborador y permitir que las transmita a sus compañeros o galardonar a aquellos que desempeñen bien sus actividades. La clave está en darles libertad a los trabajadores e incitarlos a proponer sus propias recompensas” (Venegas, 2014, párr. 7).

Gestión. Motivar al empleado no requiere dinero. (22 de mayo de 2014). Perú. Se señala que sin olvidar la importancia de los objetivos, se debe considerar que tener al personal motivado no siempre va de la mano con el reconocimiento monetario, pues en muchas ocasiones, según Buettner (s.f.), “los eventos emocionales dan mejores resultados que las retribuciones monetarias, si bien cada trabajador requiere una compensación económica por las actividades que realiza, los reconocimientos o la adquisición de conocimientos (capacitación constante) son la mejor manera de mantenerlos motivados” (citado por Gestión, 2014, párr. 11).

Retos Directivos (2 de diciembre de 2014). ¿Por qué las empresas prefieren incentivos no monetarios? España. Se indica que poco a poco en toda organización se empieza a ver que el personal en muchas ocasiones prefiere incentivos sociales en vez de monetarios, pues “la remuneración no económica es sinónimo de reconocimiento, un premio que muchas veces tiene mucho más valor para un trabajador que el propio dinero. Por eso, las empresas deben velar por conseguir un buen equilibrio” (Retos Directivos, 2014, párr. 2)

Este equilibrio se debe valorar conforme a lo que el personal necesita, pues en ocasiones para una persona es mejor un incentivo monetario y para otra es más valioso un incentivo social. Un incentivo social va de la mano con un entorno saludable en el cual la persona colaboradora es tomada en cuenta y la organización lo fomenta poniendo en marcha incentivos como desarrollo profesional, compensaciones psicológicas, entre otros, logrando retener a su personal.

Aquí tienen un papel fundamental los departamentos de Recursos Humanos, que deben diseñar puestos de contenido motivacional. En otras palabras, han de saber al detalle el puesto que ocupa cada empleado, así como el perfil que lo caracteriza.

Además, Recursos Humanos ha de velar por que el trabajo de todos sus empleados tenga utilidad y sea concreto y visible. Por eso, es muy recomendable que el empleado disfrute de autonomía para poder desempeñar su labor. A pesar de todos los incentivos no monetarios que puedan recibir, tal y como hemos se ha dicho, la mejor remuneración para un empleado es escuchar de su jefe dos simples palabras: ¡Bien hecho!. (Retos Directivos, 2014, párr. 10-11)

Martínez, G. y Vargas, D. (2015). Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad, Costa Rica. El propósito del trabajo de grado consiste en determinar la posibilidad de establecer un marco claro de los distintos tipos de compensaciones empleadas actualmente en el derecho laboral costarricense, así como la naturaleza jurídica de estas y crear las herramientas necesarias para poder discernir cuando estas forman o no parte del salario con las implicaciones sociales y jurídicas que esto conlleva. Se llega a la conclusión de que:

Después de analizar las diferentes formas de compensaciones Salariales y Extrasalariales o No Salariales como pueden ser: gratificaciones y bonificaciones, viáticos, pago de kilometraje, y “stock options” entre otros. Logra determinar que la naturaleza jurídica de cada uno de estos tipos de compensación puede variar. Y siguiendo esta línea de pensamiento se deben analizar criterios tales como: si estas son otorgadas de forma periódica, reiterada o no, si son concedidas como remuneración por la labor realizada o si su entrega es dada por una liberalidad del patrono, por lo cual hasta este momento se podrá tener certeza de cuando estas pueden formar parte o no del salario. Además, demuestra cómo un uso inadecuado de estas a la hora de calcular la o el (Liquidación, Aguinaldo, Auxilio de Cesantía,

Pago de las Coberturas del Seguro Social y la deducción al salario en razón al pago del Impuesto Sobre la Renta) puede producir afectaciones claras al patrimonio de trabajadores, patronos y en casos muy puntuales al Estado Costarricense. (Martínez y Vargas, 2015, p.195)

González, O. y Escalona, W. (2015). Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero Ubicada en Tucacas, Venezuela para optar por el grado de licenciatura en relaciones industriales. Se indica que el propósito del trabajo de grado fue analizar los incentivos laborales otorgados al personal, donde se efectuó un diagnóstico con las variables de incentivos laborales económicos, sociales y la satisfacción que tienen las personas colaboradoras, en el estudio se concluyó que no poseen programas de incentivos laborales, afectando la motivación del colaborador, sentido de identificación y descontento del personal.

Como recomendación específica a la variable de incentivos sociales. González y Escalona (2015) proponen:

Así mismo, deberá evaluar la posibilidad de otorgar incentivos sociales, debido a que permiten elevar la autoestima del trabajador y el grado de identificación y sentido de pertenencia de los trabajadores con la entidad de trabajo. Dentro de los incentivos a recomendar hacemos referencia a los botones de reconocimiento por años de servicio, las felicitaciones por el desempeño a los trabajadores, cartas de reconocimiento y la promoción de pequeñas actividades por parte de los jefes inmediatos, ya que estos ayudan e influyen de forma positiva en las relaciones de trabajo entre jefes y subalternos. (p. 85)

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

de la ciudad de milagro, Ecuador. Tesis para la obtención del título de Ingenieras Comerciales. Su objeto de análisis es conocer la necesidad que tienen las personas trabajadoras de ser compensados no necesariamente en forma económica, sino con reconocimientos de tipo social, actividades que involucren a la familia, gestos especiales ofrecidos en fechas significativas como el cumpleaños del trabajador, un logro profesional un aniversario en la empresa y otras manifestaciones que mejoran el entorno laboral y fortalecen el compromiso con la empresa.

Concluyen que un incentivo “no salarial es un reforzador externo de la conducta del trabajador y su éxito depende de las actividades motivacionales que sean agregadas a las políticas empresariales”, tomando en cuenta que “la guía de incentivos sea democrática en su redacción y en su intencionalidad, es decir se incluya a todos los trabajadores para que sean estimulados no de la misma forma, pero sí con un profundo sentido de equidad” (pp. 66-67).

Diaz, H. (2016). Implementación de incentivos no económicos para la mejora del desempeño laboral en el área de prevención de Saga Falabella 2016, Perú. Para optar por el título de licenciado en Administración. Se analiza la hipótesis de que la aplicación de incentivos no económicos mejorará de manera progresiva el desempeño laboral del área de prevención; destacando como variable independiente los incentivos no económicos y como variable dependiente el desempeño laboral.

Logra identificar que “implementar un sistema de incentivos no económicos el personal se esmeraría a cumplir sus funciones eficientemente para llevar un “premio” a casa por el buen desempeño brindando” (p. 61). Así como “brindar incentivos no económicos grupales incentivaría a un trabajo en equipo y esto a su vez permitiría un clima laboral favorable” (p. 61).

Noriega, I. (2016). Los incentivos laborales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa latino distribuciones S.A.C Distrito de Trujillo, Perú.

Tesis para optar por el título de licenciado en Administración. Tiene el propósito de determinar la influencia de los incentivos laborales en el desempeño del personal de la empresa. Logra identificar que la empresa sí ofrece incentivos, pero solo al área de ventas tales como económicos, recreativos, sociales, no obstante, se demuestra que son pocos trayendo consigo inconformidad en ellos.

A su vez, una recomendación que se da es:

Planificar actividades con interés de generar nuevos incentivos en los aspectos económicos y sociales como, por ejemplo: gratificar a través de bonos a los colaboradores del área de ventas por alcanzar y sobrepasar las metas propuestas en forma mensual; reconocimientos públicos y participación con otras distribuidoras en el aspecto social.

Poner énfasis a los incentivos económicos, laborales y sociales renovándolos y perfeccionándolos ya que así el colaborador se sentirá más motivado con la distribuidora y de esta manera contribuirá a incrementar su desempeño laboral.
(Noriega, 2016, p.62)

Asimismo, **Sodexo. (7 de abril de 2016a). El objetivo estratégico de las empresas españolas en materia de incentivación es la motivación de sus trabajadores.**

Cepymenews. Madrid. El objetivo estratégico de las empresas españolas en materia de incentivación es la motivación de su personal según la nota expuesta y el estudio de incentivos y motivación realizado por Sodexo (2016a) señala que:

Hace años, la norma eran los incentivos monetarios. Hoy el estudio ha descubierto que los incentivos monetarios desaparecen pronto del recuerdo emocional del

empleado, sin embargo, los no monetarios se perciben con más valía que el dinero en este sentido. Especialmente cuando son planes de incentivos con regalos que los propios empleados han elegido. El valor emocional percibido en estos casos aumenta sustancialmente. (párr. 5)

Por eso, es importante que los incentivos sean diseñados según las necesidades y preferencias de cada grupo de personas colaboradoras, para que estos logren tener un impacto positivo. Una manera de otorgar incentivos según las necesidades y preferencias del personal es el de catálogos. En el estudio elaborado por Sodexo (2016a) se demostró que:

La eficacia y el acogimiento de los catálogos por puntos van más allá de los planes de incentivos a largo plazo para losa que en principio se usaban. El 49% de las empresas que tienen implantado un plan de incentivos y reconocimiento ofrece un catálogo de regalos por puntos donde el empleado puede elegir su propia recompensa.

El 63% de las empresas que tienen catálogos de regalos lo utilizan para acciones de reconocimiento y fidelización con regalos puntuales por motivos especiales como nacimiento de un hijo, jubilación, premio de antigüedad, etc. (párr. 6-7)

Sodexo. (04 de setiembre de 2016b). ¿Cómo incentivar a los empleados en la pyme? Cepymenews. Madrid. Acorde a lo expuesto en el portal de noticias españolas, una buena alternativa para que los empleados alcancen el máximo potencial en las empresas es “El trabajar individualmente con cada uno de ellos para ayudarles a rendir mejor puede ser efectivo, pero, sin lugar a duda, la solución idónea y más rentable es establecer un sistema de mejora del rendimiento basado en incentivos” (párr. 2). Si las organizaciones combinan

el trabajar individualmente con el desarrollo profesional del personal y las destrezas y habilidades, tanto técnicas como sociales, que requiere en el puesto de trabajo en conjunto con un sistema de incentivos acorde a las necesidades de las personas colaboradoras puede obtener una mejor retribución en cuanto al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La aplicación de programas de incentivos alineados a los objetivos organizacionales ha logrado que empresas de renombre internacional, como Volvo, alcancen sus metas; tal como lo comenta Sodexo (2016):

El decrecimiento en las ventas de Volvo en el Reino Unido lo impulsaron a crear un sistema de incentivos como cantidad de dinero por venta y otros no monetarios como viajes, alojamientos en hoteles y demás, se señala que el programa de incentivos generó resultados sorprendentes en las ventas. También señala que la empresa estadounidense Lucent Technologies creó un sistema de incentivos para generar ideas innovadoras en los colaboradores acorde a las necesidades que tenía la empresa, estas ideas reciben puntos que pueden ser canjeados por un catálogo de premios. Durante el primer año de funcionamiento del programa se logró un ahorro de 20 millones de dólares y los empleados se sintieron mucho más valorados en su trabajo al comprobar que sus ideas eran tenidas en cuenta. (párr.4)

El mensaje que deja la revista es que las empresas pueden aumentar los beneficios en su personal acorde al rendimiento, por lo que el reto organizacional es lograr que las personas colaboradoras generen su máximo potencial.

Leitón, P. (19 de noviembre de 2016). Es mala práctica empezar un plan de incentivos definiendo cuanto se va a pagar. *La Nación*. Costa Rica. Expone que hay dos tipos de incentivos no monetarios:

Los primeros son los de reconocimiento, ese tipo de reconocimiento la característica es que dan soporte a la cultura de la organización y promueven el compromiso de la gente con la organización y son especialmente apetecidos por los millennials. "Un ejemplo, es comprar el almuerzo de un equipo que tuvo excelentes resultados, o que hizo algo sobresaliente o llevar a un equipo a un partido de fútbol.

"El otro tipo de incentivos son los que hacen que el trabajo sea más fácil, como horarios flexibles, trabajar desde la casa, estos no son efectivos para lograr resultados de desempeño, son más efectivos para atraer y retener a la gente".

(Slutsky, s.f., citado por Leitón, 2016, párr. 6-8)

Slutsky, en la entrevista a La Nación, señala que los incentivos no monetarios o sociales se dividen en incentivos de reconocimiento e incentivos que facilitan el trabajo y que estos tienen diferentes enfoques u objetivos para proporcionar a la organización, como puede ser el de retención y atracción o compromiso en el personal.

Caycho, G. (2017) Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil, Perú, para optar por el título de Ingeniería Textil y Confecciones. La tesis se desarrolló bajo la hipótesis de si existirá diferencia significativa entre la productividad antes y después de la puesta en marcha del plan de incentivos, teniendo como variables el sistema de incentivos y la productividad. Con los resultados que obtuvieron se determinó que los incentivos influyen de manera positiva en las personas colaboradoras y acorde a Caycho:

Se comprobó que si hay una diferencia significativa en la productividad antes y después de la Implementación del Sistema. Por lo cual se concluye que la Implementación del Sistema de Incentivos si tiene efectos significativos sobre “la

Empresa de Confecciones”, pues la productividad de la empresa aumentó significativamente de 0.77 prendas por hora a 1.28 prendas por hora. (p. 92)

Por lo cual, respondieron al principal objetivo de la investigación y la hipótesis planteada, pues determinan que “La eficiencia tanto de los trabajadores, como de la empresa aumentó significativamente lo que demuestra que, si hay potencial, solo que los trabajadores necesitaban estar motivados para poder dar al máximo en su trabajo” (p. 93).

Bernaola, E. y De la Cruz, A. (2018) Los Incentivos no económicos y su influencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Sigdelo S.A. Tienda Express del Distrito el Agustino, Perú, para optar por el título de licenciatura en Administración y Gestión de Empresas. El propósito del trabajo es determinar si los incentivos no económicos contribuyen en el desempeño del personal, teniendo las variables de incentivos no económicos y desempeño laboral.

En este trabajo se establece la importancia de los incentivos no económicos en el desempeño del personal del ente de estudio, y como conclusiones se demostró que “Los incentivos no económicos de la empresa Sigdelo S.A. no se encuentran definidos a las necesidades actuales de los colaboradores, mostrando de este modo un bajo desempeño y ausencia de compromiso con la empresa” (p. 37). Por esto, la importancia de definir los incentivos acordes a gustos y preferencias del personal para hacer un adecuado uso del presupuesto de incentivos y que estos logren el objetivo principal: motivar a las personas trabajadoras por el cumplimiento de las metas organizacionales.

Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía*. México. Como dice Moreano:

El reconocimiento es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término programa de reconocimiento se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social influye intercambios más formales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento (que va de frases como “buen trabajo” hasta recompensas de tipo material) produce un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas. (2018. p. 3)

Según algunas fuentes, en el sector privado no es muy tomado en cuenta brindar incentivos al personal y esto está dando problemas a la empresa, pues no tienen las ganas ni la necesidad de ir forjando un camino dentro de organización, lo que genera que la producción disminuya. Entonces, se podría indicar lo siguiente: “aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo” (según Morillo, 2011, citado por Moreano, 2018. p. 3), ayudaría inmensamente al cumplimiento óptimo dentro de las actividades establecidas, por lo que el talento que posee será aprovechado al máximo.

Es necesario indicar que todo tipo de beneficio está relacionado siempre con la motivación y esto genera en el empleado un síndrome de retroalimentación es decir que si por alguna actividad bien realizada se lo incentiva de una u otra forma se estimula su repetición. Se debe tener en cuenta que dentro de la organización siempre es necesario mantener un excelente clima de comunicación indicándoles a los empleados como va su desempeño en las actividades encomendadas y claro fundamentales que el aspecto económico es decir su salario debe ser satisfactorio el que se ajusta al trabajo que realiza. (Moreano, 2018, p. 5)

González, P., Medina, S., Lizarazo M. y Pérez R. (2018). Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: Estrategia para la Potencialización

Empresarial a partir de las Mejores Prácticas, Colombia. Indican que según un estudio de plan de reconocimiento no monetario efectuado en las mejores empresas de Colombia señalan que una de las principales estrategias de las empresas es la retención de personal mediante diferentes prácticas de incentivos. Según González (2009):

Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto. (Citado por González et al., 2018, p. 6)

Por esto, es importante la retención de personal, porque la empresa invierte en su personal desde el momento de su reclutamiento y selección, ante una industria de competitividad empresarial y de búsqueda de desarrollo del personal y en esa búsqueda que el personal encuentre otras opciones de empleo llamativas, donde les ofrezcan mejores condiciones laborales.

Rodríguez, R. (2018b). Salario emocional, un plus más de tu trabajo. El Mundo. Costa Rica. Mencionó que es importante, antes de definir los incentivos, saber qué se quiere lograr con ellos y cuál es la persona colaboradora meta al cual va dirigido, para garantizar que la empresa esté haciendo un adecuado uso de los recursos y alcanzando el objetivo que se tenía propuesto.

Teniendo el conocimiento de qué se quiere, pueden existir incentivos monetarios y sociales, pero no solo se le debe dar la importancia a los monetarios sino también a los sociales, pues como dice Rodríguez (2018) “El salario que reciben los empleados ya no es

tan importante si la empresa no ofrece otro tipo de incentivos no económicos por los cuales merezca la pena permanecer dentro de la compañía. Estamos hablando del salario emocional” (párr. 2).

Conociendo a su vez que las personas colaboradoras de hoy en día quieren estar bien en su trabajo, pero al mismo tiempo desean tener tiempo para su familia y vida personal. Por ello, tener un manual de incentivos puesto en marcha correctamente ayuda a que el equipo de trabajo sea productivo y pueda trabajar para vivir y no vivir para trabajar.

Esto porque la productividad ya no es algo que se base solamente en la cantidad de horas que un empleado dedica a la empresa, sino en la motivación que el trabajador tenga en el momento de llevar a cabo su trabajo. Está claro que una de las principales motivaciones es el dinero. Sin embargo, son muchos los que prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos. Es decir, prefieren la motivación emocional. (Rodríguez, 2018, párr.6)

También, se debe conocer que dentro de la organización deben existir oportunidades de crecimiento, cultura, aprendizaje constante y mejoras que ayuden a retener al personal formando profesionales actualizados y satisfechos laboralmente.

Por último, **Montero, E. (2019). Incentivos laborales: otra forma de sacarle partido a tu trabajo. CepymeNews. Madrid.** Indica que “según un estudio del Wall Street Journal y Opener Institute for People, los empleados felices son un 31% más eficientes y están un 36% más motivados” (párr. 1).

Por ello, en una organización debe existir motivación y el departamento de recursos humanos debe ejecutar estrategias creativas con las cuales el personal pueda estar feliz y así ser lo más productivo posible.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Analizar la evolución de la compensación social y emocional según los grupos generacionales, su consistencia con la expectativa del colaborador interno y la propuesta de valor que ofrece Coocique R.L. mediante la interacción directa con el personal de las diferentes sucursales en el año 2020.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Considerar la evolución de la compensación social y emocional de Coocique R.L. y su competitividad con relación el mercado mediante el análisis de encuestas de incentivos y beneficios.
- Identificar nuevas propuestas de compensación social con relación a las expectativas que satisfacen a los colaboradores, conforme a los grupos generacionales.
- Determinar si la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. influye en la retención y atracción talento humano.

Capítulo II

2.1 Marco Teórico

La administración, como ciencia, se encarga del logro eficaz de los objetivos de la organización a través del uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos. Además, la administración se segmenta en áreas las cuales se desarrollan para que la organización trabaje de la mejor manera; algunas de ellas son Recursos Humanos, Contabilidad, Mercadeo y demás, pero específicamente se enfocará en el Talento Humano.

El departamento de recursos humanos es la gestión y administración del capital humano con el fin de incrementar la productividad, velando por la satisfacción y motivación del personal para retenerlo.

Es un área esencial en las organizaciones, pues es el enlace entre “las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores” (Flores, 2014, p. 9).

A su vez, este departamento no se debe quedar atrás conforme la tecnología va avanzando, pues, si no se actualiza, se pierde la información que ayuda a optimizar el tiempo y así las personas funcionarias puedan ser más eficientes según sus funciones. Por ejemplo, como dice Flores (2014):

En el área de recursos humanos, el uso de la tecnología se demuestra con la incorporación de software especializado, el cual permite realizar tareas de manera eficiente como:

- Selección de personal: a través de aplicaciones que permiten almacenar información sobre los candidatos y facilita su búsqueda. Asimismo, es ampliamente conocido el uso de internet para acceder a las bases de datos internacionales, donde se encuentran colocados de manera voluntaria los currículos

de muchas personas, de diversas áreas. Por ejemplo, en México la página www.occ.com.mx es una de las más consultadas.

- Formación: la capacitación en línea o e-learning (aprendizaje por medios electrónicos), está en auge, complementando a la capacitación presencial.
- Administración de personas: inventario de recursos humanos, control de tiempos laborales, elaboración de horarios diferenciados, nóminas, pago de vacaciones, etcétera. (p. 15).

Además, un proceso que no se debe dejar de lado en el área es la motivación del personal, pues un personal motivado y satisfecho elabora sus tareas de la mejor manera y a su vez trabaja eficientemente.

Por ello, según Ramos (2012), la motivación “es el mecanismo por el cual nos comportamos de una determinada manera” (p. 48). Y para determinar estos comportamientos se debe conocer la necesidad de cada persona colaboradora, pero para saber de las necesidades, es importante comprender teorías que describen como determinarlas, las cuales son:

2.1.1 Necesidades humanas según Krech y Crutchfield

Ambos examinan las necesidades desde la perspectiva de sus fines, y afirman que "toda actividad individual, puede considerarse regida por alguno o varios de estos cuatro fines genéricos: supervivencia, seguridad, satisfacción y estimulación. El hombre quiere seguir vivo, mantenerse a salvo, disfrutar de ciertos placeres, experimentar nuevos estímulos". Agrupan luego estos fines en dos categorías.

- Motivaciones de deficiencia: (supervivencia y seguridad), que se opone a la escasez, a las interrupciones y a la incomodidad, y tratan de excluir o alejar el

peligro, la amenaza y la ansiedad. Ambas pueden resumirse en la antinomia "tensión-reducción".

-Motivaciones de abundancia: (satisfacción y estimulación), que culminan, de alguna manera, en el par tensión aumento los dos tipos principales son, la evitación de una insatisfacción y el logro de una satisfacción. (Ramos, 2012, p.95)

Por ello, esta teoría indica que los incentivos forman parte del fin de motivaciones y abundancia, que buscan evitar insatisfacciones y buscan el logro de ello, el sentirse y recibir estímulos que satisfagan a la persona colaboradora.

2.1.2 Teoría del impulso de Hull

Hull definió los impulsos biológicos como estados de tensión interna que impelen a los animales y a las personas a la acción. Los impulsos sólo proveen de la energía para la acción, pero no dirigen la conducta. Esta energía para la acción proviene de un estado de tensión que la persona o el animal desean cambiar. La reducción de este impulso es un reforzador que produce aprendizaje. Es una teoría poco interesante hoy en día pues omite los conocimientos que poseemos acerca de los procesos cognitivos que subyacen al comportamiento humano. (Ramos, 2012, p. 95)

Según Hull, cuando se encuentran en un estado de necesidad, aumenta la motivación para llevar a cabo un comportamiento que se sabe por experiencia produce satisfacción. Esta teoría habla de las necesidades de las personas, las cuales al saber sus necesidades se realizan cambios para encontrar la motivación.

Una de las teorías más reconocida en la historia de la administración y motivación es la de Abraham Maslow, reflejada en 5 necesidades, como lo indica Quintero (2011):

2.1.3 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

La teoría propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo con su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (párr.1)

A continuación, se describen las 5 necesidades que propuso Abraham Maslow, para conocer los factores que llevan a la motivación, las cuales son:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Entre estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto realización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la auto realización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona "nació para hacer", es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. (Quintero, 2011, párr.5-9)

Según la jerarquización de las necesidades de humanas, las empresas pueden proveer que cada piso de la pirámide está cubierto, garantizando los incentivos, acorde a las necesidades de su personal. Por ejemplo, para cubrir las necesidades de seguridad en el personal, se ofrecen incentivos médicos adicionales. Las necesidades fisiológicas son solventadas mediante la remuneración que les es otorgada a las personas colaboradoras.

Otra teoría importante es la de motivación-higiene de Herzberg. Como indica Martínez (2019):

2.1.4 Los factores de Herzberg

Herzberg establece que los trabajadores (en realidad, todos los individuos) tienen una serie de necesidades. Estas son las necesidades catalogadas como básicas por el autor, en concreto son la motivación y la higiene. (párr.3).

Los dos factores de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg son:

Motivación: El primer factor de la teoría de Herzberg es la motivación. Se refiere a los factores intrínsecos, satisfactores o de contenido. Los factores de motivación son los que generan la satisfacción. El continuo de sentimientos iría desde la satisfacción a la no satisfacción. Ejemplos de los factores de motivación son:

- El reconocimiento
- El grado de responsabilidad
- La independencia laboral
- La promoción

Higiene: El segundo factor de la teoría de Herzberg es la higiene: Factores denominados de higiene, extrínsecos, insatisfactores o de contexto. Estos factores incluyen las condiciones del entorno laboral del individuo, causando su insatisfacción. En este caso el continuo oscila entre la insatisfacción y la no insatisfacción. Algunos ejemplos serían:

- El salario
- La política de la empresa
- La supervisión
- Las relaciones con los compañeros (párr. 5-6)

La teoría indica que el hombre tiene un doble sistema de necesidades, la necesidad de evitar situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Es por lo que cada empresa requiere de incentivos diferentes para lograr la motivación laboral.

2.1.5 Teoría de Skinner

B. F. Skinner es partidario de la idea de que el aprendizaje juega un papel fundamental en la forma en que nos comportamos. Según este autor un gran número de conductas se pueden enseñar recompensando al sujeto que las desarrolla inmediatamente después de haberlas ejecutado. (Ramos, 2012, p. 97)

Esta teoría indica que las conductas se pueden enseñar, recompensando a la persona que las desarrolla, inmediatamente después de haberlas ejecutado.

2.1.6 Teoría de Aprendizaje social de Albert Bandura

Se argumenta que el refuerzo o recompensa más poderosa para el ser humano es el refuerzo social, como por ejemplo el elogio. Gracias a la capacidad humana para procesar información simbólica podemos aprender a través de la observación, eligiendo modelos a aquellas personas que parecen conseguir las mayores recompensas. En general las teorías del aprendizaje ignoran los factores cognitivos. (Ramos, 2012, p. 97)

Esta teoría señala que al observar a otros las personas adquieren conocimiento, reglas, habilidades, creencias, actitudes, aprende acerca de la utilidad y conveniencia de diversos comportamientos, fijándose en modelos y en las consecuencias de su proceder.

2.1.7 Teoría de la atribución

La teoría de la atribución de Heider trata de analizar cómo explicamos el comportamiento de las personas y los acontecimientos de la vida. En psicología social esto se llama proceso atributivo. Para Heider, tendemos a atribuir la conducta de los demás a una de entre dos causas posibles: una causa interna o una causa externa.

Las causas o atribuciones internas se refieren a características y rasgos individuales, como rasgos de personalidad, inteligencia, motivación, etc. Las causas o atribuciones externas son las que se otorgan a las fuerzas situacionales, como la suerte, al tiempo meteorológico o a las acciones de terceras personas. (Rodríguez, 2018b, párr. 5-6)

2.1.8 Teoría de la consistencia cognitiva

Esta escuela concede más importancia a cómo procesamos selectivamente la información, modificando nuestra forma de pensar de modo que se adapte a la conducta y viceversa, por ejemplo, rechazamos informaciones que no concuerden con nuestras creencias y actos. (Ramos, 2012, p. 98)

Con base en la teoría, se refleja la importancia de crear planes de incentivos acorde a las creencias, gustos y preferencias del personal, pues si se ofrece un incentivo a una persona colaboradora que no concuerde con ello, no se lograría el impacto positivo que se espera.

2.1.9 Teoría de la valencia

La conducta por la que optamos dependerá de cómo se evalúen ciertos factores. Los fines que persigue una conducta poseen valores incentivadores de esta conducta llamados valencia. Elegiremos pues la conducta que para nosotros tenga una mayor valencia. (Ramos, 2012, p. 99)

Esta teoría propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en el posible resultado de sus acciones.

2.1.10 Teoría de la expectativa

Para Vásquez (2014), la teoría de la expectativa:

Explica que la motivación es un proceso de elecciones realizadas entre diferentes comportamientos que están bajo el control de las personas. Los empleados se comportarán de cierta forma sí quieren conseguir un aumento de sueldo u otra recompensa. El modelo está compuesto por los deseos individuales hacia las recompensas específicas, el desempeño de las actividades y la percepción de las recompensas recibidas y la creencia de que determinado comportamiento permitirá obtener ciertas recompensas lo que guiará el esfuerzo para completar las actividades. (p. 5)

Esta teoría da a entender que el ser humano tiene la expectativa de un reconocimiento adicional a las labores efectuadas. Así mismo, si al final de una meta hay recompensa el personal buscará la mejor manera de hacerlo aumentando su expectativa.

2.1.11 Teoría X y teoría Y.

Teoría X

Las premisas son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda, en términos sencillos, la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan. (López, 2001, párr. 5-6)

Teoría Y

Los supuestos que la fundamentan:

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas. La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización. (López, 2001, párr. 9-10)

Y para que una persona colaboradora se desarrolle de la mejor manera en su área de trabajo, se debe elaborar estrategias de motivación que a la vez van de la mano con la retención de personal, motivando la práctica.

Una de ellas son los incentivos laborales, es decir, “designar cualquier cantidad de dinero contingente, es decir, condicionada, que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas” (Othón, 2014, p. 9). Estos ayudan a la vez a que el personal sepa que una vez cumplido sus objetivos puede ser recompensado y es tomado en cuenta en la organización, son un equipo de trabajo.

Así mismo, como dice Ramos (2014), los incentivos laborales ayudan en la organización a:

- Aumente la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio. Además, subrayan los comportamientos que están en la dirección deseada.
- Suscitan con las personas con las que trabaja sentido de autoeficacia y autocontrol y contribuye a elevar su autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- Porque da a la demás información útil de su eficacia personal y pone de relieve sus puntos fuertes.
- Por último, una buena motivación y un buen incentivo, cambia el clima total de la organización, contribuye al cambio de cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad. (p.49)

Dando aspectos positivos en la implementación de incentivos, se debe conocer que el sistema de incentivos:

Tiene la misión de hacer concluir los objetivos particulares de los individuos que componen la organización con el objetivo global de la misma.

Los incentivos deben ser proporcionados por el entorno y puede incluir tres tipos de motivaciones:

- Extrínsecas o determinadas por las recompensas del entorno que el individuo espera alcanzar.
- Intrínsecas o de autoestima. Derivadas de la satisfacción que obtiene la persona por el mero hecho de ejecutar la acción.
- Sociales, compuestas por el reconocimiento del entorno hacia las acciones del sujeto y que el mismo percibe. (Ramos, 2014, p.105)

Para así determinar qué tipo de incentivo se va a utilizar conforme a los requerimientos que debe cumplir cada persona colaboradora para obtenerlo. Pero para poner en marcha un plan de incentivos eficiente, se deben realizar acciones para que todos en la organización vayan hacia una misma meta, pues como dice Espinosa (2004) algunas de las acciones que se deben ejecutar para que el plan a mediano y largo plazo funcione son:

- Hacer copartícipes a los empleados de la marcha de la organización, asimilando el beneficio personal con el incremento de valor empresarial.
- Conseguir atraer y mantener a los profesionales más eficaces de la empresa, complementando o supliendo, en su caso, el desarrollo de oportunidades de carrera profesional.
- Incentivar el esfuerzo y el rendimiento de los trabajadores, así como su aportación a la organización.
- Motivar a los empleados para la consecución de los objetivos de la empresa.

- Hacer converger los intereses de los empleados (más enfocados al corto y medio plazo) con los de los accionistas (más enfocados al largo plazo). (pp. 20-21)

Por que como mencionó Frederick W. Taylor a finales del siglo XX, la importancia de los incentivos laborales es “que los profesionales se esforzaban más cuando recibían un aliciente adicional en función de su productividad” (Mesa, 2018, párr. 4).

2.1.12 Administración de la Compensación

La compensación, según indica Febrier (2015), es:

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas. (párr. 2-4)

Las compensaciones organizacionales tienen como objetivo la adquisición de personal calificado, retener al actual, garantizarle la igualdad, alentar el desempeño adecuado, controlar los costos y cumplir con las disposiciones legales.

2.1.13 Importancia de la compensación para el colaborador

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. (Varela, 2013, p. 21)

2.1.14 Teorías de la compensación

A continuación, se analizan diferentes teorías de compensación y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio

Intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe. (Varela, 2013, p. 23)

Esta teoría señala que cuando una persona colaboradora realiza su labor debe recibir en intercambio un beneficio, sea económico o no económico.

Teoría de la equidad

Equidad se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes.

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero.

La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo.

La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción. (Varela, 2013, pp. 26-27)

Teoría de la expectativa de X valor

Según Varela (2013),

Esta teoría, desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es sinónimo de la expectativa de resultado, en tanto que se define como la creencia de que una conducta específica dará un resultado en particular. Un valor es la satisfacción anticipada que uno tiene hacia un estímulo específico del entorno (Vroom, 1964). Se dice que un estímulo tiene un valor positivo si la persona prefiere conseguirlo a no conseguirlo. Aunque el concepto de valor parece relativamente sencillo, sus determinantes son muchas (Ortony, Clore, Collins,

1988). Un objeto puede tener un valor: Intrínseco, cuando tiene su origen en el efecto positivo que se deriva del simple hecho de realizar la actividad para obtenerlo, como sucede con los pasatiempos y la actividad sexual. De dificultad, si la actividad para conseguirlo es difícil, y tener éxito en ella es algo que se valora en sí mismo. Instrumental, cuando es un paso para obtener un objetivo a largo plazo. Extrínseco, cuando se basa en el placer de recibir consecuencias tangibles, como el dinero. (p. 32)

Una vez citadas las teorías de la compensación, es importante conocer su evolución a través de los años, por ello, como indica Varela:

2.1.15 Evolución del área de compensación

El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo XX, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo XX, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para ese efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época, también apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados. Al concluir el siglo XX, prevalecía la noción de pagar con base en

resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación. (p. 266)

Así mismo, es importante conocer por qué las organizaciones ponen en marcha planes de incentivos y beneficios; por ello se detalla, a continuación, los propósitos de los modelos de compensación.

2.1.16 Propósito de los Modelos de Compensación

La Necesidad de Atraer, Incentivar y Retener Talento

Las empresas necesitan disponer de un sistema de compensación que les asegure gestionar eficazmente uno de los costes operativos más importantes para su funcionamiento, sino el que más -especialmente en las compañías intensivas en personas-: los costes salariales. Asimismo, han de hacerlo de modo que sean capaces de atraer y retener adecuadamente a los profesionales que necesiten para su actividad. (Corral y Cintrón, 2006, p.4)

La Necesidad de Gestionar los Costes Salariales de Modo Competitivo.

En el momento actual todas las organizaciones diseñan estrategias para ser más competitivas, es decir, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio, innovar con rapidez y acierto, dar satisfacción y fidelizar a los clientes, transmitir el conocimiento y el talento de las personas, y alinear los intereses de los accionistas con los del equipo directivo y el resto de los empleados. (Corral y Cintrón, 2006, p. 7)

Efecto Incentivador Versus Efecto Motivador de la Compensación.

¿Motiva la compensación? Una mirada superficial al tema nos sugeriría una respuesta en sentido afirmativo. La mayoría de la gente desea ganar más, y parece que cualquiera estaría dispuesto a contribuir más en el trabajo si de repente le subieran un 10% su sueldo excepcionalmente. También conocemos los casos de las personas que, estando a punto de realizar un cambio de empresa, aceptan un incremento de salario –o contraoferta- para quedarse donde están.

No obstante, la cuestión planteada en términos más genéricos de si una organización que pague más tiene a sus profesionales más motivados está por demostrar. Abundan los casos de empresas que presentan un proyecto ilusionante a sus empleados, una cultura respetuosa con la persona, un entorno agradable que fomenta el aprendizaje, la innovación y el trabajo en equipo, con una defensa de la ética y la honestidad, donde consiguen tener empleados dispuestos a dar más del 100% con salarios en ocasiones inferiores a los promedios de su sector. (Corral y Cintrón, 2006, p. 9)

Después de conocer la evolución de la comprensión y los propósitos de aplicación en las empresas, se conocerá los beneficios sociales.

2.1.17 Diseño de un Paquete de Beneficios Sociales

Los beneficios y servicios sociales suelen entrar en el concepto de compensación, en auge es “compensación total” que pretende hacer pensar al empleado que es posible considerar el valor de los beneficios en términos equivalentes a salario, tanto de cara a la comparación en el mercado, como a la percepción por parte de los empleados. Volvemos al fundamento de que también con los beneficios sociales es

necesario atraer y retener profesionales valiosos, al tiempo que gestionamos unos costes competitivos.

En ocasiones se incluyen bajo el concepto de beneficios y servicios sociales los legalmente requeridos –asistencia médica pública, accidentes y enfermedades profesionales, formación profesional, generación del derecho a una pensión de jubilación, invalidez, etc.- según el grado de cobertura social de cada país. Pero por eso surge la denominación de beneficios voluntarios, extra o marginales (fringe benefits), para referirse a aquellos, que, no siendo requeridos legalmente, las empresas dan u ofrecen a sus empleados “por encima” de su retribución dineraria. (Corral y Cintrón, 2006, pp.38-39)

Como se menciona anteriormente, los beneficios sociales se pueden ver de muchas maderas, por ello, a continuación, se conoce por qué razones se deben dar. Según Corral y Cintrón (2006). son:

- Aprovechar las ventajas fiscales que ofrecen algunos tipos de retribución en especie
- Aumentar la seguridad ante contingencias tales como problemas médicos, invalidez, fallecimiento o jubilación, campañas de prevención
- Ofrecer apoyo financiero: planes de ahorro, subvenciones, complemento salarial en momentos de enfermedad, subvenciones para la comida diaria, bonificaciones por matrimonio o nacimiento de hijos, préstamos personales
- Involucrar más a los empleados en el devenir de la empresa: profit sharing, acciones de la empresa, productos de la empresa
- Ofrecer comodidad y status: uso privado coche de empresa, teléfono móvil, PC, tarjeta de crédito, asesoramiento legal, cuidado de niños, revisiones médicas,

transporte de casa al centro de trabajo, horario flexible, cafetería, parking de vehículos, productos y servicios ofrecidos con descuento por proveedores externos, días extra que rodean a fiestas laborales, extensión de bajas maternales por encima de lo legalmente requerido, horarios flexibles, sabáticos, reducción de jornada, etc.

- Ofrecer apoyo para el desarrollo y la formación: subvenciones y préstamos para cursar un master, idiomas, etc.

- Ofrecer relaciones sociales y comunitarias: fomento de actividades deportivas, recreativas, formación de comunidades de intereses, voluntariado.

- Entorno de trabajo: trato sin formalismos a los superiores, relajación en el vestir (business casual), utilización libre de medios de la empresa, flexibilidad para uso de locales, lugar de trabajo en entorno agradable, etc. (pp. 39-40)

Un plan de beneficios sociales se puede clasificar en grupos generacionales conformados, en la actualidad, por tres generaciones que cohabitan en las empresas: la “Generación Y”, de hasta 30 años; la “X”, de hasta poco más de 40 y los “Baby boomers”, de hasta 65 años.

Baby Boomers:

Los baby boomers nacen en la post guerra, en la década del 50, cuando se hace un marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo. Se caracterizan por ser experimentadores, individualistas, orientado a causas sociales. Los directivos y gerentes de esta generación son personas que trabajan muchas horas, consideran su carrera como una parte esencial de su vida integradora de su identidad, por ser idealistas y competitivos. Debido al vínculo que establecen con las empresas, no se precipitan para hacer un cambio laboral a menos que vean, luego de algunos años, que no tienen posibilidades de progreso.

Desarrollan un sentimiento de orgullo por pertenecer a una empresa y lograr crecer dentro de ella, hasta lograr los mayores niveles jerárquicos. Es una generación que acepta el mandato de que hay que trabajar y mucho, obedeciendo sin cuestionar mucho a lo que la empresa imponga. Es así como crean una especie de culto a la empresa omnipotente, como un ser misterioso que recompensa con bienestar a quienes les son leales y eficientes. Son materialistas. Esta generación no se lleva tan bien con la tecnología. Prefieren los contactos personales. Valoran la productividad. No toleran el ocio. (Mina, 2015, pp. 8-9)

Así mismo, con el pasar del tiempo, surgen más generaciones; como se detallarán a continuación.

Generación X:

En esta generación se encuentran las personas nacidas entre 1962 y 1980. La generación X es una suma de actitudes banales y reflexiones filosóficas extraídas de la televisión; son todos aquellos que viven en un estado contemplativo. Los "X" se identifican en la apatía subversiva del consumismo y la comodidad, capaz de disolver cualquier intento de transformación. Es una generación de emprendedores creativos, que se destacan por ser autosuficientes, cuestionando así las instituciones. Son independientes y por esto prefieren trabajar solos. No solo se llevan bien con la tecnología, sino que la utilizan como su aliada. Están en constante búsqueda de un balance entre vida personal y laboral. En oposición a los baby Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir". Es una generación que se niega a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación ¿cuánto hay? Es una generación que se orienta a

los logros por objetivos, sin relacionar estos con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos.

(Mina, 2015, pp.10-11)

Generación Y:

Esta es la generación de aquellos nacidos entre 1980 y 1997 que ya se encuentran plenamente insertados en el mundo laboral. Son también conocidos como Millennials o nativos digitales debido a su capacidad natural para manejar la tecnología. A diferencia de las generaciones anteriores, la generación Y está más enfocada en optimizar al máximo el presente, en hacer, como una forma de vida, lo que les apasiona y buscando la felicidad en todo lo que hacen. Tienen confianza en sí mismos, están conectados con el mundo y abiertos al cambio, ya que entienden que evolucionar es la clave para sobrevivir. Es una generación que aún no está en posiciones de liderazgo. Los Millennials quieren tener el control en su trabajo y su vida personal. Están en una constante búsqueda de desarrollar ideas y proyectos nuevos, ya sea por su cuenta (emprendedores) o dentro de una empresa (intra-emprendedores). Son inmediatistas, en constante búsqueda de crecimiento profesional. Según la encuesta (Millennials At Work - Reshaping the workplace, 2011) realizada por PriceWaterHouseCoopers, revela que los integrantes de la Generación Y están más comprometidos con su aprendizaje y desarrollo personal que con su empleador y no dudan en rotar de trabajo si sus expectativas no se cumplen. (Mina, 2015, p. 11)

Y, por último, se describe la última generación dada, surgida en medio de la innovación y tecnología:

Generación Z:

La generación Z (aquellos nacidos entre 1994 y posterior). Esta nueva generación, nacida en pleno auge de las redes sociales, iría desde los preadolescentes hasta los jóvenes de poco más de 20 años que comenzarían a entrar en el mundo laboral.

Estos son algunos de los datos más relevantes de su supuesto retrato:

- También se les conoce como ‘postmillennial’, ‘centennial’, generación K o ‘posbieber’.
- Son los verdaderos nativos digitales. Si en su día se habló de que los millennials eran los que más tecnología utilizaban, estábamos equivocados. La generación Z no recuerdan lo que era conectarse a internet a través de un módem ligado a la línea telefónica, cuyos pitidos sordos –unido a las voces de tu padre acusándote de haber cortado su llamada– eran infernales.
- No conciben un mundo sin Wi-Fi, YouTube o Instagram, afirma Silvia Sumell, profesora de estudios de psicología y ciencias de la educación de la UOC.
- Buscan trabajos con flexibilidad de horarios y desde casa que les permitan la conciliación con el resto de los ámbitos de su vida. Aunque prefieren carreras de ciencias –tecnología, ciencia, ingeniería o matemáticas–, les gustan los ambientes de trabajos creativos, así como recibir feedback de sus superiores.

(Sánchez, 2018, párr. 1-4)

Capítulo III

3.1 Marco Metodológico o Referencia Metodológica

3.1.1 Antecedentes Metodológicos

Es importante conocer el planteamiento y desarrollo metodológico de proyectos y tesis finales de graduación de licenciatura o maestría en diferentes áreas académicas, pero con problemas de investigación, variables e hipótesis similares a las estudiadas en la presente investigación, con el objetivo de conocer cómo se ha realizado el abordaje y estrategia metodológica, instrumentos y técnicas para dar respuesta a los objetivos de estudio.

Como primera guía de información metodológica, está la tesis de **Delgado, I. y Jiménez, B. (2007). Sistemas de compensación stock options plans, Costa Rica para optar por el grado de master en derecho de trabajo y seguridad social.** La metodología empleada para la elaboración del contenido y desarrollo de esta investigación:

Es el resultado de los métodos exploratorio, descriptivo, comparativo, explicativo y aplicado. Estos se utilizaron luego de consultas bibliográficas y del estudio de legislaciones y jurisprudencia extranjeras, sobre todo de los Tribunales Superiores de España. También, se analiza el único pronunciamiento jurisprudencial dictado por nuestros Tribunales sobre la figura de las Stock Options. (p. 4)

Es importante mencionar que *stock options* es una forma de incentivos donde se le reconoce por medio de acciones de la empresa al personal; dicha investigación se desarrolló bajo un fuerte análisis bibliográfico y documental.

En cuanto a la segunda guía de información metodológica, está la tesis de **Domínguez, O. (2013). Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral,** en Guatemala, para obtener el título de licenciatura en Psicología Organizacional, donde se realiza bajo un enfoque descriptivo, que según Achaerandio:

Afirma que la investigación descriptiva, estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones estructuradas, variables independientes y dependiente). Es un campo de estudio amplísimo; utiliza relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes. Este tipo de investigación hace uso de todos los pasos científicos para la obtención de datos, desde el ordenamiento, tabulación, interpretación y evaluación de los mismos. (Citado por Domínguez, 2013, p. 45)

Esta investigación describe el problema de estudio y brinda las posibles soluciones y alternativas de recomendación, utilizan la técnica de recolección de datos mediante una boleta de opinión con 17 ítems para evaluar las variables de estudio.

La tercera fuente de información metodológica es la tesis de **Castellanos, J. y Gómez, F. (2013). Relación entre la compensación total y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa del sector bancario, Venezuela.**

La investigación “es de tipo cuantitativo correlacional, ya que se pretende determinar a partir de valores numéricos si existe o no relación entre las variables”. Conforme a las variables se determina que se usa un diseño de investigación no experimental y a su vez, se da origen que el estudio “tiene un diseño de campo, ya que los datos se recogen directamente de la realidad” y a su vez tiene un diseño transeccional “ya que los datos se recolectan en un solo momento en el tiempo con el propósito de describir las variables y analizar su incidencia”. (Castellanos y Gómez, 2013, p. 46)

Como cuarta fuente de información metodológica está **Vega, E. (2014). Plan de incentivos no económicos para el instituto costarricense de electricidad, Costa Rica,** para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública.

Se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, pues al realizarse las entrevistas se obtienen datos expresados por medio de gráficos y tablas, dando resultados estadísticos. A su vez, se utilizó el enfoque cualitativo con estudios de manuales que la empresa ya contaba. Por lo tanto, se realiza bajo un enfoque mixto, es decir, combina el enfoque cuantitativo y cualitativo para la presentación y análisis de resultados.

La quinta guía metodológica es **González, O. y Escalona, W. (2015). Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores dedicada al sector hotelero en Venezuela en el año 2015**, para optar por el grado en licenciatura en Ingeniería en Relaciones Industriales, con relación al enfoque de la investigación es cuantitativo, pues busca analizar de forma descriptiva los incentivos laborales otorgados a las personas trabajadoras. Es una investigación descriptiva de campo, definida por Delgado de Smith (2013) como “las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio” (Citado por González y Escalona, 2015, p. 57).

El diseño de la investigación es un diseño de campo, según Hernández et al. (2002): “Los estudios de campo son aquellos que se realizan mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa” (citados por González y Escalona, 2015, p. 58). Por lo que desarrollan la investigación en el hotel, la información se recolectó mediante cuestionarios aplicados a las personas colaboradoras. Referente a la estrategia metodológica plantean que:

Se efectuarán de manera ordenada, manteniendo el rigor metodológico para la ejecución de la investigación. Entre los pasos a desarrollar se delimita el tema de

investigación, seguidamente se solicita información relacionada al hotel ubicado en Tucacas, con el objeto de conocer el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores en relación con los incentivos laborales que les son otorgados.

Seguidamente se elabora el marco teórico y metodológico con el apoyo de material documental. (González y Escalona, pp. 58-59)

Para obtener la información se tiene al personal del hotel, utilizando una muestra mediante un muestreo no probabilístico no definido formado por 20 personas. Los autores Hernández et al. (2006) señalan que “este tipo de muestra no sigue un proceso mecánico, sino que depende del proceso de la toma de decisiones de las personas, quienes una vez seleccionadas obedecen a los criterios de la investigación” (citados por González y Oriana, 2015, p. 63). Para recolectar la información se realizan cuestionarios que para el análisis estadístico efectuaron cuadros y gráficos.

La sexta guía de información metodológica es de **Aguilar, K. y Ortiz, K. (2016). Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex, Ecuador**, para optar por la Ingeniería Comercial. Se utiliza una metodología cualitativa, como lo justifica Aguilar y Ortiz (2016):

Este estudio posee un enfoque cualitativo ya que se fundamenta en los datos que ofrecen las encuestas y la entrevista, además el análisis realizado, posee un estilo flexible influido por la experiencia de las investigadoras. Ello no ha impedido el uso de la representación estadística de los resultados obtenidos de la recolección de datos, pero el análisis de estos resultados es fundamentalmente cualitativo. (p. 29)

También señala que es una investigación exploratoria aplicada, pues comienza identificando el problema que no ha sido abordado anteriormente por la empresa de estudio,

se basa también en la investigación documental basada en fuentes documentales sobre el tema.

Es una investigación mixta con predominancia del estudio de campo ya que se basa en la observación, la aplicación de encuestas y entrevista, sin embargo, también se fundamenta en los datos de la investigación documental obtenidos en bibliografía y páginas de internet. Es una investigación no experimental ya que se limita a analizar la realidad tal como se presenta sin manipular las 30 variables de estudio. Es transversal ya que los datos obtenidos corresponden a un momento específico de la investigación. (pp. 29-30)

En cuanto a los métodos y técnicas utilizados en esta investigación, se detalla:

El método teórico utilizado preferencialmente es el inductivo-deductivo ya que se partirá del estudio de los casos particulares y del comportamiento de los trabajadores con respecto a los incentivos salariales para llegar a conclusiones generales con respecto a cómo se sienten y cuáles son sus expectativas. Es deductivo porque parte de la teoría de gestión del capital humano, la responsabilidad social de las corporaciones, la teoría sobre la jerarquía de las necesidades de Maslow para concluir en los hechos particulares que se observan en Marcimex. Los métodos empíricos más utilizados son la observación y la medición que se expresa en datos estadísticos, la recolección de datos, mediante la encuesta y la entrevista, constituyen las técnicas más utilizadas y eficientes para obtener la información que se está buscando. (Aguilar, 2016, p. 30)

En cuanto a los instrumentos de investigación, se utilizó la encuesta y la entrevista, y una vez aplicados se procedió a realizar el tratamiento de la información mediante la

tabulación para clasificar la información de acuerdo con los puntos de vista, presentados en gráficos y tablas confeccionados en Excel.

Como séptima fuente de información metodológica, está la tesis de **Noriega, I. (2016). Los incentivos laborales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa latino distribuciones S.A.C Distrito de Trujillo, Perú.** Este autor utiliza un diseño de investigación “transeccional descriptivo debido a que analiza los resultados obtenidos para establecer la influencia que existe entre los incentivos y el desempeño” (p. 32).

A su vez, utiliza varios métodos de investigación que ayudan a definir claramente la metodología, los métodos son los siguientes:

Método inductivo: Se procede desde enunciados particulares para lograr establecer una generalización.

Método deductivo: Utiliza las generalizaciones que ha proporcionado la inducción como premisas para la deducción de enunciados sobre las observaciones iniciales

Método Estadístico: Para determinar el comportamiento de las variables de estudio de la investigación en los métodos antes mencionados utilizaremos operaciones estadísticas para la tabulación de los datos, gráficos, determinar el grado de relación de las variables. (p. 32)

3.1.2 Estrategia Metodológica

Para abordar el tema de investigación sobre los incentivos no monetarios y la evolución de la compensación social y la influencia de la propuesta de valor que ofrece

Coocique R.L. a su personal, según grupos generacionales, se plantea la siguiente estrategia metodológica.

3.1.3 Enfoque de la investigación

Se realizará bajo un enfoque mixto, tanto cuantitativo como cualitativo, como lo indica Grinnell (1997):

1. Llevan a cabo la observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras. (citado por Sampieri, 2014, p. 4)

Sampieri (2014), en el enfoque cuantitativo,

Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto a las hipótesis. (p. 4)

Asimismo, el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014, p. 7).

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (Sampieri, 2014, p. 7)

La investigación se basará en una combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo, dando lugar al enfoque mixto.

Es importante mencionar que, en una investigación con enfoque mixto, tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo son importantes y valiosos, ninguno prevalece respecto al otro; al contrario, se trabajan de forma conjunta, lo cual permite comprender la realidad que se estudia de una manera más integral.

En la misma línea, conviene aclarar que el enfoque mixto no es simplemente una mezcla en la cual las características particulares de cada enfoque se borran o se vuelven relativas. La riqueza de la investigación mixta consiste en aprovechar las bondades y fortalezas de cada enfoque. (Salas, 2019, párr. 11-12)

3.1.4 Diseño de Investigación

Existen cuatro posibles diseños de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La investigación efectuada se realizará bajo el diseño descriptivo, pues al analizar el contexto de Coocique R.L. y la realidad de los incentivos

que otorga al personal se examinarán las distintas variables e indicadores que podrán influir en la propuesta de incentivos por parte del personal de la cooperativa, así como la influencia en indicadores. En este diseño descriptivo se busca especificar características de grupos, procesos o incentivos en este caso de investigación que se someta a un análisis.

En conjunto se realizará un diseño exploratorio, pues será una primera exploración del tema a pesar de existir un manual de incentivos elaborado por Talento Humano, no se tienen estudios anteriores sobre la satisfacción del personal con los incentivos aprobados.

3.1.5 Sujeto de Estudio o Población

El ente de estudio será la cooperativa de ahorro y crédito Coocique R.L y la población las 398 personas colaboradoras, comprendido por 22 sucursales en el país, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1

Sucursales de Coocique R.L

Sucursales			
Aguas Zarcas	8	Grecia	5
Alajuela	6	Guatuso	5
Cartago	5	Heredia	5
Florencia	5	La tigua	4
Fortuna	7	Naranjo	5
Nicoya	3	San Ramón	6
Orotina	7	Sucursal Central	21
Pital	6	Tilarán	4
Pocosol	7	Venecia	7
Puerto Viejo	6	Zarcero	6
San José	8	Oficinas Centrales	262
TOTAL: 398			

Fuente: datos recibidos por Coocique R.L.

3.1.6 Muestra

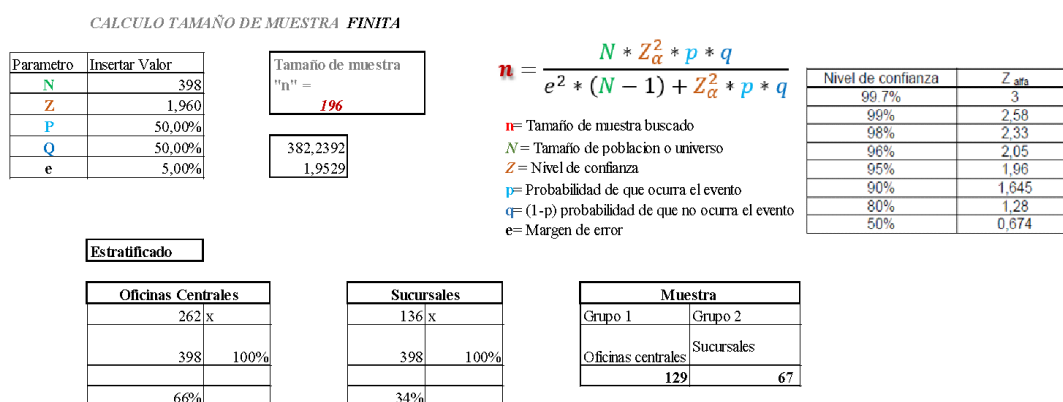
A fin de determinar la muestra a estudiar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, se utilizará un muestreo aleatorio estratificado que, según Explorable (2009), es “una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional” (párr. 1). Se abarcará de todos los niveles y sucursales de la organización, con el fin de ser equitativo y representativo para la investigación.

Para su cálculo, se utilizó la fórmula de muestreo aleatorio finito, dividiendo el muestreo estratificado en dos grupos: oficinas centrales y sucursales, pues la mayoría de personal se encuentra en las oficinas centrales y se busca una equidad en cuanto a los criterios.

En la siguiente figura se demuestra el cálculo realizado:

Figura 1

Cálculo de la muestra



Fuente: elaboración propia.

Conforme al cálculo anterior, el tamaño de la muestra será de 196 personas colaboradoras, dividiéndola en 2 grupos, 129 de oficinas centrales y 67 de las demás sucursales, esto con el fin de obtener la mayor representatividad posible.

3.1.7 Variables

Para llevar a cabo la investigación con base en los objetivos establecidos, se determinaron siete variables cuantitativas y cualitativas a estudiar, que se enlistan a continuación.

- Compensación social y emocional
- Competitividad con relación al mercado (análisis de encuestas de incentivos y beneficios de PWC, herramientas proporcionadas por la empresa, de uso interno, año 2019-2020)
- Propuesta de valor (incentivos y beneficios)
- Expectativas del personal
- Grupos generacionales
- Retención del personal.
- Rotación de personal

3.1.8 Indicadores

Para que las variables puedan ser medibles, los indicadores son las dimensiones que definen las variables anteriormente señaladas, por ello se establecen los siguientes indicadores por variable.

Tabla 2*Variables de la investigación*

Objetivo específico: Considerar la evolución de la compensación social y emocional de Coocique RL y su competitividad con relación el mercado mediante el análisis de encuestas de incentivos y beneficios.

Indicadores	Variable
Compensación Social y emocional Competitividad con relación al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de compensación social y emocional. • Rentabilidad en el tiempo que tiene Coocique. (Análisis de encuestas de incentivos y beneficios de PWC, herramientas proporcionadas por la empresa, de uso interno, año 2019-2020)

Objetivo específico: Identificar nuevas propuestas de compensación social con relación a las expectativas que satisfacen a los colaboradores, conforme a los grupos generacionales.

<ul style="list-style-type: none"> ● Propuesta de valor (incentivos y beneficios) ● Expectativas del personal ● Grupos generacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacción laboral (clima organizacional, rotación de personal, encuestas de salida). ● Edad del personal
--	--

Objetivo específico: Determinar si la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. influye en la retención y atracción del talento humano.

<ul style="list-style-type: none"> ● Retención del personal. ● Rotación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ● Índice de rotación ● Encuestas de salida
---	---

Nota: elaboración propia.

3.1.9 Formulación de hipótesis

A través de la investigación a realizar se pretende responder a las siguientes

hipótesis:

Sí es competitivo Coocique R.L. conforme a los incentivos y beneficios que ofrece en comparación con el mercado

Sí está satisfecho el personal de Coocique R.L. conforme a lo que la empresa ofrece.

Sí atrae y retiene talento Coocique con la propuesta de incentivos y beneficios sociales que posee.

3.1.10 Método de recolección de datos

La información recabada se realizará mediante la aplicación de diferentes instrumentos, tales como:

El cuestionario: Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores. (Aguar, 2016, párr. 10)

La observación: “No es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández et al., 2014, p. 399).

Documentos y registros: esta técnica consiste en examinar los documentos y registros que tengan las organizaciones tanto en físico como en digital para el análisis de datos, que ayuden a encontrar información importante para la investigación. Como lo indican Hernández et al. (2014), “Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal” (p. 415).

Entrevista Cognitiva: “es un método cualitativo y flexible destinado a examinar los procesos cognitivos que lleva a cabo quien responde un test; éstas representan una modalidad que persigue como uno de los objetivos identificar problemas en el proceso pregunta-respuesta” (Caicedo y Zalazar, 2018, párr. 7).

3.1.11 Fuentes de Información

La información se obtendrá de fuentes primarias y secundarias.

Las fuentes primarias serán obtenidas de: libros, revistas científicas, investigaciones, entrevistas al personal, cuestionarios; como lo señala Maranto y González (2015):

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones.

Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informes técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. (p. 3)

Como fuentes secundarias se obtendrán mediante documentación proporcionada por la empresa, noticias nacionales e internacionales:

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. (Maranto y González, 2015, p. 3).

3.1.12 Marco lógico

Objetivo General: analizar la evolución de la compensación social y emocional según los grupos generacionales, su consistencia con la expectativa del colaborador interno y la propuesta de valor que ofrece Coocique R.L. mediante la interacción directa con el personal de las diferentes sucursales en el año 2020.

Tabla 3

Marco lógico de la investigación

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Teoría	Hipótesis	Antecedentes Metodología	Técnicas e instrumentos	Muestra	Metas
Considerar la evolución de la compensación social y emocional de Coocique R.L. y su competitividad con relación el mercado mediante el análisis de	Compensación Social y emocional Competitividad en relación con el mercado	Tendencias de compensación social y emocional. Rentabilidad en el tiempo que tiene Coocique. (Análisis de encuestas de incentivos y	Víctor Vroom 1993 Teoría Valencia Ricardo Varela 2013 Teoría de Intercambio	Sí es competitivo Coocique R.L. conforme a los incentivos y beneficios que ofrece en comparación con el mercado.	Tesis: Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, Estado Falcón. Autores: González Oriana Metodología: el enfoque de esta investigación es cuantitativo con un análisis descriptivo, que toma las variables de objetivo de estudio como incentivos y la satisfacción	Revisión bibliográfica Cuestionarios. Observación Entrevista cognitiva	Para determinar la muestra a estudiar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se utilizará un muestreo aleatorio estratificado.	Conocer qué tan competitivo es Coocique en el área de incentivos y beneficios en comparación a las otras entidades

encuestas de incentivos y beneficios.		beneficios de PWC, herramientas proporcionadas por la empresa, de uso interno, año 2019-2020)		<p>que tienen las personas colaboradoras con estos, se efectúa un diseño de investigación de campo con aplicación de observación y cuestionarios al personal de la empresa en estudio. Se realiza un cuadro técnico metodológico para elaborar el cuestionario de aplicación, este cuadro es realizado con base en los objetivos específicos de estudio donde se desglosa el objetivo, la variable, definición, dimensión, indicador, ítems del cuestionario donde se plantean las preguntas con base en la variable, la fuente y la técnica o instrumento.</p> <p>Tesis: Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A.</p>		La muestra será de 196 personas colaboradoras, dividido en 129 de oficinas centrales y 67 de las demás sucursales.	del mismo sector. Determinar nuevas formas de compensación social que Coocique puede aplicar en sus incentivos y beneficios
---------------------------------------	--	---	--	---	--	--	---

					<p>Autores: Aguilar Florencia Karla Yelitza y Ortiz Sánchez Karolina Janeth</p> <p>Metodología: investigación con enfoque cualitativo, fundamentando los datos en encuestas, entrevistas y análisis realizados, es una investigación exploratoria y aplicada, pues comienza identificando el problema que no ha sido abordado anteriormente por la empresa de estudio, esta tesis se basa también en la investigación documental sobre el tema de estudio.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Objetivos Específicos	VARIABLES	Indicadores	Teoría	Hipótesis	Antecedentes Metodología	Técnicas e instrumentos	Muestra	Metas
Identificar nuevas propuestas de compensación social en	Propuesta de valor (Incentivos y beneficios)	Satisfacción laboral. (Clima organizacional rotación de personal,	Frederick Herzberg 1959 Los factores	Sí están satisfechas las personas colaboradoras de Coocique	Tesis: Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas,	Observación Entrevistas	Para determinar la muestra a estudiar para el cumplimiento	Conocer la satisfacción del personal en cuanto a los

<p>relación con las expectativas que satisfacen a los colaboradores, conforme a los grupos generacionales.</p>	<p>Expectativas de las personas colaboradoras Grupos generacionales</p>	<p>encuestas de salida). Edad de las personas colaboradoras</p>	<p>de Herzberg Abraham Maslow 1943 Las necesidades humanas</p>	<p>R.L. conforme lo que la empresa ofrece</p>	<p>Estado Falcón. Autores: González Oriana Metodología: el enfoque de esta investigación es cuantitativo con un análisis descriptivo, que toma las variables de objetivo de estudio como incentivos y la satisfacción que tienen las personas colaboradoras con estos, se efectúa un diseño de investigación de campo con aplicación de observación y cuestionarios al personal de la empresa en estudio. Se realiza un cuadro técnico metodológico para elaborar el cuestionario de aplicación, este cuadro es realizado con base en los objetivos específicos de estudio donde se desglosa el objetivo, la variable, definición, dimensión, indicador, ítems del cuestionario donde se plantean las preguntas con base en la variable, la fuente y la técnica o</p>	<p>Revisión documental documentación Interna Entrevista Cognitiva.</p>	<p>de los objetivos de la investigación se utilizará un muestreo aleatorio estratificado. La muestra será de 196 personas colaboradoras, dividido en 129 de oficinas centrales y 67 de las demás sucursales.</p>	<p>incentivos y beneficios que otorga la empresa. Determinar los incentivos y beneficios sociales que el personal propone para mejorar índices de clima organizacional.</p>
--	---	---	--	---	---	--	--	---

				<p>instrumento.</p> <p>Tesis: Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A.</p> <p>Autores: Aguilar Florencia Karla Yelitza y Ortiz Sánchez Karolina Janeth</p> <p>Metodología: investigación con enfoque cualitativo, fundamentando los datos en encuestas, entrevistas y análisis realizados, es una investigación exploratoria y aplicada, pues comienza identificando el problema que no ha sido abordado anteriormente por la empresa de estudio, esta tesis se basa también en la investigación documental sobre el tema de estudio.</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Teoría	Hipótesis	Antecedentes Metodología	Técnicas e instrumentos	Muestra	Metas
<p>Determinar si la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. influye en la retención y atracción talento humano.</p>	<p>Retención del personal. Rotación de personal</p>	<p>Índice de rotación Encuestas de salida</p>	<p>Douglas McGregor 1960 teoría x y y</p>	<p>Sí atrae y retiene talento Coocique con la propuesta de incentivos y beneficios sociales que posee</p>	<p>Tesis: Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, Estado Falcón. Autores: González Oriana Metodología: el enfoque de esta investigación es cuantitativo con un análisis descriptivo, que toma las variables de objetivo de estudio como incentivos y la satisfacción que tienen las personas colaboradoras con estos, se efectúa un diseño de investigación de campo con aplicación de observación y cuestionarios al personal de la empresa en estudio. Se realiza un cuadro técnico metodológico para elaborar el cuestionario de aplicación, este cuadro es</p>	<p>Observación Entrevistas Revisión documental documentación Interna Entrevista Cognitiva</p>	<p>Para determinar la muestra a estudiar para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se utilizará un muestreo aleatorio estratificado. La muestra será de 196 personas colaboradoras, dividido en 129 de oficinas centrales y 67 de las demás sucursales.</p>	<p>Conocer si retiene y atrae talento Coocique con la propuesta de incentivos que posee</p>

				<p>realizado con base en los objetivos específicos de estudio donde se desglosa el objetivo, la variable, definición, dimensión, indicador, ítems del cuestionario donde se plantean las preguntas con base en la variable, la fuente y la técnica o instrumento.</p> <p>Tesis: Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A.</p> <p>Autores: Aguilar Florencia Karla Yelitza y Ortiz Sánchez Karolina Janeth</p> <p>Metodología: investigación con enfoque cualitativo, fundamentando los datos en encuestas, entrevistas y análisis realizados, es una investigación exploratoria y aplicada, pues comienza</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--

					identificando el problema que no ha sido abordado anteriormente por la empresa de estudio, esta tesis se basa también en la investigación documental sobre el tema de estudio.			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV

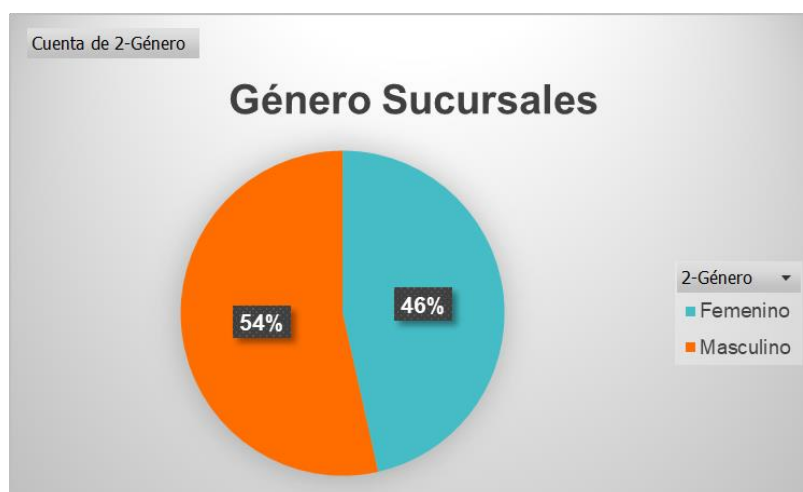
4.1 Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos y la interpretación de estos se basan en los objetivos planteados en la investigación y el planteamiento metodológico. El análisis e interpretación de resultados se llevó a cabo mediante la formulación de indicadores y variables por cada objetivo.

Primeramente, se presentará estratificadamente el género que presenta Coocique R.L. conforme a los resultados de la muestra. En la figura #2, observa que el 54 % de los encuestados es representado por hombres y el 46 % está representado por mujeres.

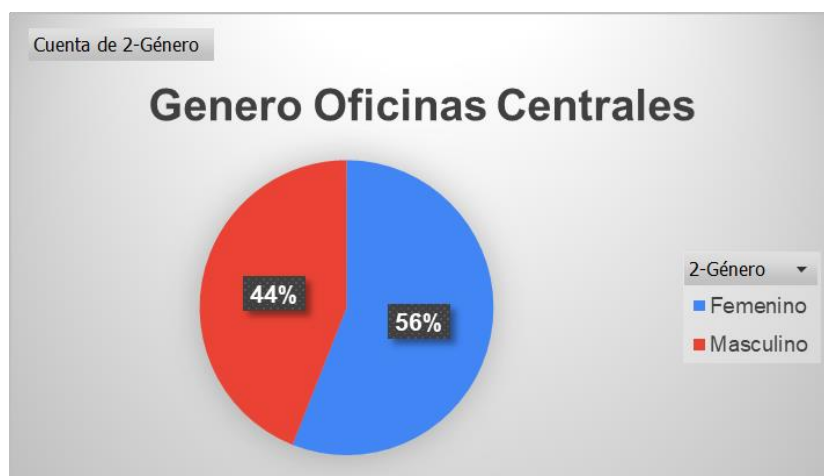
Figura 2

Género sucursales



Nota: elaboración propia.

De igual manera, en las oficinas centrales, se registra que el 56 % de la muestra está representado por mujeres y el 44 % por hombres, como se observa en la figura #3, a continuación:

Figura 3*Género oficinas centrales*

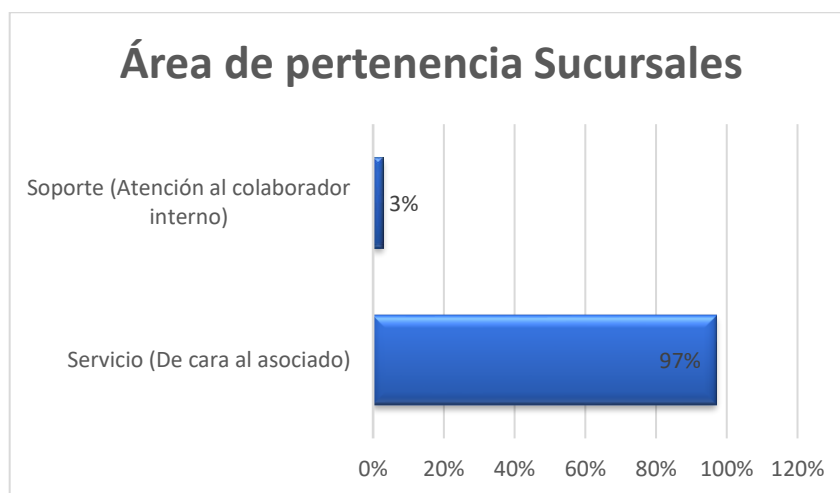
Nota: elaboración propia.

Esto refleja que, a nivel de muestreo estratificado, el estudio se desarrolló bajo un índice de equidad aceptable, lo que permite obtener respuestas y análisis de información sobre incentivos y beneficios con grado de sesgo mínimo en cuanto a género.

Seguidamente, se demostrará estratificadamente las áreas de pertenencia conforme a las sucursales y las oficinas centrales. Los datos de la figura #4 señalan el porcentaje según el área al que pertenece la muestra de personas colaboradoras de las sucursales, que representa las dos categorías de servicio que ofrece la cooperativa, lo que refleja un 97 % de las personas en servicio (de cara al asociado) y 3 % en soporte (atención al personal interno).

Figura 4

Área de pertenencia sucursales

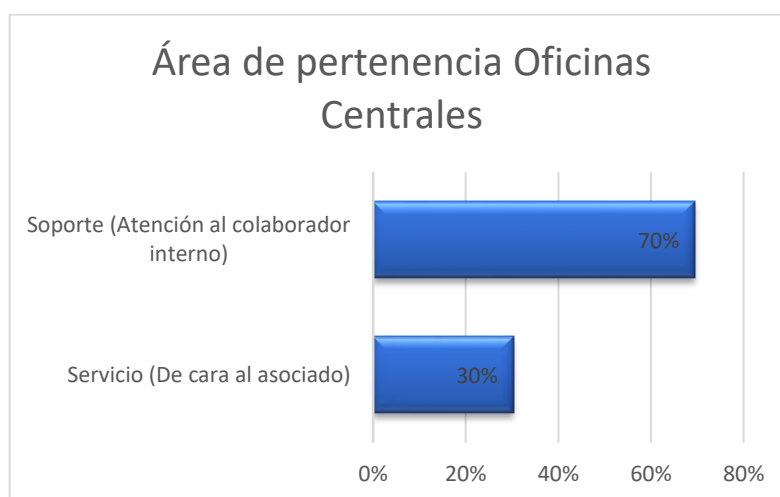


Nota: elaboración propia.

Así mismo, en las oficinas centrales se refleja un 30 % de las personas colaboradoras en servicio (de cara al asociado) y 70 % en soporte (atención al personal interno), como se demuestra en la figura #5, a continuación:

Figura 5

Área de pertenencia oficinas centrales



Nota: elaboración propia.

4.1.1 Primer Objetivo

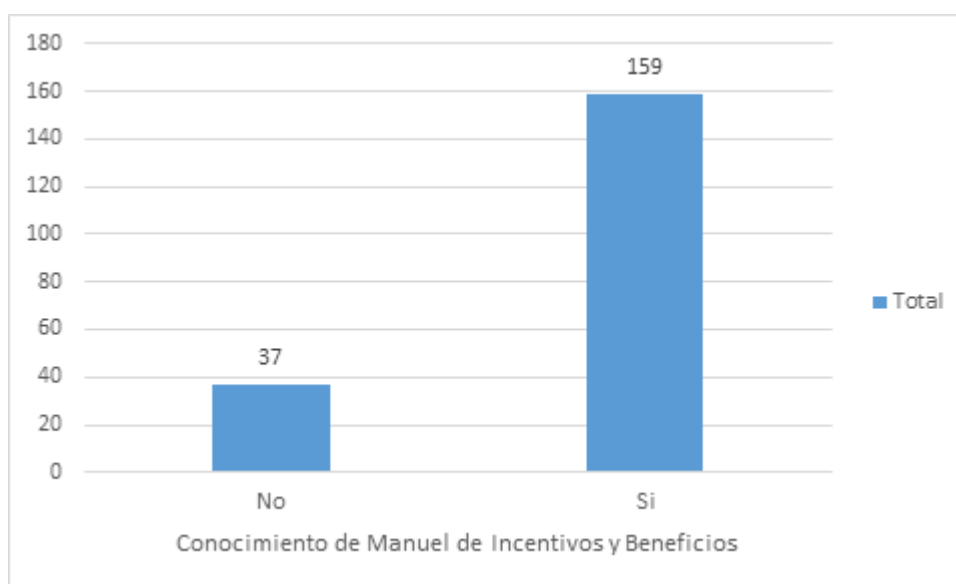
El primer objetivo específico se detalla a continuación: considerar la evolución de la compensación social y emocional de Coocique R.L. y su competitividad con relación al mercado mediante el análisis de encuestas de incentivos y beneficios.

Para este primer objetivo se tomó como indicadores la compensación social y emocional y la competitividad de Coocique R.L. con relación al mercado, en cuanto a los incentivos y beneficios que ofrecen a sus personas colaboradoras, como variables se estudiaron las tendencias de compensación social y emocional.

Con el fin de responder a este primer objetivo se realizaron varias preguntas, mediante la herramienta de consulta expuesta en el apartado de apéndices como instrumento de recolección de datos y el análisis de la encuesta de incentivos y beneficios de PWC.

Figura 6

Conocimiento de manual de incentivos y beneficios



Nota: elaboración propia.

La cooperativa cuenta con un manual de incentivos y beneficios, por lo que resultó importante identificar la cantidad de personas colaboradoras que conocen sobre este, como se muestra en la figura #6. Ante ello, se identificó que el 81 % (159) del personal conoce sobre la existencia de este manual, mientras que el 19 % (37) no. En entrevista con el encargado de capital humano, se identificó que la cooperativa posee un procedimiento para dar a conocer y acceder los beneficios e incentivos al personal, tanto en el ingreso de nuevo talento como al personal actual, Capital Humano expone en la inducción del personal el manual y explica cada rubro, para aclarar cuáles aplican y cuáles no, además, el manual está publicado en el Sistema de Control Documental de Coocique, al cual el 100 % de las personas colaboradoras tienen acceso. Cuando se realiza una modificación, se comunica a nivel general, por medio de correo electrónico con el *link* de acceso para detallar en ello el manual.

Es importante mencionar que toda actualización que se realice debe ser sintonizada por Capital Humano, Comité de Remuneraciones y Consejo de Administración. Por lo que se identifica que el personal que no conoce sobre este Manual de Incentivos y Beneficios no es porque la cooperativa no tenga un procedimiento para darlo a conocer, sino que radica en el interés del colaborador.

En el Manual de Beneficios e Incentivos de Coocique R.L. M-RD-DH-01 en su versión 12 se detallan 25 incentivos y beneficios como guía a las personas colaboradoras para conocer y acceder a ellos. En la tabla #5 se refleja la pregunta planteada al personal para conocer si la cooperativa proporciona beneficios atractivos, se determina que la mayor cantidad de personas colaboradoras 80 % (156) opinan que la cooperativa proporciona beneficios atractivos para ellas, donde algunas adaptan a sus necesidades y un 16 % (32 personas) señala que se adaptan a todas sus necesidades, a nivel general, un 96 % indica

que la cooperativa proporciona beneficios atractivos y solo un 4 % (8 personas) expresa un no rotundo.

Tabla 5

Beneficios atractivos

La cooperativa proporciona beneficios atractivos	Valor	Porcentaje
No rotundo	8	4%
Sí, algunas se adaptan a mis necesidades	156	80%
Si, todas se adaptan a mis necesidades	32	16%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia.

En cuanto al análisis de la atracción de los beneficios por grupos generacionales, se determinó un resultado aceptable, como se aprecia en la tabla #6, donde indicaron mayormente que los beneficios sí son atractivos y que algunos se adaptan a sus necesidades.

Tabla 6

Beneficios atractivos por generaciones

Beneficios Atractivos	Si, todas se adaptan a mis necesidades	Si, algunas se adaptan a mis necesidades	No rotundo	Valor
1946-1964	2	8	0	10
1965-1979	2	33	3	38
1980-1999	28	115	5	148
2000 en adelante	0	0	0	0
Total General	0	0	0	196

Nota: elaboración propia.

Para analizar la competitividad de los beneficios e incentivos que ofrece Coocique R.L., se obtuvo información de la encuesta de beneficios e incentivos de PWC, en la cual se logra una segmentación según el tipo de empresa, en el caso de este estudio se obtuvo la información de financiera privada, según se clasifica Coocique R.L.

En el país están registradas en este servicio de encuestas 41 empresas financieras privadas, de las cuales se realizará el comparativo de los beneficios, conforme el manual de incentivos y beneficios de Coocique R.L.

Tabla 7

Empresas registradas ante PWC

ASECCSS	COOPESERVIDORES
ASEFYL	CREDIX
BAC SAN JOSE	CREDOMATIC DE COSTA RICA
BAC SAN JOSE - CORREDORA DE SEGUROS	DAVIVIENDA
BAC SAN JOSE - PENSIONES	FINANCIERA DESYFIN
BAC SAN JOSE - PUESTO DE BOLSA	GENTE MAS GENTE
BAC SAN JOSE – SAFI	GRUPO FINANCIERO IMPROSA
BANCO BCT	GRUPO FINANCIERO IMPROSA - AGENCIA DE SEGUROS
BANCO CATHAY	GRUPO FINANCIERO IMPROSA - SAFI
BANCO INTERNACIONAL DE COSTA RICA	GRUPO FINANCIERO IMPROSA - VALORES
BANCO PROMERICA S.A.	GRUPO MUTUAL - FONDOS DE INVERSION
BOLSA NACIONAL DE VALORES S.A.	GRUPO MUTUAL - VALORES PUESTO DE BOLSA
CAJA DE AHORRO Y PRESTAMO DE LA ANDE	GRUPO MUTUAL ALAJUELA - LA VIVIENDA

COOCIQUE R.L.	INSTACREDIT
COOPEALIANZA	JUNTA DE PENSIONES Y JUBILACIONES DEL MAGISTERIO N
COOPEANDE N 1	MB CREDITOS
COOPECAJA	MERCADO DE VALORES DE COSTA RICA
COOPEJUDICIAL	MUTUAL CARTAGO DE AHORRO Y PRESTAMOS (MUCAP)
COOPEMEP	SCOTIABANK DE COSTA RICA - CORREDORA DE SEGUROS
COOPENAE	SCOTIABANK DE COSTA RICA - SAFI
	SCOTIABANK DE COSTA RICA S.A.

Nota: información facilitada por Coocique R.L

La encuesta cuenta con 16 segmentos de beneficios e incentivos, subdivididos en 95 beneficios específicos. A continuación, se detallan los segmentos de beneficios:

- 1) Salud y vida
- 2) Vivienda
- 3) Alimentación, deportes y descuentos
- 4) Participación en el capital
- 5) Bonos
- 6) Compensación Variable
- 7) Políticas de automóvil
- 8) Transporte
- 9) Fiestas
- 10) Premios al personal y regalos
- 11) Estudios y capacitación
- 12) Permisos remunerados y vacaciones

13) Asociación solidarista

14) Dieta y otros pagos

15) Flexibilidad laboral

16) Beneficios varios

Conforme los segmentos de beneficios que se detallan en la encuesta, Coocique

R.L. aplica los siguientes:

Tabla 8

Beneficios de Coocique R.L

Consecutivo	Beneficio	Segmento
1	Licencia por muerte de familiares (4 días hábiles)	Permisos remunerados y vacaciones
2	Licencia por matrimonio (4 días hábiles)	Permisos remunerados y vacaciones
3	Licencia por nacimiento de hijos (4 días hábiles)	Permisos remunerados y vacaciones
4	Disfrute de un sábado libre por cada 2 sábados consecutivos laborando	Permisos remunerados y vacaciones
5	Estudios (permiso con goce para presentación de pruebas de grado)	Permisos remunerados y vacaciones
6	Subsidio por incapacidad	Beneficios varios
7	Subsidio por maternidad	Permisos remunerados y vacaciones
8	Vacaciones por antigüedad laboral	Permisos remunerados y vacaciones
9	Vacaciones proporcionales al tiempo laborado	Permisos remunerados y vacaciones
10	Reconocimiento por tiempo laborado (obsequios)	Premios al personal y regalos
11	Uniforme	Beneficios varios
12	Aporte a la Asociación Solidarista	Asociación Solidarista
13	Tasa de interés especial	Alimentación, deportes, descuentos
14	Servicio de soda	Alimentación, deportes, descuentos
15	Reconocimiento a Cesantía en caso de Renuncia	Beneficios varios
16	Afiliación de hijos al programa nueva generación	Beneficios varios
17	Teletrabajo	Flexibilidad laboral
18	Reconocimiento para estudios	Estudios y capacitación
19	Día del colaborador	Fiestas

20	Actividades Internas	Fiestas
21	Cumpleaños (El no asistir con uniforme)	Beneficios varios
22	Descuentos o convenios con otras empresas	Alimentación, deportes, descuentos
23	Clima Organizacional	Encuesta de clima
24	Aprendizaje y Desarrollo	Estudios y capacitación
25	Programas de servicio de caridad	Beneficios varios

Nota: información facilitada por Coocique R.L.

De los 16 segmentos de beneficios que se detallan en la encuesta de beneficios e incentivos de PWC, que aplican las empresas financieras privadas, Coocique posee beneficios relacionados al 50 % de los segmentos, esto quiere decir que de 16 segmentos posee únicamente 8, dejando de lado en su manual de incentivos y beneficios segmentos como salud y vida, vivienda, participación en el capital, bonos, compensación variable, políticas de automóvil, transporte, dieta y otros pagos.

Anteriormente se mencionó que la encuesta detalla 95 beneficios, de los cuales Coocique R.L. aplica solo un 22.8 %, reflejado en 25 beneficios que se encuentran reglamentados en su manual de incentivos y beneficios. Conforme a la encuesta se percibe que Coocique R.L. debería aumentar sus beneficios con relación a lo que está ofreciendo el mercado.

4.1.2 Segundo Objetivo

El segundo objetivo se detalla a continuación: identificar nuevas propuestas de compensación social con relación a las expectativas que satisfacen a los colaboradores, conforme a los grupos generacionales.

El primer indicador del objetivo planteado fue los grupos generacionales, mediante la variable de la edad del personal, en los que se determinó que actualmente en las organizaciones se encuentran cuatro grupos generacionales que día a día interaccionan y

llevan a cabo proyectos en común, independientemente de la generación a la que pertenezcan; aunque es claro que dependiendo de su generación es su estilo de trabajo, necesidades, gustos y preferencias. La tabla #9 detalla las diferentes generaciones conforme su rango de nacimiento y edades, según se aprecia a continuación:

Tabla 9

Rangos de edades

Rango años de nacimiento	Rango de edades	Generación
1946-1964	74-56 años	Baby Boomers
1965-1979	55-41 años	Generación X
1980-1999	40-21 años	Generación Y o <i>millennials</i>
2000 en adelante	20 años o menos	Generación Z

Nota: elaboración propia.

En la aplicación de la herramienta de recolección de datos, se obtuvo información de tres generaciones presentes en la cooperativa, excluyendo la generación z, al no tener personas colaboradoras de la muestra en rango de edades de esta generación. Por ello resultó importante analizar los beneficios e incentivos acorde a grupos generacionales.

Tabla 10

Rangos de edades en Coocique R.L

Rango año nacimiento	Valor	Porcentaje
1946-1964	10	5%
1965-1979	38	19%
1980-1999	148	76%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia.

En la tabla #10 se puede observar cómo el 76 % de las personas encuestadas está conformado por una generación en específico, siendo la mayor parte de la muestra, donde a su vez son consideradas como personas adultas jóvenes por su rango de edad, mientras que el restante 24 % lo conforma el resto del personal, considerados como adultos.

Las personas funcionarias adultas jóvenes (el 76 % de la muestra en estudio) se pueden considerar a su vez como *millennials* o Generación Y. Este calificativo se da debido a que nacieron entre 1983 al 2000, por tanto, se encuentran en un rango de edades entre los 18 y 36 años, y a su vez “son personas más adaptadas a la Era Tecnológica”, según Mina (2015, p. 11).

Como segundo indicador en el objetivo se determinó la propuesta de valor, que son los incentivos y beneficios, mediante la variable de satisfacción, en la herramienta de análisis de datos.

Mantener una satisfacción laboral alta en las organizaciones demuestra “que las personas que se sienten implicadas en su trabajo y satisfechas a la hora de colaborar, no solo se esfuerzan más en realizar su trabajo, sino que también trabajan con mayor desempeño y de forma más inteligente” (Bidault, 2017, parr. 3).

Con base en la interrogante de la satisfacción laboral de las personas colaboradoras, donde 5 era el grado máximo de satisfacción y 1 el mínimo, se percibe que en Coocique un 59 % (116 personas) está satisfecho con su trabajo, pues indicó la puntuación máxima de 5, igualmente 35 % (69) está en un rango aceptable de satisfacción laboral.

También, se percibe que 7 personas (3%) están neutrales conforme al nivel de satisfacción laboral y 4 (3%) no se encuentran satisfechas laboralmente.

Conforme a la tabla #11, se percibe que la mayoría (un 94 %) se encuentran satisfechas laboralmente.

Tabla 11*Satisfacción laboral*

Satisfacción Laboral	Valor	Porcentaje
1 valor mínimo	1	1%
2	3	2%
3	7	3%
4	69	35%
5 Valor máximo	116	59%
Total general	196	100%

Nota: Elaboración propia.

Las personas colaboradoras laboralmente satisfechas con las diferentes actividades que realizan o reciben de la empresa están más comprometidas, motivadas e identificadas y son más productivas, lo que conlleva a beneficios para el personal y para la empresa, por lo que resultó importante hacer un análisis más específico de la satisfacción que tienen en los siguientes aspectos:

Tabla 12*Satisfacción de beneficios*

Actividades a las que se dedica: En cuanto a las actividades que se dedica 165 personas colaboradoras se encuentran muy satisfechos y satisfechos con las labores representando un 84%, 13 neutros, en representación a un 6% y 18 personas colaboradoras muy insatisfechos, representado un 9%. Esto indica que el porcentaje de nivel de aceptación de las actividades a las que se dedican en COOCIQUE es aceptable y según los grupos generacionales:

Generación entre 1946 y 1964	Se encuentran muy satisfechos 6 personas colaboradoras y satisfechos 4 personas colaboradoras, representando un nivel de satisfacción del 100% conforme las labores que ejecutan.
Generación entre 1965 y 1979	Se encuentran muy satisfechos 28 personas colaboradoras, satisfechos 7 personas colaboradoras, representado un porcentaje de satisfacción de 92%, neutros 1 persona colaboradora y muy insatisfechos 2 personas

	colaboradoras, con un porcentaje de 5%. En este grupo generacional se evidencia un porcentaje de satisfacción aceptable.
Generación 1980 y 1999	En este grupo generacional, 66 de sus personas colaboradoras se encuentran muy satisfechos y 54 satisfechos, representado un porcentaje de satisfacción 81%, 12 personas colaboradoras neutros 8% y 16 muy insatisfechos, representado un porcentaje de insatisfacción de 10%.
Flexibilidad de horario: en cuanto a esta variable 163 de las personas colaboradoras encuestados se encuentran muy satisfechos y satisfechos, representando un 83%, 14 personas colaboradoras neutros en representación a un 7%, 19 personas colaboradoras opinan que se encontraban muy insatisfechos e insatisfechos con la flexibilidad de horario, en representación a un 9%. Flexibilidad de horario tiene un porcentaje aceptable en cuanto a la satisfacción de las personas colaboradoras.	
Generación entre 1946 y 1964	En esta generación 9 personas colaboradoras indican que se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la flexibilidad de horario, es equivalente a un 90%, mientras una persona colaboradora se encuentra neutro.
Generación entre 1965 y 1979	Un 82% equivalente a 31 personas colaboradoras expresaron estar muy satisfechos y satisfechos con la flexibilidad de horario, 4 personas neutros, es decir un 10% y 3 insatisfechos y muy insatisfechos, en representación a un 8%.
Generación 1980 y 1999	83%, 123 personas colaboradoras de la generación 1980 y 1999 indicaron estar muy satisfechos, 6% equivalente a 9 personas se encuentran neutros, 11% se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos que refleja a 16 personas con un 24%.
Relación entre beneficios y resultados: El 80% de las personas colaboradoras encuestados se encuentra muy satisfecho y satisfecho con la relación que obtienen entre los beneficios y resultados que ofrece la cooperativa, 20 personas se encuentran neutros, equivalente a un 10% y 20 insatisfechos y muy insatisfechos, representando un 10%. Este análisis de información refleja un resultado aceptable en las personas en relación entre los beneficios y resultados.	
Generación entre 1946 y 1964	El 100% de las personas colaboradoras de esta generación están muy satisfechos y satisfechos con la relación que obtienen entre los beneficios y resultados.
Generación entre 1965 y 1979	El 82% de esta generación señalaron estar muy satisfechos y satisfechos con la relación

	entre beneficios y resultados, un 10% se encuentra en una posición neutral y un 8% insatisfechos y muy insatisfechos.
Generación 1980 y 1999	115 personas colaboradoras representadas por un 77,70% de la generación determinada como <i>millennials</i> o generación Y indican estar muy satisfechas y satisfechas, 16 que representa un 10,81 % de este grupo generacional se encuentran neutros y un 11,48 %, 17 están muy insatisfechos e insatisfechos.
Oportunidad de ascenso y desarrollo en la empresa: 131 personas colaboradoras del total de 196 indican estar muy satisfechos y satisfechos con las oportunidades de ascenso y desarrollo que les brinda la cooperativa, lo que representa a un 67 %, 34 se encuentran neutros, representando un 17%, 31 indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con este aspecto, reflejado por un 16%. Esta variable representa un porcentaje aceptable en la satisfacción de las personas colaboradoras, sin embargo, es importante resaltar por qué 31 no se encuentran satisfechos con las oportunidades de ascenso y desarrollo que brinda la cooperativa.	
Generación entre 1946 y 1964	Un 80% de las personas colaboradoras de la generación Baby Boomers indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con las oportunidades de ascenso y desarrollo en la empresa que son en total 8 personas colaboradoras de 10 encuestadas, solo 2 un 20 % se encuentran en una posición neutral, esta posición se podría determinar a no tener un criterio positivo o negativo porque no han vivenciado esta oportunidad, pero saben que la cooperativa las brinda, sin embargo, es un factor de análisis.
Generación entre 1965 y 1979	De la generación X 71 %, 27 personas colaboradoras de 38 encuestados en esta generación indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con esta variable, mientras que 7 para un 18 % tienen una opinión neutra y 4, un 11 % se encuentran muy insatisfechos e insatisfechos con la oportunidad de ascenso y desarrollo.
Generación 1980 y 1999	65 % equivalente a 96 personas colaboradoras indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con este factor, sin embargo 25, un 17 % se encuentran en una posición neutral y 27, un 18 % muy insatisfechos e insatisfechos.

Incentivos sociales (no económicos): en cuanto a los incentivos sociales o no económicos se identifica un resultado muy positivo en la satisfacción de las personas colaboradoras encuestados, 141 (un 72 %) indican estar muy satisfechos y satisfechos con estos beneficios, 30 (un 15 %) se encuentran en una posición neutral, mientras que solo 25 para un 14% están insatisfechos y muy insatisfechos. Aunque se encuentra un porcentaje muy significativo en la satisfacción siempre es importante lograr identificar por qué 25 se encuentran muy insatisfechos, si no reciben estos beneficios o no son de su agrado.

Generación entre 1946 y 1964 8 personas colaboradoras representando un 80% indican estar muy satisfechos y satisfechos con los incentivos sociales que brinda la cooperativa, 2 se encuentran en una posición neutral, para un 20%.

Generación entre 1965 y 1979 25 personas colaboradoras, 66% presentan una satisfacción positiva con los beneficios sociales, 8 se encuentran neutros, equivalente a un 21% y 5 se encuentran muy insatisfechos e insatisfechos con los beneficios sociales, representado en un 13%.

Generación 1980 y 1999 108 personas colaboradoras que representan un 72% indicaron que se encuentran muy satisfechos y satisfechos con los beneficios sociales, 20 señalaron que están en una posición neutra representada por un 14% y los 20 restantes se encuentran muy insatisfechos e insatisfechos con los beneficios sociales.

Salario: Este indicador refleja un resultado positivo en la satisfacción de las personas colaboradoras donde el 72,44% que equivale un total de 142 indica estar muy satisfechos y satisfechos con el salario que perciben, 26 se encuentran neutros para un 13,26% y 28 con una postura de insatisfacción con respecto al salario para un 14,28%. La satisfacción con respecto al salario es aceptable.

Generación entre 1946 y 1964 El 100% de la generación de los *baby boomers* encuestados se encuentra muy satisfecha y satisfecha con el salario que perciben.

Generación entre 1965 y 1979 27 personas colaboradoras de la generación X se encuentran satisfechos y muy satisfechos con el salario, lo que equivale a un 71%, 8 tomaron una postura neutra para un 21, mientras que únicamente 3 se encuentran insatisfechos lo que representa al 8%.

Generación 1980 y 1999 105 de los y las *millennials* están muy satisfechos y satisfechos con el salario que perciben para un 71 %, 18 señalaron que se encuentran en una postura neutra para un

12%, mientras que 25 indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con el salario para un 17%. En este caso se refleja un porcentaje muy aceptable de satisfacción con el salario.

Formación a cargo de la empresa: este indicador hace referencia a las capacitaciones o programas de aprendizaje y actualización que proporciona la cooperativa, donde se evidencia un porcentaje alto de satisfacción, 136 personas colaboradoras indicaron encontrarse muy satisfechos y satisfechos con la formación a cargo de la empresa lo que representa a un 69% de los encuestados, un 20% que son 39 toman una postura neutra y 21 se encuentran muy insatisfechos e insatisfechos con la formación a cargo de la empresa para una representación de 11%.

Generación entre 1946 y 1964

Para esta generación se evidencia una adecuada satisfacción donde el 90% que son 9 personas colaboradoras indica estar muy satisfecha y satisfecha con la formación que brinda la cooperativa, únicamente 1 se encuentra neutro representando el 10%

Generación entre 1965 y 1979

23 de las personas colaboradoras indicaron estar muy satisfecho y satisfecho lo que se refleja con un 61%, 13 indicaron estar neutros en cuanto a la formación a cargo de la empresa para un 34%, en este caso únicamente 2 muy insatisfechos e insatisfechos para 5% de insatisfacción con la formación a cargo de la cooperativa.

Generación 1980 y 1999

En esta generación su mayoría de los encuestados indicaron tener satisfacción con la formación que les brinda la cooperativa 104 personas colaboradoras para un 70%, 25 neutros para un 17% y 19 muy insatisfechos e insatisfechos para un 13%.

Ambiente de trabajo: en este indicador se refleja una alta satisfacción por parte de las personas colaboradoras, donde 171 (un 87 %) indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con el ambiente de trabajo en la cooperativa, 7 neutros para un 4% y 18 indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con el ambiente de trabajo 9%. Aunque el porcentaje de satisfacción con el ambiente de trabajo es muy alto con respecto al de insatisfacción es importante identificar por qué 18 indicaron una insatisfacción con el ambiente laboral.

Generación entre 1946 y 1964

El 100% (10) de las personas colaboradoras de la generación de *baby boomers* de la cooperativa indican estar muy satisfechos y satisfechos con el ambiente de trabajo.

Generación entre 1965 y 1979

Dos de las personas colaboradoras de la generación X indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con el ambiente

	de trabajo, 1 neutro en cuanto al ambiente de trabajo, mientras que la mayoría de las personas encuestadas de la generación X indicaron estar muy satisfechos y satisfechos, para un total de 35.
Generación 1980 y 1999	16 personas colaboradoras, un 11% de la generación Y o <i>millennials</i> indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con el ambiente laboral, 6 un 4% se mostró neutro y la mayoría de la generación 126, para un 85% indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con el ambiente laboral.
Seguridad en el trabajo: 85 %, 167 de las personas colaboradoras encuestados señalaron tener una alta satisfacción con relación a la seguridad en el trabajo, únicamente un 5% 10 se manifestaron neutros y 19 insatisfechos y muy insatisfechos con la seguridad en el trabajo para un 10 % de la totalidad de las personas encuestadas. Este indicador refleja una alta satisfacción del personal encuestado.	
Generación entre 1946 y 1964	El 100 %, 10 personas colaboradoras de la generación <i>baby boomers</i> indicó estar muy satisfechos y satisfechos con la seguridad en el trabajo.
Generación entre 1965 y 1979	3 personas colaboradoras indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con la seguridad en el trabajo, 2 tomaron una posición neutral y 33 que son la mayoría de los encuestados de la generación X están muy satisfechos y satisfechos, por cuanto a porcentajes es muy significativo la aprobación de la seguridad en el trabajo para un 87%.
Generación 1980 y 1999	En cuanto a la generación de los <i>millennials</i> 16 personas se encuentran insatisfechos con la seguridad en el trabajo para un 11%, 8 6% neutros, sin embargo, la gran mayoría del personal de esta generación se encuentran muy satisfechos y satisfechos con la seguridad en el trabajo, así lo evidenciaron 123 para un 83%.
Condiciones físicas en el trabajo: En este indicador 168 personas colaboradoras, el 85% del personal expresó un porcentaje de satisfacción muy aceptable, únicamente 7 un 4% tomaron una posición neutral y un 11% que representa 21 se encontraron insatisfechos y muy insatisfechos con las condiciones físicas en el trabajo.	
Generación entre 1946 y 1964	El 100% de esta generación se encuentra muy satisfecha y satisfecha con las condiciones físicas en el trabajo.

Generación entre 1965 y 1979	3 personas colaboradoras señalaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con las condiciones físicas de trabajo, 1 neutro y la mayoría indicaron estar muy satisfechos e insatisfechos para un total de 34.
Generación 1980 y 1999	18 personas colaboradoras de la generación <i>millennials</i> indicaron estar insatisfechos y muy insatisfechos con las condiciones físicas en el trabajo, para un 12%, 6 tomaron una posición neutra para un 4%, sin embargo, la mayoría del personal de la generación encuestada se encuentra muy satisfecha y satisfecha para un total de 124 y un 84%.
Liderazgo de la jefatura inmediata: de las personas colaboradoras encuestados 159 el 81% está muy satisfecho y satisfecho con el liderazgo de la jefatura inmediata, 16 tomaron una posición neutra para un 8%, mientras que 21 11% indicaron estar muy insatisfechos e insatisfechos con el liderazgo de su jefatura.	
Generación entre 1946 y 1964	En cuanto al liderazgo de la jefatura inmediata 9 personas colaboradoras de los 10 encuestados indicaron estar muy satisfechos y satisfechos con el liderazgo de la jefatura inmediata, sin embargo 1 tomó una postura insatisfecha con el liderazgo de la jefatura.
Generación entre 1965 y 1979	En esta generación 3 personas colaboradoras se encuentran insatisfechos y muy insatisfechos con el liderazgo de la jefatura inmediata, 14 tomaron una posición neutral y 21 se encuentran muy satisfechos y satisfechos.
Generación 1980 y 1999	17 personas colaboradoras de la generación <i>millennials</i> están insatisfechos y muy insatisfechos con el liderazgo de la jefatura, 13 neutros y la mayoría se encuentran muy satisfechos y satisfechos para un total de 118.

Nota: elaboración propia.

Cuando el personal se encuentra satisfecho con la institución, genera un grado de compromiso, ya que permite conocer si el trabajador está involucrado tanto en el trabajo, como los objetivos y valores de la empresa y así lograr cumplir con las metas.

Así mismo, en Coocique, según la tabla #13, se percibe que un 80 % (157 personas) de las personas encuestadas tienen un nivel muy alto de compromiso con la cooperativa, un

19 % (37 personas) indica que tienen un compromiso alto y solo un 1 % (2 personas) indica que su compromiso es medio, el cual es importante conocer porque consideran que tienen un medio nivel de compromiso con la cooperativa.

Tabla 13

Grado de compromiso

Grado de compromiso	Valor	Porcentaje
Muy alto	157	80%
Alto	37	19%
Medio	2	1%
Bajo	0	0%
Muy bajo	0	0%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

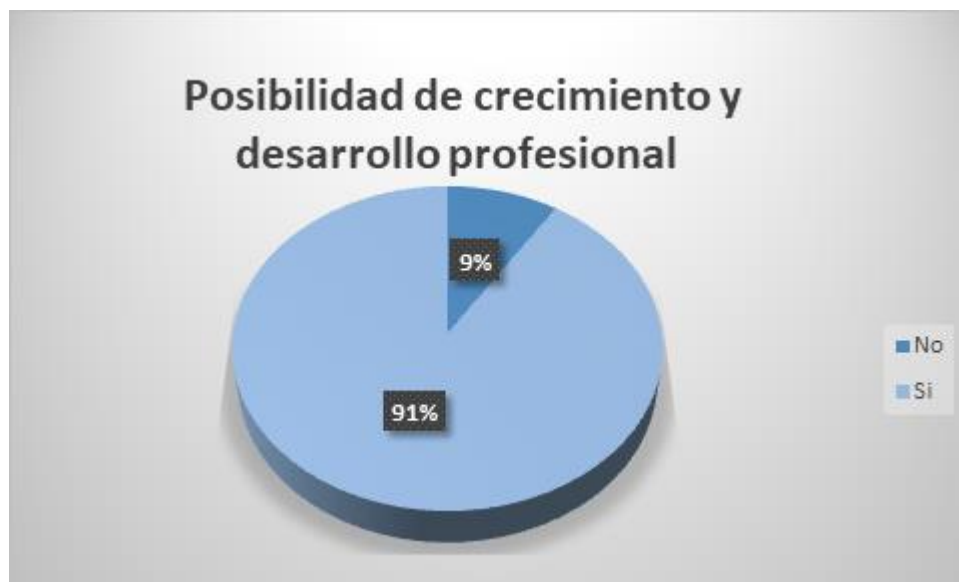
Igualmente, percibiendo de los grupos generacionales, en la tabla #14 se puede notar que en su mayoría de rangos de edad están en un nivel muy alto y alto de compromiso con la cooperativa y solo en los rangos de 1965-1979 y 1980-1999 hay 1 persona en cada grupo que indica que su nivel de compromiso es medio. Es importante notar qué influye en ellos para tener este nivel, para corregirlo y así tratar de aumentar su grado de compromiso con la empresa.

Tabla 14*Grado de compromiso por generaciones*

Grado de compromiso	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	Valor
1946-1964	9	1	0	0	0	10
1965-1979	33	4	1	0	0	38
1980-1999	115	32	1	0	0	148
2000 en adelante	0	0	0	0	0	0
Total General	157	37	2	0	0	196

Nota: elaboración propia.

En cuanto al crecimiento y desarrollo profesional, se percibe en la figura #7 que la cooperativa brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, pues un 91 % de sus personas colaboradoras indicó que ellas cuentan con esta posibilidad y solo un 9% indica que Coocique no les da esa posibilidad.

Figura 7*Crecimiento y desarrollo organizacional*

Nota: elaboración propia.

Así mismo, para obtener un grado alto de satisfacción, es importante valorar el nivel de atracción que genera los beneficios en las personas colaboradoras, por ello se percibe en la tabla #15 que la cooperativa tiene una alta aceptación de los beneficios de los diferentes grupos generacionales, donde la gran mayoría indica que se otorgan beneficios atractivos y que se adaptan a las necesidades.

Tabla 15

Beneficios llamativos

La cooperativa proporciona beneficios atractivos	Valor	Porcentaje
No rotundo	8	4%
Si, algunas se adaptan a mis necesidades	156	80%
Si, todas se adaptan a mis necesidades	32	16%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia.

Esto indica que la cooperativa aplica una inversión en beneficios que se proyecta de una manera positiva.

Es importante segmentar esta aprobación y utilidad de los beneficios por los grupos generacionales, por lo que se detalla en la tabla #16, a continuación:

Tabla 16*Beneficios llamativos por generaciones*

Beneficios Atractivos	Si, todas se adaptan a mis necesidades	Si, algunas se adaptan a mis necesidades	No rotundo	Valor
1946-1964	2	8	0	10
1965-1979	2	33	3	38
1980-1999	28	115	5	148
2000 en adelante	0	0	0	0
Total General	0	0	196	196

Nota: elaboración propia.

En cuanto a la generación de 1946-1964, se presenta un porcentaje de un 100 % en el que los beneficios son atractivos, sin embargo, se señala que algunos se adaptan a las necesidades.

Las personas colaboradoras de la generación de 1965-1979 y la generación 1980-1999 presentan más variaciones que la generación anterior, en este caso varias indicaron un no rotundo en cuanto a que los beneficios no son atractivos para ellas. A pesar de esto, la mayoría señala una aceptación en lo atractivo de los beneficios, sin embargo, se presenta mayor porcentaje en que son atractivos, pero solo algunos se adaptan a las necesidades, por esto es importante que al otorgar algún beneficio se lleve un proceso de estudio de aceptación en las personas colaboradoras, para aplicar beneficios que verdaderamente sean valorados y utilizados por la mayoría del personal.

Entre los beneficios e incentivos institucionales, se comprenden los no económicos o sociales, es decir, todo lo que conlleva una retribución no monetaria otorgada por las empresas a su personal como lo son: flexibilidad de horarios, teletrabajo, reconocimientos, servicios de soda, tiquetes a eventos, etc. Para el análisis de los incentivos y beneficios

resultó importante conocer si la cooperativa brinda beneficios no económicos, por lo que se identificó que en Coocique existe un manual de incentivos y beneficios, en el cual se desglosa los incentivos económicos y no económicos que tiene cada persona colaboradora dentro de la cooperativa.

Por ello, en la figura #8, el 82 % (161 personas) indica que Coocique les ha brindado un incentivo no económico, pero un 18 % (35 personas) señala que no ha recibido un incentivo no económico, por lo cual es importante conocer porqué 35 personas no han recibido un incentivo no económico, pues el manual está siempre a disposición del personal.

Figura 8

Incentivo no económico



Nota: elaboración propia.

Como se indica en la figura anterior, el 82 % de personas colaboradoras que indicó haber recibido un incentivo no económico, se analizó su satisfacción, y según la tabla #17, un 27 % (53 personas) se encuentra muy satisfecho de los incentivos no económicos que

brinda Coocique, un 43 % (85 personas) satisfecho, un 11 % (21 personas) da una opción neutral sobre ello, un 1 % (1 persona) insatisfecho y, por último, un 1 % (1 persona) está muy insatisfecho por los incentivos no económicos que la cooperativa brinda.

Tabla 17

Nivel de satisfacción de beneficios no económicos

Nivel de satisfacción de los incentivos no económicos que brinda Coocique R.L.	Valor	Porcentaje
Muy Satisfecho	53	27%
Satisfecho	85	43%
Neutral	21	11%
Insatisfecho	1	1%
Muy insatisfecho	1	1%
Total General	161	82%

Nota: la diferencia conforme a la muestra de un 18 % son personas colaboradoras que no han recibido un incentivo no económico, por el cual no califican el nivel de satisfacción de dichos incentivos. Fuente: elaboración propia.

Conforme a los grupos generacionales, se percibe que 138 personas de todos los rangos indican que están muy satisfechas y satisfechas de los incentivos no económicos que reciben, así mismo, lo neutral está indicado en el rango de 1965-1979 por 7 personas y el rango 1980-1999 por 14 personas.

Igualmente, se indica que en el rango de 1965-1979, 1 persona está insatisfecha con este incentivo y en el rango de 1980-1999 1 persona está muy insatisfecha sobre ello. Así mismo, a pesar de que es un porcentaje muy bajo de 2 personas, es importante conocer qué aspectos considera el personal para tener como insatisfechos los incentivos no económicos que brinda la cooperativa, además, tomándolo como una señal de alerta para mejorar, pues

35 personas colaboradoras anteriormente indicaron que no han recibido este tipo de incentivo, por el cual aún no se conoce cómo lo podrían catalogar al recibirlo.

Tabla 18

Nivel de satisfacción de incentivos no económicos por generaciones

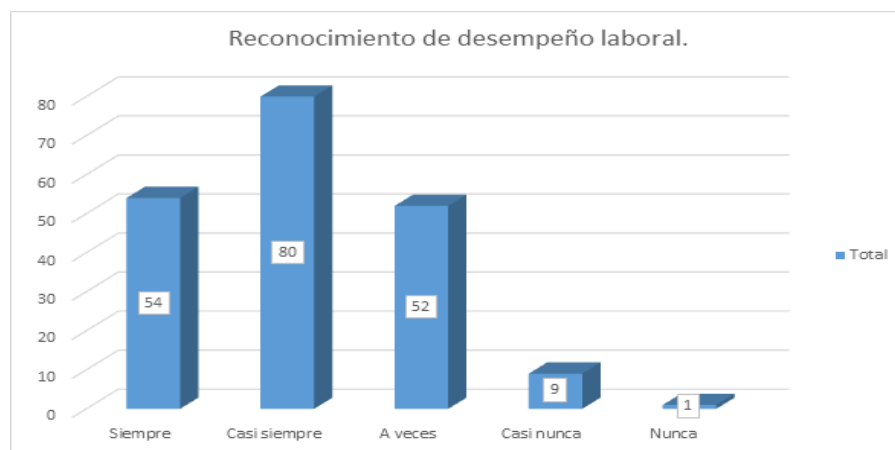
Nivel de satisfacción de Incentivos No Económicos	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho	Vacías	Total
1946-1964	0	0	0	5	3	2	8
1965-1979	0	1	7	18	4	8	30
1980-1999	1	0	14	62	46	25	123
Total	1	1	21	85	53	35	196

Nota: elaboración propia.

La mayoría del personal encuestado, al consultarle sobre el reconocimiento del desempeño laboral, señaló que sienten que la cooperativa reconoce su desempeño, un porcentaje muy bajo indicó que casi nunca (9 personas colaboradoras) y uno únicamente indicó que nunca, en este caso se determina que, según los datos es representativo que el personal siente que la cooperativa reconoce el desempeño laboral.

Figura 9

Reconocimiento desempeño laboral



Nota: elaboración propia.

Como parte de los objetivos de la investigación se comprende el identificar la competitividad que tiene la cooperativa con respecto a los beneficios que proporciona y conocer qué tan importante o relevante son los incentivos expuestos en el manual de incentivos y beneficios para el personal, por lo que se consultó primeramente por los obsequios por años laborados obteniendo la siguiente información:

En Coocique R.L. se tiene como un incentivo que al cumplir 5 años de antigüedad laboral se le otorga a la persona funcionaria un pin. En estos incentivos se identifica un factor económico que la institución debe asumir, como se detalla en la tabla #19,

Tabla 19

Incentivo 5 años

Importancia de incentivo de 5 años (PIN)	Valor	Porcentaje
Sí	133	68%
No	63	32%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Un 68 % (133 personas colaboradoras) indica que el pin sí es de importancia para cada una de ellas, pero también un 32 % (63 personas) indica que no, por el cual es importante conocer por qué no es de su agrado, así mismo, indican por qué opciones lo cambiarían, como se detalla a continuación:

Tabla 20*Incentivo por el cual lo cambiaría*

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalías como: entradas al cine, todo incluido en hotel, tanque lleno por tantos meses, masajes, cena, termales.	14
Incentivo económico- efectivo	13
Obsequio con mayor Utilidad y funcional	9
Otro	7
Días libres con goce de salario	6
Días de vacaciones adicionales	6
Una carta al expediente donde indique el esfuerzo, el trabajo realizado de manera positiva y el valor agregado	4
Aumento salarial por antigüedad	2
Condiciones especiales en productos de la cooperativa	1
Bono de dinero que genere intereses	1
Total General	63

Nota: elaboración propia.

Como se detalla en el siguiente cuadro, 63 personas colaboradoras no están a gusto con el pin, 48 son de edades entre 22 y 41 años, 14 entre 42 y 56 años. Por el cual es importante estudiar más a fondo con estos rangos de edad este beneficio y buscar la mejor opción donde la cooperativa no incurra en un gasto mayor y, así mismo, que el personal esté motivado con este incentivo.

Tabla 21*Incentivo 5 años por generaciones*

Importancia del incentivo de 5 años laborados (PIN)	SÍ	NO	Total
1946-1964	9	1	10
1965-1979	24	14	38
1980-1999	100	48	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

Como siguiente escalón en antigüedad, se cuenta con el incentivo de un reloj por 10 años laborados en la institución, con este incentivo se identificó que es uno de los incentivos con mayor importancia para las personas colaboradoras como se detalla a continuación:

Tabla 22*Incentivo 10 años*

Importancia de incentivo de 10 años (RELOJ)	Valor	Porcentaje
Sí	144	73%
No	52	27%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Es importante tomar en cuenta que el otorgar un reloj incurre en un gasto económico para la cooperativa, por ello, las 52 personas que señalaron que no es importante para ellos el reloj preferirían cambiarlo por los siguientes aspectos:

Tabla 23*Incentivo por el cual lo cambiaría*

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalía como: entradas al cine, todo incluido en hotel con familia, tanque lleno por tantos meses, masajes, cena, termales, demás, que mejore conforme a la antigüedad	16
Incentivo económico- efectivo, que mejore conforme a la antigüedad	9
Obsequio con mayor utilidad y funcional	5
Otro	12
Días libres con goce de salario, que aumenten conforme a antigüedad.	5
Días de vacaciones adicionales, que aumenten conforme a antigüedad.	2
Reloj Digital	1
Regalía extra	1
Bono de dinero que genere intereses	1
Total General	52

Nota: elaboración propia.

Resultó importante segmentar la pregunta de la importancia del reloj por grupos generacionales, como se presenta a continuación:

Tabla 24*Incentivo 10 años por generaciones*

Importancia del incentivo de 10 años laborados (RELOJ)	SÍ	NO	Total
1946-1964	9	1	10
1965-1979	29	9	38
1980-1999	106	42	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

Como tercer incentivo por antigüedad que se otorga a las personas colaboradoras al cumplir 15 años es un anillo, este incentivo se percibió con un 73% de importancia en las personas encuestadas, pero un 27% indicó que no es importante.

Tabla 25

Incentivo 15 años

Importancia de incentivo de 15 años (ANILLO)	Valor	Porcentaje
Sí	144	73%
No	52	27%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Como se demuestra en el cuadro anterior, 52 personas colaboradoras (27%) indicaron que el anillo no es de importancia para ellas, pero sí exteriorizaron que otros incentivos les llamaría más la atención, y algunas de ellas se detallan a continuación:

Tabla 26

Incentivos por el cual lo cambiaría

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalía como: Viaje fuera del país, todo incluido en hotel con familia, cena, entradas de descuento o intercambiables, además, que mejore conforme a la antigüedad	14
Incentivo económico- efectivo, que mejore conforme a la antigüedad	10
Obsequio con mayor Utilidad y funcional	2
Otro, ya que no se usó anillos.	12
Días libres con goce de salario, que aumenten conforme a antigüedad.	5
Días de vacaciones adicionales, que aumenten conforme a antigüedad.	3

Afiche o reconocimiento de pertenencia y valor agregado que da motivación	3
Preguntar a colaborar conforme a su necesidad	2
Aumento salarial por antigüedad	1
Total General	52

Nota: elaboración propia.

Asimismo, de las 52 personas colaboradoras sin un alto interés en el incentivo, se percibe que la mayoría de ellas (40) tiene un rango de edad entre 22 y 41 años, por el cual se puede considerar que son personas jóvenes y es importante conocer porqué este incentivo no es de gusto para ellas.

Tabla 27

Incentivo 15 años por generaciones

Importancia del incentivo de 15 años laborados (ANILLO)	SÍ	NO	Total
1946-1964	9	1	10
1965-1979	27	11	38
1980-1999	108	40	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

El cuarto incentivo de antigüedad se da al cumplir los 20 años laborales, el presente es una pulsera en reconocimiento a la trayectoria laboral, para la mayoría de la muestra seleccionada el incentivo es importante, se refleja con un 71 %, porcentaje superior para los que consideran que no es importante con un 29 %, dicha información se presenta en el siguiente cuadro:

Tabla 28*Incentivo 20 años*

Importancia de incentivo de 20 años (PULSERA)	Valor	Porcentaje
Sí	140	71%
No	56	29%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Las 56 personas colaboradoras encuestadas que indicaron que no es importante para ellos el beneficio de la pulsera prefieren cambiarlo por las siguientes actividades o artículos:

Tabla 29*Incentivo por el cual lo cambiaría*

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalía como: Viaje fuera del país, todo incluido en hotel con familia, además, que mejore conforme a la antigüedad	15
Incentivo económico- efectivo, que mejore conforme a la antigüedad	10
Obsequio con mayor Utilidad y funcional	1
Otro, ya que no se usa pulseras	14
Días libres con goce de salario, que aumenten conforme a antigüedad.	4
Días de vacaciones adicionales, que aumenten conforme a antigüedad.	4
Afiche o reconocimiento de pertenencia y valor agregado que da motivación	3
Preguntar a colaborar conforme a su necesidad	4
Aumento salarial por antigüedad	1
Total General	56

Nota: elaboración propia.

Como se observa anteriormente la mayoría prefiere un beneficio que pueda disfrutar a nivel familiar, una vez realizado el análisis a nivel general del total de la muestra encuestada, es importante identificar si por generaciones se nota un cambio en los intereses en cuanto a beneficios como se muestra a continuación:

Tabla 30

Incentivo 20 años por generaciones

Importancia del incentivo de 20 años laborados (PULSERA)	SÍ	NO	Total
1946-1964	9	1	10
1965-1979	26	12	38
1980-1999	105	43	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

Al obtener los resultados por grupos generacionales, se permite identificar que en su mayoría en todas las generaciones le otorgan especial importancia al beneficio de la pulsera, sin embargo, la generación entre 1965-1979, conforme a la cantidad de encuestados, es la que más obtuvo respuestas de no importancia por personas colaboradoras, sin embargo, siempre es mayormente representativa la aceptación e importancia.

Cómo quinto incentivo de antigüedad laboral se otorga una cadena que es un incentivo importante, pues se le otorga a una persona colaboradora cuando ha cumplido 25 años de estar en la cooperativa. Un tiempo laboral muy considerado y de trayectoria.

Tabla 31*Incentivo 25 años*

Importancia de incentivo de 25 años (CADENA)	Valor	Porcentaje
Sí	139	71%
No	57	29%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Según el cuadro anterior, se percibe que 139 personas colaboradoras (71 %) consideran importante este incentivo, pero un 29 % (57 personas) indica que no es importante. Así mismo, cada una de las 57 personas propone un incentivo por el cual se puede sustituir, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 32*Incentivo por el cual lo cambiaría*

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalía como: Viaje fuera del país, todo incluido en hotel con familia, descanso, salud mental, demás, que mejore conforme a la antigüedad	17
Incentivo económico- efectivo, que mejore conforme a la antigüedad	11
Obsequio con mayor Utilidad y funcional	1
Otro, ya que no se usa cadenas	15
Días libres con goce de salario, que aumenten conforme a antigüedad.	4
Días de vacaciones adicionales, que aumenten conforme a antigüedad.	3
Afiche o reconocimiento de pertenencia y valor agregado que da motivación	2
Preguntar a colaborar conforme a su necesidad	3
Aumento salarial por antigüedad	1
Total General	57

Nota: elaboración propia.

Así mismo, se demuestra en el siguiente cuadro que de las 57 personas colaboradoras que indicaron que este incentivo no es importante, 43 tienen un rango de edad entre 22 y 41 años y 14 entre 42 y 56 años. Cabe destacar que, en su mayoría, son jóvenes quienes indicaron que no, pero también se debe considerar que es un incentivo otorgado al tener 25 años laborales y esta percepción puede cambiar al pasar los años.

Tabla 33

Incentivo 25 años por generaciones

Importancia del incentivo de 25 años laborados (CADENA)	SÍ	NO	Total
1946-1964	10	0	10
1965-1979	24	14	38
1980-1999	105	43	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

El sexto incentivo por antigüedad que se le brinda a las personas trabajadoras con una gran trayectoria laboral es un obsequio al cumplir 30 años laborales, se refleja que un 79% (155 personas colaboradoras) lo consideran importante, un porcentaje elevado en comparación con un 21% (41 personas) que indicaron que este incentivo no es importante, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 34

Incentivo 30 años

Importancia de incentivo de 30 años (OBSEQUIO)	Valor	Porcentaje
Si	155	79%
No	41	21%
Total General	196	100%

Nota: elaboración propia.

Así mismo, de las 41 personas colaboradoras (21%) que indican que este incentivo no es importante, proponen sustituirlo por otro, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 35

Incentivo por el cual lo cambiaría

No= Incentivo por el cual lo cambiaría	Cantidad de veces elegido
Regalía como: Viaje fuera del país, todo incluido en hotel con familia, descanso, salud mental, demás, que mejore conforme a la antigüedad	12
Incentivo económico- efectivo, que mejore conforme a la antigüedad	7
Otro	10
Días libres con goce de salario, que aumenten conforme a antigüedad.	5
Días de vacaciones adicionales, que aumenten conforme a antigüedad.	3
Afiche o reconocimiento de pertenencia y valor agregado que da motivación	2
Preguntar a colaborar conforme a su necesidad	1
Aumento salarial por antigüedad	1
Total General	41

Nota: elaboración propia.

Finalmente, se percibe que de las 41 personas colaboradoras que indicaron que este incentivo no es importante, 1 tiene un rango de edad entre 57-75 años, 13 tiene 42-58 años y 27 entre 22 y 41 años. Cabe destacar que en su mayoría son jóvenes quienes indicaron que no, pero también se debe considerar que es un incentivo otorgado al tener 30 años de trabajo y esta percepción puede cambiar al pasar los años. Así mismo, el mayor porcentaje indica que sí es importante para la cooperativa.

Tabla 36*Incentivo 30 años por generaciones*

Importancia del incentivo de 30 años laborados (OBSEQUIO)	SÍ	NO	Total
1946-1964	9	1	10
1965-1979	25	13	38
1980-1999	121	27	148
2000 en adelante	0	0	0

Nota: elaboración propia.

Continuando con los beneficios que brinda la cooperativa, se otorga el incentivo de uniforme institucional con un subsidio de un 32%. Así es como las personas colaboradoras de la cooperativa, en la siguiente tabla expresan su consideración del incentivo conociendo la capacidad de la empresa.

Tabla 37*Uniforme institucional*

Consideración de subsidio de incentivo de uniforme institucional.	Valor	Porcentaje
No, me gustaría que fuera de 100% de subsidio	40	20,41%
No, me gustaría que fuera un 50% de subsidio.	112	57,14%
No, me gustaría que fuera un 75% de subsidio.	26	13,27%
Sí, estoy conforme con el 32%	18	9,18%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia.

Como se demuestra en la tabla #37, se puede percibir que conforme a ese porcentaje de subsidio solo un 9,18 % está de acuerdo con ello, que representa 18 personas colaboradoras de 196 encuestadas. Por el cual, es de importancia considerar este punto,

pues se percibe que un 90.82 % (178) no está conforme con ello; el porcentaje con mayores votos fue el 50 % de subsidio, indicado por 112 personas (57,17 %). La cooperativa debe analizar bien este incentivo porque incurre en un gasto institucional, pero al mismo tiempo trata la satisfacción y la motivación laboral.

Tabla 38

Uniforme institucional por generaciones

Consideración de subsidio de incentivo de uniforme institucional.	No, me gustaría que fuera de 100% de subsidio	No, me gustaría que fuera un 50% de subsidio.	No, me gustaría que fuera un 75% de subsidio	Sí, estoy conforme con el 32%	Valor
1946-1964	3	4	2	1	10
1965-1979	10	21	6	1	38
1980-1999	27	87	18	16	148
2000 en adelante	0	0	0	0	0
Total General	40	112	26	18	196

Nota: elaboración propia.

De las 112 personas colaboradoras, según la tabla #38, 87 tienen una edad de 22-41 años, 21 42-56 años y 4 57-75 años. Eso demuestra que el rango de edad de 1980-1999 en su mayoría son los que consideran que este incentivo podría mejorar y aumentar el porcentaje que la cooperativa les brinda conforme al uniforme institucional.

El tercer indicador de este objetivo es las expectativas de las personas colaboradoras. Se define que un incentivo laboral busca “impulsar a los colaboradores a que realicen sus deberes con mayor rendimiento, que se sientan a gusto en su día a día con el trabajo que realizan y que su productividad venga por sí sola” (Buitrago, s.f, párr. 5).

Conociendo la importancia de este para cada uno de las personas colaboradoras de la cooperativa.

La expectativa del personal es importante, pues no solo retiene al personal sino también los mantiene motivados. Con este fin, se consultó por qué es importante un incentivo laboral en la cooperativa y con ello se obtuvo la siguiente información:

Tabla 39

Importancia de un incentivo

Importancia de un incentivo	Cantidad de veces elegido
Gano mas	32
Me reconocen mi trabajo	171
Sobre salgo ante los demás	4
Otro	14

Nota: elaboración propia.

En la tabla #39, las personas colaboradoras podían seleccionar más de una opción, así mismo, se percibió que la opción de me reconocen mi trabajo, fue la elegida mayormente con 171 veces, posteriormente 32 veces la opción de gano más y 4 veces la opción de sobre salgo ante los demás. Igualmente, la opción de otro fue seleccionada 14 veces, pero conforme a ello, las personas colaboradoras brindaron comentarios, como se demuestra a continuación:

Tabla 40*Otros comentarios de la importancia de un incentivo*

Otros comentarios	Cantidad
Crecimiento personal y profesional	2
Orgullo de obtenerlo por mi labor	1
Me agregan valor como profesional y como individuo	1
Me genera satisfacción profesional y personal	1
Motiva al trabajador para dar seguridad y desempeño a las funciones que realizo	2
Es muy importante que la empresa reconozca nuestro trabajo, nuestro esfuerzo y nuestras ganas de hacer las cosas de la mejor manera todos los días. Los incentivos nos motivan enormemente.	2
Siento que mi esfuerzo es reconocido y agradecido.	1
Motiva a seguir mejorando y cumplir metas	3
Sería como base de mejora y compromiso	1
Genera compromiso con la cooperativa	1

Nota: elaboración propia.

Finalmente, conforme a los grupos generacionales, se demuestra en el siguiente cuadro:

Tabla 41*Importancia de un incentivo por generaciones*

Gano más (32 veces seleccionada)	
Generación entre 1965 y 1979	6 veces fueron seleccionados por personas con edad entre 42 y 56 años.
Generación 1980 y 1999	26 veces fueron seleccionadas por personas con edad entre 22 y 41 años.
Me reconocen mi trabajo (171 veces seleccionada)	
Generación entre 1946 y 1964	10 veces fueron seleccionados por personas con edad entre 57 y 75 años.

Generación entre 1965 y 1979	31 veces fueron seleccionados por personas con edad entre 42 y 56 años.
Generación 1980 y 1999	130 veces fueron seleccionadas por personas colaboradoras con edad entre 22 y 41 años. Brindando una percepción, de que el personal más joven de la cooperativa considera importante ser reconocido en su trabajo.

Sobre salgo ante los demás (4 veces seleccionada)

Generación 1980 y 1999	4 veces fueron seleccionadas por personas colaboradoras con edad entre 22 y 41 años.
-------------------------------	--

Así mismo, se percibe que este rubro es más importante para los *millennials* de la cooperativa, en comparación a los demás grupos generacionales.

Otro (14 veces seleccionada)

Generación entre 1965 y 1979	4 veces fueron seleccionados por personas colaboradoras con edad entre 42 y 56 años. Donde 1 comentó que un incentivo es importante por crecimiento personal y profesional, otro indica porque motiva al trabajador para dar seguridad y desempeño a las funciones que realiza, otro indica que sería como base de mejora y compromiso y por último, otro comenta que genera compromiso con la cooperativa.
Generación 1980 y 1999	10 veces fueron seleccionadas por personas colaboradoras con edad entre 22 y 41 años. Donde 1 comentó que un incentivo es importante por crecimiento personal y profesional, otro indica porque es un orgullo obtenerlo por su labor, uno más indica que agrega valor como profesional y personal, 2 indican por qué es importante que la empresa reconozca el trabajo y esfuerzo que hacen, otro indica que siente que su esfuerzo es reconocido y agradecido y por último, 3 indican que los motiva a seguir mejorando y cumpliendo metas

Nota: elaboración propia.

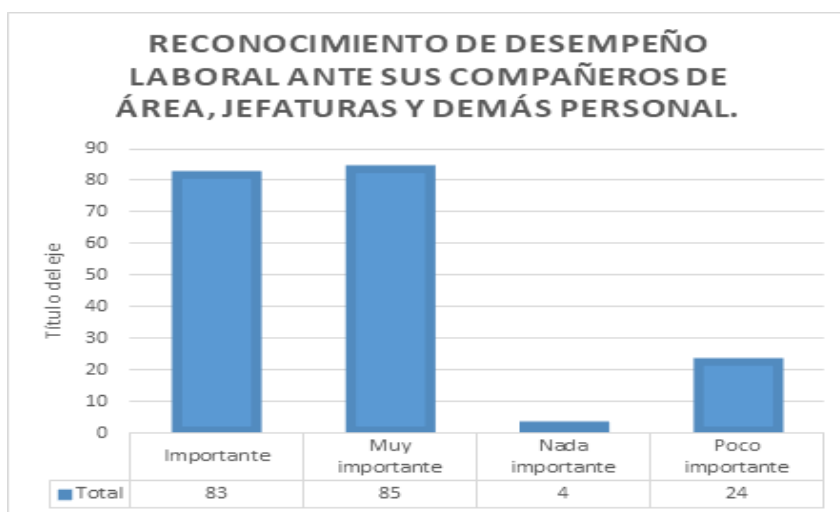
Prosiguiendo con las expectativas de las personas colaboradoras, está el reconocimiento del desempeño laboral, donde indican cómo consideran este término en la cooperativa.

Así mismo, “el reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general” (Martínez,

2021, párr. 3). Como indicó Martínez, el reconocimiento laboral es importante, por ello de los 196 personas colaboradoras encuestados 85 indicaron que es muy importante y 83 que es importante que reconozcan su desempeño laboral ante los demás, por ello se debe seguir aplicando para tener al personal motivado, satisfecho y conocer su expectativa.

Figura 10

Reconocimiento de desempeño laboral ante otros.



Nota: elaboración propia.

También, se puede percibir que para 17 personas colaboradoras entre la edad de 22 y 41 años es poco o nada importante que reconozcan su desempeño y además, 10 personas entre los 42 y 56 años indican lo mismo. Por lo cual, es importante estudiar por qué para ellos no es importante, para así mejorarlo y el personal conozca que su expectativa ayuda a mejorar la cooperativa.

Tabla 42

Reconocimiento de desempeño ante otros por generaciones

Reconocimiento de desempeño	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante	Valor
1946-1964	6	3	1	0	10
1965-1979	14	14	7	3	38
1980-1999	65	66	16	1	148
2000 en adelante	0	0	0	0	0
Total General					196

Nota: elaboración propia.

En el mismo contexto con el indicador, Coocique cuenta con un manual establecido de incentivos y beneficios, que genera expectativas de atracción con el personal. De esta manera, se realiza la interrogante de importancia de los incentivos que brinda la cooperativa, donde 5 era el grado máximo de satisfacción y 1 el mínimo.

En la tabla #43, se demostrará como calificaron las 196 personas colaboradoras encuestadas los incentivos, conforme a su importancia:

Tabla 43

Importancia de los incentivos que brinda Coocique R.L

Reconocimientos por tiempo laborado (5, 10, 15, 20, 25 años, respectivamente: pin, reloj, anillo, pulsera, cadena y obsequio). En cuanto a este incentivo, 69 personas colaboradoras lo calificaron con la puntuación máxima de 5, 55 personas lo calificaron con un 4, 40 personas calificaron con un 3, 17 personas dieron una calificación de 2 y por último, 15 personas dieron la nota mínima de 1. Así mismo, se percibe que más del 80% de las personas consideran importante este incentivo. Además, a continuación, se dividirá la calificación conforme a los grupos generacionales:

Generación entre 1946 y 1964

Conforme a los reconocimientos por el tiempo laborado, 9 personas colaboradoras entre 57 y 75 años lo califican con una nota alta de 5-4 y solo 1 de esta edad lo percibe como neutral.

Generación entre 1965 y 1979	21 personas entre 42 y 56 años lo califican este incentivo con una nota alta de 5-4, 9 personas de esta edad lo perciben como neutral y 8 personas no lo consideran importante, calificando con nota 2-1.
Generación 1980 y 1999	Para las personas colaboradoras de la cooperativa entre 22 y 41 años califican este incentivo con una nota de 5-4 de importancia, para un total de 94, 30 personas lo califican como neutral y 24 personas califican con nota 2-1, considerando el incentivo con poca importancia.
Licencias de 4 días por: nacimiento de hijos, matrimonio, muerte de familiar: un 90% (177 personas colaboradoras) le dan una importancia a este incentivo con una calificación de 5 y 4, un 6% (12 personas) lo calificaron neutralmente con un 3 y un 4% (7 personas) le dan una menor importancia calificándolo con 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	La licencia de 4 días se percibió con importancia para las personas colaboradoras entre 57 y 75 años, ya que 7 lo califican con una nota máxima de 5, 1 con nota de 4 y solo 2 personas lo perciben como neutral.
Generación entre 1965 y 1979	27 personas en el rango de 42 y 56 años califican este incentivo como muy importante, así mismo, 10 personas lo califican con nota 4, 9 personas lo indican neutral, 4 personas lo califican con nota baja de 2 y 4 personas da poca importancia a este incentivo.
Generación 1980 y 1999	En la cooperativa las personas colaboradoras con menor edad califican este incentivo como importante, ya que 139 brinda una nota máxima de 5 y 4, 6 lo indica como neutral y solo 3 lo califican con nota baja de 2 y 1. Percibiéndose, así que este incentivo es de relevancia para ellos.

Descuento de 32% en el uniforme institucional: 141 personas colaboradoras de los 196 encuestados indicaron con una calificación superior de 5 y 4 que este incentivo es importante para cada una de ellas; así mismo, 29 personas lo perciben neutral con una calificación de 3, por el contrario, 26 personas indican que este incentivo no es importante dando una calificación de 2 y 1.

Generación entre 1946 y 1964

La generación de los *baby boomers* consideran este incentivo variado en su importancia, ya que solo 6 lo calificaron con una nota máxima, 1 con nota de 4, 1 lo califica neutral, 1 con nota baja de 2 y, por último, 1 con la nota mínima.

Generación entre 1965 y 1979

La generación X de la cooperativa dan una puntuación de 5 y 4 de importancia a este incentivo, que corresponde a 23 personas colaboradoras, al contrario, 8 personas dan una puntuación baja de importancia con 2 y 1, considerando una nota neutral de 7 personas.

Generación 1980 y 1999

Generación Y o *Millenials* indican que este incentivo es importante, ya que 111 personas colaboradoras lo calificaron con 5 y 4, 21 personas dan una opinión neutral y 16 personas lo consideran menos importante, calificando con nota 2 y 1.

Tasas de interés en crédito y ahorros: Un 61% (119 personas colaboradoras) califican con una puntuación máxima de importancia este incentivo, posteriormente un 27% (53 personas colaboradoras) lo califican con un 4, un 11% (21 personas) dan una calificación de 3, considerada neutral y un 1% (3 personas) lo califican con un 2. Este incentivo es el único que no obtuvo una nota mínima de importancia calificada con un 1, en comparación con los demás incentivos.

Generación entre 1946 y 1964

Las personas colaboradoras entre 57 y 75 años de la cooperativa indican como muy importante este incentivo. Ya que su generación solo calificó con nota 5 y 4, para un total de 10 personas.

Generación entre 1965 y 1979	30 personas entre 42 y 56 años califican con nota 5-4 de importante a este incentivo, así mismo, 7 personas dan una nota de 3, por último, solamente 1 persona califica con nota 2, indicando que lo considera menos importante.
Generación 1980 y 1999	La Tasa de interés en crédito y ahorro que brinda la cooperativa a las personas colaboradoras, lo califican como importante, ya que 132 personas de 22 y 41 años dan una nota de 5-4, y solo 2 personas dan una nota baja de 2, siendo una cantidad muy baja de personas. Por último, 14 dan una nota neutral de 3.
Subsidio por incapacidad: en cuanto a el incentivo de subsidio de incapacidad, se identifica un resultado positivo en importancia de las personas colaboradoras encuestadas, pues 178 (un 91 %) lo califican con una puntuación máxima de 5 y 4, 15 (un 8 %) se encuentran en una posición neutral, mientras que solo 3 (un 1%) lo califican con una puntuación mínima de 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	El subsidio por incapacidad es un incentivo importante y se ve reflejado en las personas colaboradoras entre 57 y 75 años, ya que 10 dieron solamente una nota máxima de 4 y 5.
Generación entre 1965 y 1979	Este incentivo tiene una calificación variada de importancia en las personas colaboradoras entre 42 y 56 años, ya que 24 lo califican con un 5, igualmente 8 lo califican con un 4, solo 4 lo indican como neutral y finalmente hay un empate en la calificación 2-1, con 1 solo persona colaboradora en cada puntuación.
Generación 1980 y 1999	En el rango de edad más joven de la cooperativa, se percibe una importancia alta de este incentivo, ya que 136 personas colaboradoras dieron una puntuación máxima con 5-4, 11 personas colaboradoras indicaron que es lo perciben como neutral y solo 1 persona colaboradora dio una puntuación de 2, rescatando que nadie dio nota de 1.

Permiso con goce de salario para estudio y reconocimiento económico: 142 personas colaboradoras (72 %) dan una nota máxima de importancia sobre este incentivo, 34 (17%) lo califican con una nota positiva de 4, solo 13 (7 %) lo consideran neutral, a la vez, 3 (1%) lo califica con una nota de 2 y 4 (2 %) no lo evalúan como importante, dando una nota mínima de 1. Este incentivo presenta la mayor puntuación máxima de importancia en comparación con los demás incentivos, por el cual, se debe mantener y motivar a las demás personas colaboradoras a desarrollarse profesionalmente y así puedan hacer uso de este.

Generación entre 1946 y 1964

9 personas colaboradoras de la generación de los *baby boomers* califican este incentivo con una nota 5 y 4 de importancia y solo 1 persona colaboradora lo indica como neutral.

Generación entre 1965 y 1979

28 personas colaboradoras de la generación X brindan con su calificación una percepción de importancia alta, ya que dan una nota 5-4, en comparación a 5 personas que dan una nota 2-1 de importancia. Finalmente, solo 5 personas dan una nota neutral de 3.

Generación 1980 y 1999

117 personas colaboradoras *millennials* consideran este incentivo muy importante, ya que cada uno lo calificó con nota 5, 22 personas lo calificaron con nota 4, 7 personas lo indicaron como neutral y solo 1 persona lo calificó con nota 2, e igualmente, 1 persona con nota 1. Cabe descartar que, para esta generación, este incentivo está en segundo lugar de incentivos muy importantes.

Tope diferenciado y reconocimiento de cesantía en caso de renuncia: Se evidencia una calificación alta de importancia, 181 personas colaboradoras dieron una nota máxima de 5 y 4, lo que representa a un 92% de los encuestados, un 5% que son 10 personas brindan una nota neutral y 5 indican una nota mínima de 2 y 1 conforme a este incentivo, para una representación de 3%.

Generación entre 1946 y 1964

En la cooperativa, el personal con mayor edad da una importancia variable a este incentivo, ya que 6 personas colaboradoras lo califican con nota 5, 1 persona con nota 3 y 3 personas lo consideran con menor importancia calificando con 2 y 1.

Generación entre 1965 y 1979	En cuanto a este incentivo se identifica un resultado positivo en importancia de las personas colaboradoras entre 42 y 56 años, ya que 32 lo califican con nota 5-4, 5 brindan una nota de 3 y solamente 1 persona considera que no es importante este incentivo.
Generación 1980 y 1999	Para las personas colaboradoras entre 22 y 41 años, este incentivo lo consideran importante dentro de la cooperativa, ya que en la calificación de 5-4, 142 la seleccionaron, 4 lo calificaron neutral y solo 2 lo califican con un 2, nota superior al mínimo.
Día del colaborador: Un 81% (159 personas colaboradoras) le dan una importancia alta a este incentivo con una calificación de 5 y 4, un 12% (23 personas) lo calificaron neutralmente con un 3 y un 7% (14 personas) le dan una menor importancia calificándolo con 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	Conforme al día del colaborador, 9 personas colaboradoras entre 57 y 75 años lo califican con una nota alta de 5-4 y solo 1 persona de esta edad lo percibe como neutral.
Generación entre 1965 y 1979	Para esta actividad, pocas personas colaboradoras entre 42 y 56 años lo consideran importante, ya que solo 11 lo califican con nota 5, 16 dan nota 4, 6 lo indican como neutral y 5 dan una nota inferior con 2 y 1.
Generación 1980 y 1999	El personal más joven de la cooperativa indica que la actividad del día de la persona colaboradora es importante, reflejado en su calificación de 5-4, por parte de 123 personas, una calificación de 3 en 16 personas y una calificación baja de 2-1 en solo 6 personas.

No utilizar uniforme el día de cumpleaños: En este incentivo, 53 personas colaboradoras (27 %) expresó una puntuación máxima de importancia, 40 personas (20 %) dieron una puntuación de 4, únicamente 35 personas (18 %) lo toman con una calificación neutral, al contrario de 24 personas (12 %) dan una puntuación de 2 de importancia y 44 personas (22 %) lo consideran con la mínima importancia.

Conforme a este incentivo cabe recalcar que es el único donde el personal lo calificó con la menor nota de importancia en comparación a los demás, por el cual es necesario analizar si es de utilidad para el colaborador.

Generación entre 1946 y 1964

4 personas colaboradoras brindan una puntuación alta de importancia calificando con 5 y 4, 4 personas lo califican como neutral y 2 personas no lo consideran importante calificando con 1. Estos aspectos son proporcionados por personas entre 57 y 75 años.

Generación entre 1965 y 1979

15 personas colaboradoras califican con nota máxima 5-4 de importancia a este incentivo, 6 personas dan una opinión neutral de ello y solo 17 personas entre 42 y 56 años dan una nota mínima de importancia con 2-1.

Generación 1980 y 1999

111 personas colaboradoras entre 22 y 41 años consideran que no utilizar el uniforme el día de cumpleaños es positivo, así mismo, 25 personas lo consideran como neutral y solo 49 personas no lo consideran importante, dando una calificación mínima.

Vacaciones según antigüedad laboral: 176 personas colaboradoras de los 196 encuestados indicaron con una calificación superior de 5 y 4 que este incentivo es importante para cada una de ellas; así mismo, 13 personas lo perciben neutral con una calificación de 3, por el contrario, 7 personas indican que este incentivo no es importante dando una calificación de 2 y 1.

Generación entre 1946 y 1964

Para las personas colaboradoras mayores de 57 años de la cooperativa, consideran este beneficio muy importante, ya que 9 lo calificó con nota de 5-4 y solo 1 lo indicó como neutral.

Generación entre 1965 y 1979

Para las personas colaboradoras con en un rango de edad entre 42 y 56 años, el incentivo de vacaciones según antigüedad laboral es muy sobresaliente, ya que es el que obtuvo más puntuación de 5 en comparación a los demás incentivos y así mismo, no obtuvo ninguna nota inferior, solo obtuvo 35 valoraciones de 5-4 y 3 valoraciones como neutral.

Generación 1980 y 1999

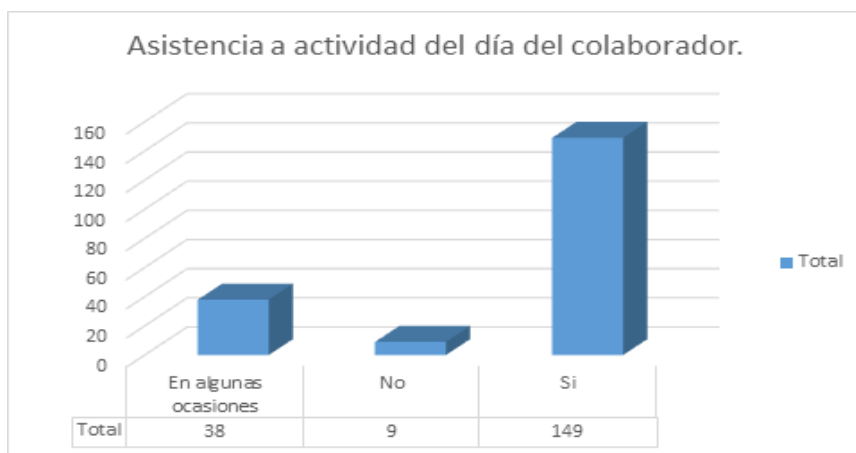
En la cooperativa se percibe este incentivo como muy importante, pues en comparación a los demás, este es el que tuvo más puntuación de nota 5 en personas colaboradoras entre 22 y 41 años, con un total de 135, así mismo 34 personas dieron una nota de 4, 9 personas lo proporcionaron como neutral, 5 personas bajaron su importancia dando una nota de 2 y por último, 2 personas no lo consideran importante, calificando con nota 1.

Continuando con los incentivos, Coocique realiza una actividad recreativa en celebración al día del colaborador una vez al año.

Esta actividad es para todo el personal de Coocique, por ello a continuación se detalla la asistencia de las personas colaboradoras conforme a las personas encuestadas:

Figura 11

Asistencia de actividad de personas colaboradoras



Nota: elaboración propia

De las 196 personas colaboradoras encuestadas, 149 (76%) indican que sí asisten a la actividad, 38 (19%) solo en algunas ocasiones asiste y por último, solo 9 (5%) no asisten a ella. Así mismo, en el siguiente cuadro, se detalla la asistencia conforme a los grupos generacionales.

Tabla 44

Asistencia de actividad de personas colaboradoras por generaciones

Asistencia a actividad del día del colaborador	SÍ	NO	En algunas ocasiones	Total
1946-1964	8	1	1	10
1965-1979	22	4	12	38
1980-1999	119	4	25	148
2000 en adelante	0	0	0	0

Nota: elaboración propia

Según el cuadro anterior, se percibe que, de las personas colaboradoras de la cooperativa, aquellas con una edad entre 22 y 41 años tienen un porcentaje más alto de asistencia, pues 118 indicaron que sí asistían a la actividad, así mismo, solo 4 indicaron que no participan y 25 más indican que solo van en algunas ocasiones. Igualmente, las personas entre 42 y 56 años indican que solo 22 sí asisten, 4 no asisten y 12 solo asisten en algunas ocasiones, así mismo, es el grupo generacional con el menor porcentaje de asistencia a la actividad. Finalmente, las personas entre 57 y 75 años se encuentran en un punto medio de participación, conforme a las demás, ya que 8 sí participan, 1 no asiste y 1 solo participa en ocasiones.

En el manual de incentivos y beneficios de la cooperativa tiene la actividad del Día del Trabajador. Esta actividad se ha venido realizando ya hace varios años y por ello se quiere conocer la expectativa e importancia que tiene el personal sobre ella.

Se percibe que un 88 % (173 personas colaboradoras) considera importante este incentivo, pues es una actividad de su agrado, además, que interactúan con sus compañeros. Así mismo, un 12 % no lo considera importante, ya que 19 personas (10 %) indican que no, porque es un lugar lejano y 4 (2 %) indican que en su totalidad no es una actividad de su agrado.

Tabla 45

Importancia de actividad del día del colaborador

Importancia de actividad del día del colaborador	Valor	Porcentaje
No, porque es en un lugar lejano.	19	10%
No, porque no es de mi agrado.	4	2%
Sí, porque es una actividad de mi agrado.	55	28%
Sí, ya que interactuó con otros compañeros	118	60%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia

Así mismo, el 12% (23 personas colaboradoras) que no está de acuerdo o conforme con esta actividad, son personas de diferentes edades, como se demuestra en el cuadro a continuación:

Tabla 46

Importancia de actividad del día del persona colaboradora por generaciones

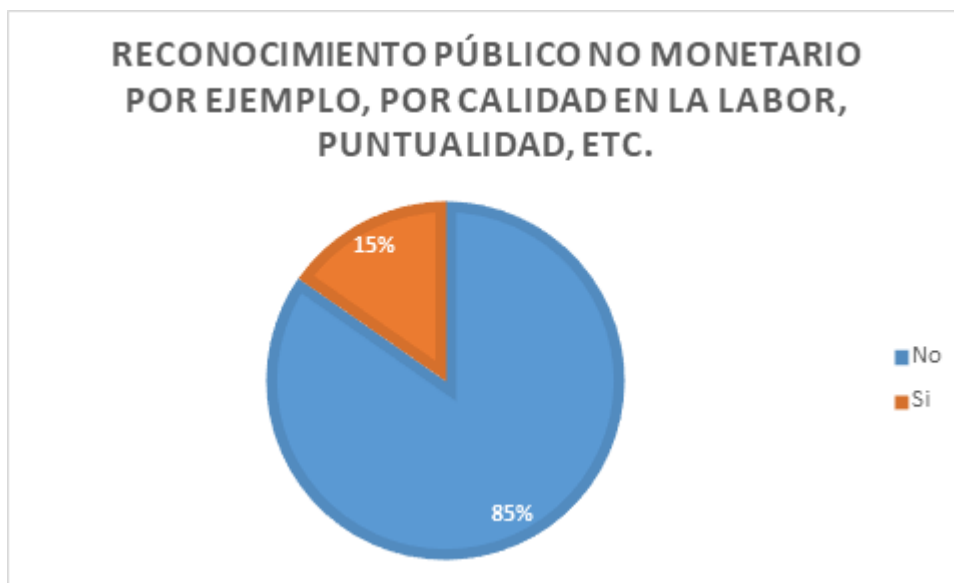
Importancia de actividad del día del colaborador	No, porque es en un lugar lejano	No, porque no es de mi agrado	Sí, porque es una actividad interactuó con de mi agrado	Sí, ya que otros compañeros
1946-1964	1	0	2	7
1965-1979	11	0	11	16
1980-1999	9	2	42	95
2000 en adelante	0	0	0	0

Nota: elaboración propia

Por último, es importante investigar más a fondo porque estas 23 personas colaboradoras no están conformes con este incentivo y buscar la manera de motivarlos e impulsarlos a participar, también conforme a las que indican que no es de su importancia por lo lejano, buscar una alternativa donde la persona colaboradora pueda participar y así mismo que la cooperativa no se incurra en más gastos y, finalmente, a las que en su totalidad no le agrada, motivarlos a que participen y vean de esta actividad algo para disfrutar y compartir.

Por otro lado, los reconocimientos no monetarios tienen como fin, incentivar a las personas colaboradoras, así mantenerlas motivadas para que puedan lograr sus metas y objetivos.

Se les consultó a las 196 personas colaboradoras encuestadas si la cooperativa les brindaba algún reconocimiento no monetario y la respuesta fue la siguiente:

Figura 12*Reconocimiento público no monetario*

Nota: elaboración propia

En la figura #12, se percibe que 167 personas colaboradoras (85 %) indican que nunca han recibido un reconocimiento no monetario y solo 29 (15 %) indican que sí.

Conforme a la información obtenida anteriormente, se considera importante identificar nuevas propuestas de compensación con relación a las expectativas de las personas colaboradoras, planteando una propuesta de incentivos no económicos, donde clasificaban su importancia, donde 5 es la puntuación más alta de importancia y 1 es la puntuación de menor importancia.

En el siguiente cuadro se analizará las calificaciones brindadas por las personas colaboradoras encuestadas:

Tabla 47*Propuesta de incentivos no económicos*

Entradas al cine, teatro, estadio: En cuanto a este incentivo, 40 personas colaboradoras lo calificaron con la puntuación máxima de 5, 46 personas lo calificaron con un 4, 34 personas calificaron con un 3, 32 personas dieron una calificación de 2 y por último, 44 personas dieron la nota mínima de 1. Así mismo, conforme a las calificaciones, este incentivo tiene el mayor porcentaje de menor importancia con un 22% en comparación a los demás incentivos mencionados. Además, a continuación, se dividirá la calificación conforme a los grupos generacionales:

Generación entre 1946 y 1964

Conforme a las entradas al cine, teatro, estadio, 5 personas colaboradoras entre 57 y 75 años lo califican con una nota alta de 5-4 y solo 5 de esta edad lo califican con nota 2-1.

Generación entre 1965 y 1979

Solo 11 personas colaboradoras entre 42 y 56 años lo califican este incentivo con una nota alta de 5-4, 5 personas de esta edad lo perciben como neutral y 22 personas no lo consideran importante, calificando con nota 2-1.

Generación 1980 y 1999

Para las personas colaboradoras de la cooperativa entre 22 y 41 años califican este incentivo con una nota de 5-4 de importancia, para un total de 70 de ellos, 29 personas lo califican como neutral y 49 personas califican con nota 2-1, considerando este incentivo con poca importancia en comparación a los demás, para esta generación.

Tarjetas de regalo: ropa, restaurantes, supermercados: Un 67% (130 personas colaboradoras) le dan una importancia a este incentivo con una calificación de 5 y 4, un 14% (28 personas) lo calificaron neutralmente con un 3 y un 19% (38 personas) le dan una menor importancia calificándolo con 2 y 1.

Generación entre 1946 y 1964

Las tarjetas de regalo se percibieron con importancia para las personas colaboradoras entre 57 y 75 años ya que 6 de ellos lo califican con una nota máxima de 5-4, 1 con nota de 3 y solo 3 personas lo perciben lo califican con 2-1.

Generación entre 1965 y 1979	10 personas colaboradoras en el rango de 42 y 56 años califican este incentivo como muy importante, así mismo, 10 personas lo califican con nota 4, 6 personas lo indican neutral, 6 personas lo califican con nota baja de 2 y 6 personas dan poca importancia a este incentivo.
Generación 1980 y 1999	En la cooperativa las personas colaboradoras con menor edad califican este incentivo como importante, ya que 104 brindan una nota máxima de 5-4, 21 lo indica como neutral y 23 lo califican con nota baja de 2-1.
Tarjeta de felicitación, agradecimiento: 88 personas colaboradoras de los 196 encuestados indicaron con una calificación superior de 5 y 4 que este incentivo es importante para cada una de ellas; así mismo, 51 personas lo perciben neutral con una calificación de 3, por el contrario, 63 personas indican que este incentivo no es importante dando una calificación de 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	La generación de los <i>baby boomers</i> consideran este incentivo variado en su importancia, ya que solo 2 lo calificaron con una nota máxima, 3 con nota de 4, 1 lo califica neutral, 1 con nota baja de 2 y, por último, 3 con la nota mínima.
Generación entre 1965 y 1979	La generación X de la cooperativa dan una puntuación de 5 y 4 de importancia a este incentivo, que corresponde a 12 personas colaboradoras, al contrario, 17 personas colaboradoras dan una puntuación baja de importancia con 2 y 1, considerando una nota neutral de 9 personas colaboradoras.
Generación 1980 y 1999	Generación Y o <i>millennials</i> indican que este incentivo es importante, ya que 65 personas lo calificaron con 5-4, 41 personas dan una opinión neutral y 42 personas lo consideran menos importante, calificando con nota 2 -1.
Reconocimientos sociales y públicos: un 18% (36 personas colaboradoras) califican con una puntuación máxima de importancia este incentivo, posteriormente un 23% (45) lo califican con un 4, un 27% (53) dan una calificación de 3, considerada neutral, un 15% (29) lo califican con un 2 y por último, un 17% (33 personas) dan la calificación mínima de 1. Cabe destacar que este incentivo fue el que obtuvo el mayor puntaje de no importancia.	

Generación entre 1946 y 1964	En la cooperativa, el personal con mayor edad da una importancia variable a este incentivo, ya que 7 personas colaboradoras lo califican con nota 5-4, 1 persona con nota 3 y 2 personas lo consideran con menor importancia calificando con 2 y 1
Generación entre 1965 y 1979	10 personas colaboradoras entre 42 y 56 años califican con nota 5-4 de importante a este incentivo, así mismo, 8 personas dan una nota de 3, por último, 20 personas califican con nota 2-1, indicando que lo considera menos importante.
Generación 1980 y 1999	Los reconocimientos sociales y públicos que brinda la cooperativa a las personas colaboradoras lo califican variado en su importancia, ya que 64 personas de 22 y 41 años dan una nota de 5-4, y 40 personas dan una nota baja de 2-1. Por último, 44 personas dan una nota neutral de 3.
Pasantías al exterior: en cuanto a el incentivo de pasantías al exterior, se identifica un resultado positivo en importancia de las personas colaboradoras encuestadas, pues 173 (un 88 %) lo califican con una puntuación máxima de 5 y 4, 9 (un 5 %) se encuentran en una posición neutral, mientras que solo 14 (un 7 %) lo califican con una puntuación mínima de 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	Las pasantías son importantes, ya que se ve reflejado en las personas colaboradoras entre 57 y 75 años, pues 8 dieron una nota máxima de 5-4 y solo 2 lo calificación con 2-1.
Generación entre 1965 y 1979	Este incentivo tiene una calificación alta de importancia en las personas colaboradoras entre 42 y 56 años, ya que 27 lo califican con un 5, igualmente 5 lo califican con un 4, hay un empate en la calificación 3-2, con 1 solo persona colaboradora en cada puntuación. y finalmente solo 4 lo califican con 1.
Generación 1980 y 1999	En el rango de edad más joven de la cooperativa, se percibe una importancia alta de este incentivo, ya que 133 personas colaboradoras dieron una puntuación máxima con 5-4, 8 personas indicaron que es lo perciben como neutral y solo 7 personas dieron una puntuación de 2-1.

Planes Vacacionales: 133 personas colaboradoras (68 %) dan una nota máxima de importancia sobre este incentivo, 42 (22 %) lo califican con una nota positiva de 4, solo 14 (7 %) lo consideran neutral, a la vez, 3 personas (1 %) lo califica con una nota de 2 y 4 personas (2 %) no lo evalúan como importante, dando una nota mínima de 1.

Generación entre 1946 y 1964 9 personas de la generación de los *baby boomers* califican este incentivo con una nota 5 y 4 de importancia y solo 1 persona lo califica con nota 1.

Generación entre 1965 y 1979 30 personas colaboradoras de la generación X brindan con su calificación una percepción de importancia alta, ya que dan una nota 5-4, en comparación a 2 personas que dan una nota 2-1 de importancia. Finalmente, solo 6 personas dan una nota neutral de 3.

Generación 1980 y 1999 103 personas colaboradoras *millennials* consideran este incentivo muy importante, ya que cada una lo calificó con nota 5, 33 personas lo calificaron con nota 4, 8 personas lo indicaron como neutral, 3 personas lo califican con nota 2 y 1 persona con nota 1. Cabe descartar que, para esta generación, este incentivo está en segundo lugar de incentivos muy importantes.

Días libres remunerados (licencias con goce de salario): Se evidencia una calificación alta de importancia, 182 personas colaboradoras dieron una nota máxima de 5 y 4, lo que representa a un 93% de los encuestados, un 6% que son 12 personas brindan una nota neutral y 2 personas indican una nota mínima de 2 y 1 conforme a este incentivo, para una representación de 1%. Este incentivo presenta la mayor puntuación máxima de importancia en comparación con los demás incentivos, por el cual, se considera importante mantenerlo.

Generación entre 1946 y 1964 Las personas colaboradoras entre 57 y 75 años de la cooperativa indican como muy importante este incentivo. Ya que su generación solo calificó con nota 5 y 4, para un total de 10 personas.

Generación entre 1965 y 1979 En cuanto a este incentivo se identifica un resultado positivo en importancia de las personas colaboradoras entre 42 y 56 años, ya que 33 lo califican con nota 5-4, 4 brindan una nota de 3 y solamente 1 persona considera que no es importante este incentivo.

Generación 1980 y 1999	Para las personas colaboradoras entre 22 y 41 años, este incentivo lo consideran muy importante dentro de la cooperativa, ya que en la calificación de 5-4, 139 la seleccionaron, 8 lo calificaron neutral y solo 1 lo califican con un 2, rescatando que nadie dio nota de 1.
Ahorro adicional estudiantil: un 69% (135 personas colaboradoras) le dan una importancia alta a este incentivo con una calificación de 5 y 4, un 17% (33 personas) lo calificaron neutralmente con un 3 y un 14% (28 personas) le dan una menor importancia calificándolo con 2 y 1.	
Generación entre 1946 y 1964	Conforme al ahorro, 6 personas colaboradoras entre 57 y 75 años lo califican con una nota alta de 5-4, solo 1 persona de esta edad lo percibe como neutral y 3 personas brindan una nota de 2-1.
Generación entre 1965 y 1979	Para esta actividad, pocas personas colaboradoras entre 42 y 56 años lo consideran importante, ya que solo 7 lo califican con nota 5, 16 nota 4, 8 lo indican como neutral y 7 dan una nota inferior con 2 y 1.
Generación 1980 y 1999	El personal más joven de la cooperativa indica que el ahorro adicional estudiantil es importante, reflejado en su calificación de 5-4, por parte de 106 personas colaboradoras, una calificación de 3 en 24 personas y una calificación baja de 2-1 en 18 personas.
Médico de empresa: En este incentivo, 119 personas colaboradoras (61%) expreso una puntuación máxima de importancia, 44 (22%) dieron una puntuación de 4, únicamente 18 (9%) lo toman con una calificación neutral, al contrario de 5 (3%) dan una puntuación de 2 de importancia y 10 (5%) lo consideran con la mínima importancia.	
Generación entre 1946 y 1964	8 personas colaboradoras brindan una puntuación alta de importancia calificando con 5-4 y solo 2 personas no lo consideran importante calificando con 1. Estos aspectos son proporcionados por personas entre 57 y 75 años.

Generación entre 1965 y 1979	32 personas colaboradoras califican con nota máxima 5-4 de importancia a este incentivo, 2 personas dan una opinión neutral de ello y solo 4 personas entre 42 y 56 años dan una nota mínima de importancia con 2-1.
Generación 1980 y 1999	123 personas colaboradoras entre 22 y 41 años consideran que el medico de empresa es positivo, así mismo, 16 personas lo consideran como neutral y solo 9 personas no lo consideran importante, dando una calificación mínima.
Gimnasio en las centrales: 115 personas colaboradoras de los 196 encuestados indicaron con una calificación superior de 5 y 4 que este incentivo es importante para cada una de ellas; así mismo, 39 personas lo perciben neutral con una calificación de 3, por el contrario, 52 personas indican que este incentivo no es importante dando una calificación de 2 y 1. Conforme a este incentivo es necesario analizar si es de utilidad para el colaborador. Tomando en cuenta, que aplicaría solamente para las sedes en Ciudad Quesada, por ende, los resultados obtenidos varían su importancia, porque se consideran respuestas de personas de otras regiones.	
Generación entre 1946 y 1964	Para las personas colaboradoras mayores de 57 años de la cooperativa, consideran este beneficio variado en su importancia, ya que, de los 10 personas, 3 lo calificó con nota de 5-4, 3 lo consideran neutral y 4 califica con 2-1.
Generación entre 1965 y 1979	Para las personas colaboradoras con en un rango de edad entre 42 y 56 años, el incentivo de gimnasio en las centrales es poco sobresaliente, ya que es uno de los que obtuvo poca puntuación de 5 en comparación a los demás incentivos con 6 con una valoración de 5, 10 con valoración 4, 6 no valoren neutral, 5 con valor de 2 y 11 con la valoración mínima de 1.
Generación 1980 y 1999	En la cooperativa se percibe este incentivo como variable en importante, ya que en personas colaboradoras entre 22 y 41 años, se califica con nota 5 en 57, así mismo, 39 personas dieron una nota de 4, 20 personas lo proporcionaron como neutral, 7 personas bajaron su importancia dando una nota de 2 y por último, 25 personas no lo consideran importante calificando con nota 1.

Nota: elaboración propia.

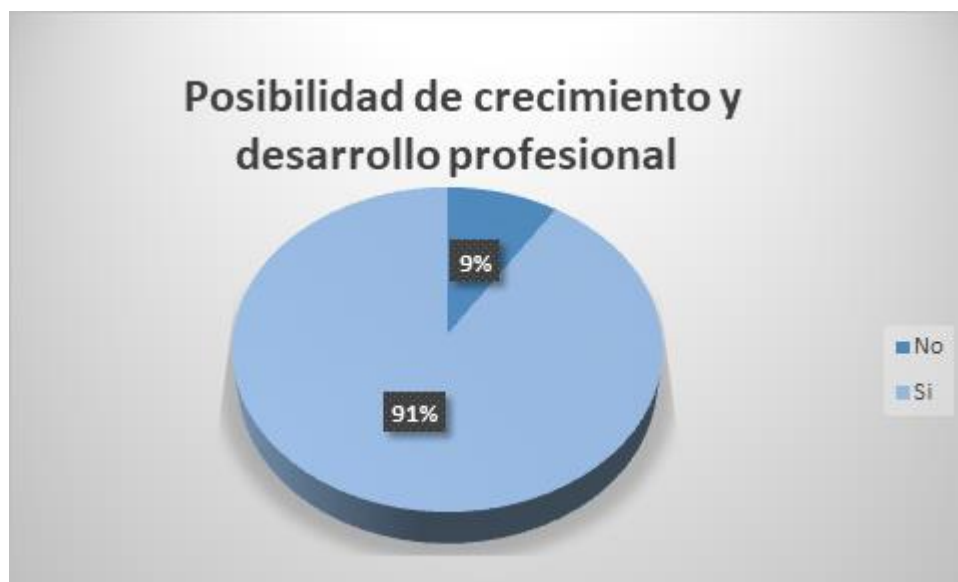
4.1.3 Tercer Objetivo

El tercer objetivo se detalla a continuación: Determinar si la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. influye en la retención y atracción del talento humano.

Para finalizar la investigación, en este tercer objetivo se evaluó como indicador la retención de personal. El crecimiento y desarrollo profesional es un tema de mucha importancia para toda persona, así mismo, si una empresa brinda la oportunidad de realizarlo, va a generar una alta motivación del personal.

Figura 13

Posibilidad de crecimiento y desarrollo



Nota: elaboración propia

Según el gráfico anterior, se percibe que la cooperativa brinda esta oportunidad a sus personas colaboradoras, pues 178 (91%) indican que sí conocen la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional y solamente 18 (9%) indican que no.

Resultó importante conocer el índice de rotación de la cooperativa para determinar si las salidas de personal (desvinculaciones) se encuentran ligadas a los incentivos y beneficios. A continuación, se muestra el índice de rotación y desvinculación del 2019 y 2020.

Figura 14

Índice de rotación y desvinculación

Año	2019	2020
Índice de Rotación Anual	14.22%	11.38%
Desvinculaciones	13.72%	10.26%

Nota: información brindada por Coocique R.L

La figura anterior determinó los porcentajes de rotación por año. La rotación es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la cooperativa, que condicionan la actitud y el comportamiento de las personas colaboradoras, por ello se desglosan los factores de influencia que afectan dichos porcentajes, como se detalla a continuación:

Figura 15

Factores de influencia

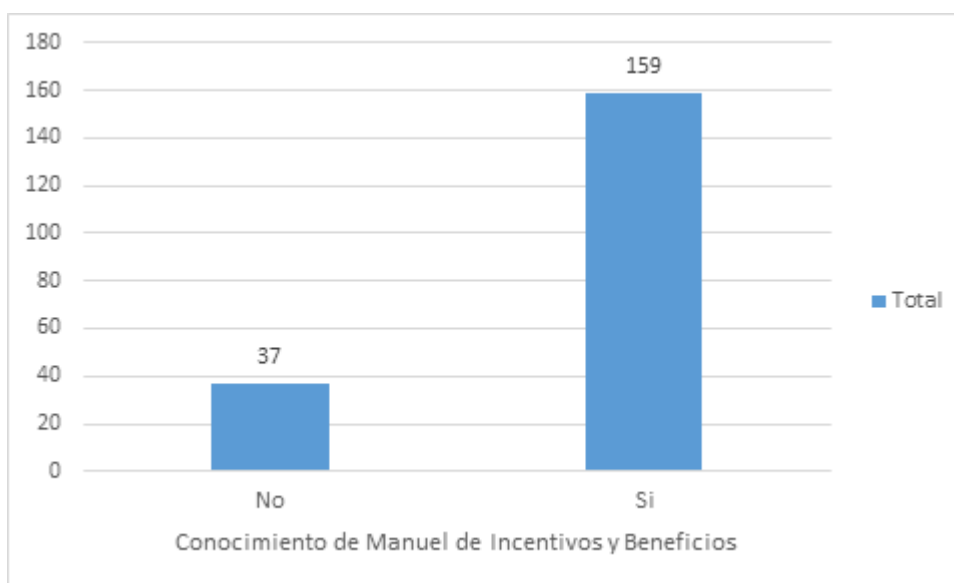
Factores de Influencia	2019	2020	%
Ingresos	58	50	55%
Renuncias	28	23	25%
Despidos	26	14	15%
Fallecimiento	0	1	1%
Jubilación/ Pensión	0	3	3%
Promedio de Colaboradores	394	400	

Nota: información brindada por Coocique R.L

Para tener un alto porcentaje de retención de personal, Coocique R.L. tiene establecido un manual de incentivos y beneficios, con un listado específico de cada uno de ellos. Así mismo, en esta pregunta, se conocerá si el personal sabe sobre este manual de incentivos. Además, considerando que la cooperativa en su inducción lo brinda y lo tiene cargado en su intranet.

Figura 16

Conocimiento del manual



Nota: elaboración propia

En el gráfico anterior, se percibe que de las 196 personas colaboradoras encuestadas, solo 159 (un 81 %) indican que sí conocen el manual, en comparación a 37 personas, un 19 %, que indican que no. Así mismo, es fundamental saber por qué ese 19 % indica que no tienen conocimiento de este, pues es muy importante que todo el personal sepa de ello. A continuación, se desglosa de las 37 personas que dieron una respuesta negativa, a cuál sede pertenece cada uno.

Tabla 48*Sucursales que indicaron no conocer el manual*

Sucursal	Valor
Aguas Zarcas	1
Cartago	1
Heredia	1
Nicoya	1
Oficinas Centrales	14
Pital	2
Pocosol	1
Puerto Viejo	1
San José	3
Sucursal Central (Incluye Municipalidad, 7 Nueva generación)	
Tilarán	2
Venecia	3
Total general	37

Nota: elaboración propia

Una estrategia de retención de personal, como se ha comentado, son los beneficios, por ello en el siguiente cuadro se conocerá qué tan atractivos son los que brinda la cooperativa para las personas colaboradoras.

Tabla 49*Beneficios*

La cooperativa proporciona beneficios atractivos	Valor	Porcentaje
No rotundo	8	4%
Sí, algunas se adaptan a mis necesidades	156	80%
Sí, todas se adaptan a mis necesidades	32	16%
Total general	196	100%

Nota: elaboración propia

Se puede percibir que la mayoría considera que estos beneficios sí son atractivos, pues un 80 % (156 personas colaboradoras) indican que sí, ya que algunos se adaptan a sus necesidades, igualmente, 32 (16%) indican que todos se adaptan a sus necesidades, al contrario de 8 (4%) que señalan que no son atractivos para ellas.

Este porcentaje es muy bajo, pero así mismo, se debe considerar por qué no se adaptan al personal o investigar si es que no conocen el manual en su totalidad y tienen una percepción equivocada de este.

Tabla 50

Beneficios por generaciones

Beneficios Atractivos	Sí, todas se adaptan a mis necesidades	Sí, algunas se adaptan a mis necesidades	No rotundo	Valor
1946-1964	2	8	0	10
1965-1979	2	33	3	38
1980-1999	28	115	5	148
2000 en adelante	0	0	0	0
Total General	32	156	8	196

Nota: elaboración propia

Del cuadro anterior, es importante destacar a que generaciones pertenecen las 8 personas que indican que los beneficios no son atractivos. Así mismo, 3 tienen una edad entre 42 y 56 años y 5 tienen entre 22 y 41 años.

Para mejorar en aspectos de retención de personal, es importante conocer por qué razones el personal se desvincula de la empresa y así mismo, tratar de mejorarlo para disminuir la rotación de personal.

Conforme a la información proporcionada por la cooperativa sobre los motivos de desvinculaciones de personas trabajadoras se identifica que un 43% podría estar

relacionado a los beneficios por los factores como superación económica, proyectos personales, diferencias internas y cambio de residencia, demostrado a continuación:

Figura 17

Motivos de desvinculación



Nota: información brindada por Coocique R.L

Por ello, a continuación, se hace un comparativo de las razones que la cooperativa tiene como factores de desvinculación relacionada a beneficios e incentivos y lo que el personal considera para dejar de trabajar en ella.

A continuación, se detalla cuáles serían algunas razones por las cuales 196 personas colaboradoras encuestadas dejarían de laboral en Coocique R.L, además, estas razones podían ser seleccionadas varias veces:

Tabla 51

Razones por la que dejaría de laboral en la cooperativa

Mejor oportunidad salarial: el aspecto salarial fue el más seleccionado en comparación con las demás razones, ya que fue elegido 132 veces por las personas colaboradoras.

Mejor oportunidad laboral mediante un ascenso: esta razón fue elegida en 103 ocasiones, dando una percepción de que las personas colaboradoras siempre buscan un desarrollo profesional y a la misma vez salarial.

Mayores beneficios: los beneficios en cada organización varían, pues se adaptan a su cultura, así mismo, a pesar de que la cooperativa tiene un alto número de beneficios y un manual establecido, las personas colaboradoras indican que una de las razones por las que se retirarían son por mayores beneficios, ya que fue seleccionada 77 veces.

Desmotivación: la desmotivación laboral puede suceder por muchas razones, pero siempre es importante conocer que las está generando para disminuirlas y realizar los cambios necesarios. Así mismo, esta razón fue mencionada 41 veces, siendo esta un número alto que se debe considerar y así evitar.

No dejaría de laboral en la empresa: esta razón da una percepción muy positiva, ya que da a conocer que el personal que la seleccionó está muy contento con su puesto y no tiene pensado dejar la cooperativa. Este aspecto fue elegido 27 veces.

Conflictos laborales: el clima laboral en todas las áreas siempre debe ser un punto alto por considerar, pues si existe un buen clima se disminuyen los conflictos. Los conflictos son recurrentes, pero se debe buscar la manera de reducirlos. Así mismo, esta razón no fue exenta y seleccionada 19 veces como un motivo por el cual se rompería la relación laboral.

Otras razones: este punto fue seleccionado 18 veces. Entre otras razones, las personas colaboradoras proporcionaron lo siguiente, indicado varias veces:

- Emprendimiento, indicado 6 veces
- Cambio de ambiente, funciones y actividades, indicado 3 veces
- Falta de reconocimiento y valor de mi trabajo, indicado 3 veces
- Crecimiento profesional, indicado 2 veces
- Por un empleo a convenir en el momento
- Por un factor económico, el cual no requiere seguir trabajando
- Por cambio de residencia
- Por motivos personales o familiares, indicado 2 veces
- Por un mal liderazgo
- Por más tiempo libre, indicado 2 veces.

Relaciones Laborales: esta razón tuvo la menor cantidad de elecciones, contabilizando 14 de ellas. Así mismo, las relaciones laborales van de la mano con la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, temas que se deben tener presente en cada departamento.

Nota: elaboración propia

A continuación, se desglosa la cantidad de veces seleccionada cada razón, conforme a los grupos generacionales.

Tabla 52*Razones por la que dejaría la cooperativa por generaciones*

Razones por la que dejaría la cooperativa	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000 en adelante
Mejor oportunidad salarial.	6	27	99	0
Mejor oportunidad laboral mediante un ascenso	2	13	66	0
Mayores beneficios.	2	11	64	0
Desmotivación.	1	10	31	0
No dejaría de laborar en la empresa.	3	7	17	0
Conflictos laborales	0	8	11	0
Otros	0	4	18	0
Relaciones laborales	0	5	10	0

Nota: elaboración propia

Así mismo, seguidamente se desglosa los puntos mencionados como otros comentarios.

Tabla 53*Otras razones por las que dejaría de trabajar en la cooperativa*

Otros comentarios	Cantidad
Emprendimiento	6
Cambio de ambiente, funciones y de actividades	3
Falta de reconocimiento y valor de mi trabajo	3
Crecimiento profesional	2
Empleo a convenir en el momento	1
Factor económico el cuál no requiera seguir trabajando.	1
Cambio de residencia	1
Motivos personales o familiares	2
Mal liderazgo	1
Más tiempo libre	2

Nota: elaboración propia

Se percibe que, con la información obtenida en comparación con la encuesta de salida de la cooperativa y la encuesta aplicada a las personas colaboradoras seleccionadas en la muestra, coincide con que los mayores motivos para desvincularse de Coocique son por opciones laborales por superación económica, proyectos familiares o personales y conflictos internos.

Coocique es una de las empresas de la zona más reconocidas y con variedad de puestos para postularse. Fue relevante consultar a las personas colaboradoras qué les atrajo de lo que ofrecía la cooperativa para postularse, continuando con la retención de personal. Conocer cómo el o la postulante o personal externo a la empresa visualiza a la cooperativa es muy importante, pues con ello se agregan expectativas y se aumentan en imagen las ya visibles.

Por ello, en el siguiente cuadro se describen las razones por las cuales las 196 personas encuestadas se postularon para Coocique R.L, estas razones podían ser seleccionadas varias veces:

Tabla 54

Razones de postulación

Estabilidad Laboral: esta razón cuenta con la cantidad más alta de selección, con 169 votos de las personas colaboradoras. Brindando una percepción, que los postulantes buscan un lugar estable y que la cooperativa se lo puede proporcionar.

Prestigio: esta razón se basa en la reputación y el reconocimiento que tiene la cooperativa basada en la calidad de productos y principalmente el servicio brindado, por ello fue una razón con alta cantidad de selección, para un total de 130.

Clima laboral agradable: tema importante de retención, como se percibe desde el exterior el clima. Esta razón fue seleccionada 114 veces.

Salario: esta razón tuvo 92 votos, contemplándose el salario como opción de relevancia para la atracción de personal.

Beneficios e incentivos: los beneficios fueron seleccionados 69 veces. Dando una percepción, que los beneficios, igual que las demás razones, están presentes con una cantidad alta, como razón de imagen de la cooperativa.

Otras razones: este punto fue seleccionado 12 veces. Entre otras razones, las personas colaboradoras proporcionaron los siguiente, indicado varias veces:

- Adquirir experiencia y posibilidad de ejercer la carrera estudiada, indicado 2 veces
 - Por necesidad
 - Por cambios en el trabajo actual
 - Crecimiento laboral y aprendizaje
 - Unión de cooperativas
 - Por temas familiares
 - Por actividades de la cooperativa
 - Por la posibilidad de regresar a San Carlos
 - Por el compromiso social
 - Cumplimiento de metas
 - Por pertenencia.
-

Nota: elaboración propia

A continuación, se desglosa cada una de las razones conforme a los grupos generacionales que existen en la cooperativa:

Tabla 55

Razones de postulación por generaciones

Razones por lo que se postuló para la cooperativa	1946-1964	1965-1979	1980-1999	2000 en adelante
Estabilidad laboral	7	31	138	0
Prestigio.	7	23	101	0
Clima laboral agradable	3	19	81	0
Salario.	5	14	74	0
Beneficios e incentivos.	2	9	58	0
Otros	1	2	11	0

Nota: elaboración propia

Así mismo, seguidamente se desglosa los puntos mencionados como otros comentarios.

Tabla 56*Otras razones por postularse*

Otros comentarios	Cantidad
Adquirir experiencia y posibilidad de ejercer la carrera que estudié.	2
Por necesidad	1
Cambios en mi trabajo actual	1
Crecimiento Laboral y aprendizaje.	1
Fusión que hubo de Coopeorotina a Coocique	1
Tema familiar	1
La actividad económica de la cooperativa	1
Posibilidad de regresar a San Carlos	1
Compromiso social	1
Cumplimiento de metas	1
Pertenencia	1

 Nota: elaboración propia

Capítulo V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

5.1.1 Conclusiones

En el presente apartado se detallan las conclusiones obtenidas en la investigación desarrollada, subdivididas acorde a los tres objetivos específicos. Los datos obtenidos en el presente estudio fueron desarrollados bajo un índice de equidad aceptable, permitiendo obtener información con un mínimo grado de sesgo en cuanto a género y segmentación de sucursales.

Objetivo 1: Considerar la evolución de la compensación social y emocional de Coocique R.L. y su competitividad con relación al mercado mediante el análisis de encuestas de incentivos y beneficios.

Se determinó que la cooperativa cuenta con un manual de incentivos y beneficios, en su versión número 12, donde toda actualización es promovida y sintonizada por Capital Humano, Comité de Remuneraciones y Consejo de Administración. Según el estudio, el manual es conocido por el 81 % de las personas colaboradoras, sin embargo, la totalidad del personal tiene acceso a este mediante el sistema de control documental y el procedimiento de Capital Humano para dar a conocer los nuevos beneficios.

Aunque la cooperativa posee un manual de incentivos y beneficios elaborado por Capital Humano no se contaban con estudios previos sobre la satisfacción del personal con los beneficios otorgados, la investigación permitió determinar que el personal a nivel general y según sus grupos generacionales consideran que la cooperativa brinda beneficios atractivos para ellos, sin embargo, dejando en claro que algunos se adaptan a las necesidades.

Conforme a la encuesta de beneficios e incentivos de PWC, se percibió que la cooperativa debe aumentar los beneficios con relación a lo que está ofreciendo el mercado,

pues en la actualidad únicamente aplica el 50 % de los segmentos de beneficios de la encuesta de financieras privadas, y deja de lado beneficios que se originan de las necesidades básicas del personal como lo es salud y vida.

Se concluye que la cooperativa no es competitiva con los beneficios e incentivos que otorga con relación a las empresas del sector financiero privado.

Objetivo 2: Identificar nuevas propuestas de compensación social con relación a las expectativas que satisfacen a los colaboradores, conforme a los grupos generacionales.

Se determinó que, actualmente, en las organizaciones se encuentran cuatro grupos generacionales, donde día a día interaccionan y llevan a cabo proyectos en común, independientemente de la generación a la que pertenezcan, aunque es claro que según su generación es su estilo de trabajo, necesidades, gustos y preferencias. El estudio posee información de tres grupos generacionales, excluyendo la generación Z, al no tener personal de la muestra en el rango de edades de esta generación, sin embargo, la generación con mayor presencia en el estudio la conforma la generación Y o millennials, también conocido como personas adultas jóvenes.

En referencia a la satisfacción laboral del personal, a nivel general se percibe que la mayoría, un 94 %, se encuentra satisfecho laboralmente, también se encuentra satisfecho con las actividades a las que se dedican, flexibilidad de horarios, la relación entre beneficios y resultados, oportunidades de ascenso y desarrollo en la empresa, salario, formación a cargo de la empresa, ambiente de trabajo, seguridad laboral, condiciones físicas en el trabajo y liderazgo de jefaturas inmediatas.

En cuanto a los incentivos sociales que brinda la cooperativa, se identificó que la mayoría de las generaciones se encuentran satisfechas con los beneficios que esta brinda,

sin embargo, generaciones como la generación X y Y (*millennials*) presentaron disconformidades, aunque muy poco representativas (18 %) en consideración a la satisfacción general.

La investigación permitió definir que los beneficios que otorga la cooperativa tienen una alta aceptación en los diferentes grupos generacionales, esto indica que aplica una inversión en beneficios que se proyecta de manera positiva a nivel general. Para la generación de los Baby Boomers, los beneficios son atractivos, sin embargo, solo algunos se adaptan a sus necesidades, al igual que la generación X y Y (*millennials*), generando un mayor porcentaje en que son atractivos, pero no se adaptan a sus necesidades. Por ello, es importante al otorgar beneficios realizar un estudio de atracción de estos para el personal.

Al conocer la satisfacción con los beneficios no económicos o sociales que la cooperativa proporciona al personal, se identificó una aceptación superior al 70 %.

Importancia de los incentivos otorgados por antigüedad en la cooperativa

El obsequio de pin por antigüedad laboral de 5 años, es percibido como importante por un 68 % del personal encuestado, el restante 32 % (63 personas colaboradoras) no lo considera de esta manera, 48 que no califica como importante este obsequio son *millennials*, el restante de la generación X, mientras que los pertenecientes a la generación de los *baby boomers*, únicamente 1 no lo consideró importante, permitiendo tener una diferenciación en cuanto a gustos y preferencias según sus grupos generacionales.

El reloj por los 10 años de servicio y el anillo por los 15 años son de los regalos con mayor importancia para las personas colaboradoras reflejado en un 73 %, el restante 27 % (52 personas) no lo considera de esta manera, señalaron mayormente que estos beneficios no son de importancia porque no utilizan como en el caso del anillo, y preferiblemente

cambiado por regalías que involucren actividades de ocio en familia, inclusive se refleja el interés porque brinden incentivos económicos.

A los 20 años de servicio se otorga una pulsera y a los 25 años una cadena, con importancia para el 71 % de las personas colaboradoras, el restante personal mayormente prefiere beneficios que puedan disfrutar a nivel general o inclusive los reconocimientos económicos, gran parte no utiliza pulseras o cadenas; la generación X es en la que se representa mayormente la no importancia, seguida de la generación de los *millennials*, se identifica que la generación Baby boomers es más tradicionalistas a este tipo de obsequios y es algo que les agrada.

Para los 30 años de servicio se otorga un obsequio al personal con una importancia para el 79 %, el restante 21 % (41 personas) indican que no es importante, cabe recalcar que no se tiene una especificación de lo que es el obsequio y las personas que indicaron preferir un cambio sería por aspectos como viajes, hotel todo incluido con familia, y temas de descanso y salud mental.

Importancia de los incentivos expuestos en el manual de incentivos y beneficios para el personal

El **uniforme institucional** actualmente tiene un subsidio de 32 % y únicamente el 9 % de las 196 personas colaboradoras están totalmente de acuerdo con el porcentaje, cabe recalcar que es el beneficio con menor aceptación y mayor solicitud de modificación, pues el 57 % del personal plantea un subsidio de un 50 %, el resto expresa subsidios superiores.

Se determinó que las personas colaboradoras identifican que los incentivos laborales otorgados son importantes porque lo asocian al reconocimiento laboral por parte de la empresa, adicional que el **reconocimiento del desempeño ante compañeros de área,**

jefaturas y demás personal es importante para las tres generaciones, por ello, se debe continuar ejecutando incentivos que permitan tener el personal motivado.

Los beneficios en **licencias** que brinda la cooperativa, como nacimiento de hijos, matrimonio y muerte de familiares, es calificado de importancia para el 90 % de las personas colaboradoras, incluidas todas las generaciones a estudio. Es importante mantener este tipo de beneficios, que no se encuentran estipulados en el Código de Trabajo, cabe recalcar que al momento de la aplicación de la herramienta no se contaba con la aprobación de la Licencia de Paternidad en el sector privado y público.

Las **tasas de interés y créditos de ahorro diferenciados para personas colaboradoras** son señaladas como importantes para todas las generaciones, al igual que el **subsidio por incapacidad, permisos con goce de salario para estudios y los topes diferenciados y reconocimiento de cesantía** en caso de renuncia, **día del colaborador** (uno de los beneficios valorados con mayor importancia que reconoce la cooperativa) incluyendo **las vacaciones según antigüedad laboral**.

Un beneficio en el que se identificó la menor importancia fue en el no utilizar el uniforme el día de cumpleaños, aunque presenta un porcentaje de aceptación de 47 % en comparación a los demás beneficios.

Análisis de propuestas de incentivos con relación a las expectativas del personal por grupos generacionales

La propuesta de **regalías en entradas al cine, teatro y estadio** no es algo que consideren importante muchas de las personas colaboradoras, más bien en este beneficio se evidenció el menor puntaje de importancia de todos los incentivos propuestos, con un 22 %. En cuanto a los grupos generacionales, la generación *baby boomers* lo cataloga 50 % importante y 50 % no importante, para la generación X, 11 consideran que es importante, 5

neutros y la mayor cantidad (22), consideran que no es importante; finalmente, para este beneficio la generación de los *millennials*, 70 lo identifican como importante, 29 neutrales y 49 poco importante.

Las tarjetas de regalo canjeables por ropa, restaurantes y supermercados a manera general tuvieron una importancia alta para un 67 %, 130 de las personas colaboradoras y mínima, para un 19 % (38 personas); el mismo comportamiento se identificó en los tres grupos generacionales, con mayor porcentaje de importancia.

La propuesta de **tarjetas de felicitación y agradecimiento** son consideradas con importancia alta para 88 personas colaboradoras, 63 no consideran importante este tipo de incentivos y 51 toman una posición neutra al respecto. Para la generación de los *baby boomers*, 50 % lo considera importante y 50 % con un porcentaje mínimo de importancia, a diferencia de la generación X que presenta mayor porcentaje de no importancia. Para la mayoría de la generación Y este tipo de reconocimientos es valorado como muy importante.

En cuanto a los **reconocimientos sociales y públicos**, 41 % de las personas colaboradoras los califica con una importancia alta, contraparte el 32 % con una importancia mínima, un dato relevante es que para la generación X se identificó mayor porcentaje en cuanto a considerar el incentivo como menos importante, esto a diferencia de la generación *baby boomers* y *millennials*.

En cuanto a el incentivo de **pasantías al exterior**, se identifica un resultado positivo en importancia de las personas colaboradoras encuestadas, un 88 % lo califica con una puntuación máxima, 5 % neutral y un 7 % con una puntuación mínima, este comportamiento de los resultados se refleja de igual manera en los grupos generacionales.

Uno de los beneficios propuestos con mayor aceptación reflejada por el nivel de importancia son los **planes vacacionales**, con un 90 % en las puntuaciones máximas, únicamente un 3 % califica la propuesta con notas mínimas. Estos porcentajes de importancia son reflejados con una importancia máxima mayormente para los tres grupos generacionales.

Se evidencia una calificación alta de importancia en los **días libres remunerados**, 182 personas colaboradoras dieron una nota máxima de 5 y 4, lo que representa a un 93 %, un 6 % (12 personas) brinda una nota neutral y 2 indican una nota mínima de 2 y 1 conforme a este incentivo, para una representación de 1 %. El resultado en los grupos generacionales se refleja con una totalidad de máxima importancia para los *baby boomers*, en el caso de la generación X, únicamente 1 persona lo calificó con nota mínima y para la generación Y, únicamente 1 con nota neutral. Este incentivo presenta la mayor puntuación máxima de importancia en comparación con los demás incentivos

En cuanto al **ahorro adicional estudiantil**, 69 % (135 personas colaboradoras) le da una importancia alta a este incentivo, 17 % (33) lo calificó neutralmente y un 14 % (28) le otorga una menor importancia. En cuanto a los grupos generacionales, la *baby boomers* y *millennials* dan el mayor porcentaje de importancia a este beneficio a diferencia de la generación X, que particularmente tiene el mismo porcentaje de puntuación máxima para el beneficio como para la mínima.

En la propuesta del **médico de empresa**, el 83 % expresó una puntuación máxima de importancia, únicamente un 9 % lo toma con una calificación neutral, al contrario del 7 % que lo considera con la mínima importancia. Este beneficio es de importancia relevante para la generación de los *baby boomers* y generación X, para la generación Y, únicamente 9 personas colaboradoras lo consideran con la importancia mínima.

La propuesta del beneficio de **gimnasio en las centrales**, 115 personas colaboradoras de las 196 encuestadas indicaron con una calificación de importancia significativa, 39 lo perciben neutral y 52 indicaron que no es importante. Conforme a este incentivo es el único donde el personal lo calificó con una de las menores notas de importancia. Cabe recalcar que este beneficio es propuesto únicamente para sedes centrales, puede ser un factor de incidencia para la no importancia en el personal de las sedes ubicadas lejos de la central.

Finalmente, se percibe que la generación X presenta mayor consideración a tomar decisiones conforme a nuevas propuestas de incentivos y beneficios, pues según los resultados, las personas de esta generación estaban menormente satisfechas.

De manera general, se concluye que el personal de la cooperativa está satisfecho conforme a los incentivos y beneficios que la empresa ofrece, sin embargo, se encuentran anuentes a nuevas propuestas de compensación.

Objetivo 3: Determinar si la propuesta de valor de incentivos y beneficios sociales de Coocique R.L. influye en la retención y atracción talento humano

Se concluye que Coocique cuenta con incentivos que ayudan a retener a su personal y una de esas es brindar la oportunidad de crecimiento y desarrollo organizacional, lo cual se percibe como un valor positivo, pues un 91 % de las personas colaboradoras indica que sí cuenta con esa oportunidad, y esto genera satisfacción y motivación laboral.

Se puede percibir, según los datos reflejados en el índice de rotación y desvinculación del 2020, que el porcentaje de rotación disminuyó en un 2,84 % y la desvinculación en un 3,46 % en comparación con el 2019, reflejando que el personal de Coocique es muy estable y es una cooperativa con estabilidad laboral. Por ello, Coocique

R.L. creó un manual de incentivos y beneficios, con el fin de buscar que su personal esté satisfecho generando una disminución en los índices mencionados, así mismo, buscan que estos sean atractivos para atraer talento humano e internamente retenerlo. No obstante, según los datos obtenidos, las personas colaboradoras perciben estos incentivos como atractivos, indicando que 16 % se adaptan totalmente a sus necesidades y un 80 % que algunos se adaptan a sus necesidades, siendo las respuestas mayormente de la generación Y.

Se llega a la conclusión de que los beneficios e incentivos están relacionados con la desvinculación en la cooperativa, pues el personal indica que algunas razones por las que dejaría de laborar en Coocique sería por mayores beneficios, crecimiento profesional, tiempo libre, oportunidad salarial, etc. Por ello, se puede percibir que la propuesta de valor sí influye en la retención del personal.

Finalmente, se puede apreciar que Coocique es una empresa con mucho prestigio, atrayendo el talento humano. Así mismo, conforme a la lista de razones del porqué postularse, que el personal respondió, se destacan los beneficios e incentivos con una selección de 69 veces. Por ello, se concluye que los incentivos brindados por la cooperativa sí influyen en la atracción de nuevo personal. Cabe destacar que esta cantidad de veces seleccionada tuvo la mayor participación en respuesta generada por la generación Y.

5.1.2 Recomendaciones

A continuación, se detallan las recomendaciones obtenidas conforme al análisis de investigación desarrollada, subdivididas acorde a los tres objetivos específicos.

Primer objetivo

En busca de solventar al personal que no conoce sobre la existencia del Manual de Beneficios e Incentivos, se recomienda que el departamento de Capital Humano realice una campaña de reforzamiento de políticas de beneficios e incentivos mediante pequeñas capacitaciones al personal, además de efectuarlo cuando se modifiquen versiones del manual.

Se recomienda que, al considerar incluir beneficios e incentivos al manual, se realice un estudio previo sobre la factibilidad y atracción para el personal de la cooperativa, con el fin de que los incentivos otorgados sean atractivos para la mayor cantidad del personal.

Utilizar la encuesta de beneficios e incentivos de PWC como una herramienta estratégica para la definición de los nuevos incentivos a aplicar en comparación a las empresas financieras privadas.

Segundo Objetivo

Conforme a los grupos generacionales, se recomienda indagar en un lapso de 3 años sobre la existencia de la generación Z en el personal de Coocique y así obtener información relacionada a los beneficios conforme a los gustos y preferencias de esta generación.

Tomar en cuenta el porcentaje de disconformidad con los incentivos sociales que tienen las generaciones X y Y, aunque el porcentaje fue un poco representativo (un 18 %)

siempre es importante identificar que es originado de las generaciones más jóvenes de la cooperativa y conforme pasen los años más de estas generaciones se van a ir integrando a la fuerza laboral de Coocique.

Se recomienda segmentar los incentivos y beneficios conforme a los grupos generacionales de la cooperativa, para abarcar diferentes necesidades y gustos del personal de las generaciones.

Conforme a los incentivos no económicos, al identificar que tienen un porcentaje de aceptación positivo entre el personal, se recomienda generar mayor cantidad de propuestas de incentivos relacionadas a este tema, que no influiría en gastos económicos fuertes para la cooperativa.

Se recomienda, conforme a los incentivos de antigüedad, que la cooperativa tenga establecidos montos para asignar a los obsequios, que estos vayan en ascenso según la antigüedad laboral y tener un listado de obsequios conforme a los grupos generacionales, donde el personal en su momento pueda tener opciones de elección conforme a sus gustos, preferencias y necesidades.

Un punto importante por considerar, según la información obtenida, es incluir en los beneficios de antigüedad superiores a los 25 años temas de descanso y salud mental.

Realizar una valoración conforme al presupuesto de incentivos y beneficios para aumentar el monto de subsidio en el uniforme institucional, tomando en consideración que la solicitud del personal es mínimo un 50 %.

Continuar aplicando reconocimientos al desempeño de las personas colaboradoras ante colegas de área y demás personal.

Se recomienda seguir incrementando los incentivos que no se encuentran estipulados dentro de la legislación laboral, como lo son licencias en casos especiales, días

libres adicionales y topes diferenciados en vacaciones, cesantía y demás factores que tienen una aceptación positiva por todos los grupos generacionales.

En cuanto a la propuesta de regalías de entradas al cine teatro y estadios, se recomienda enfocarla principalmente en los beneficios para el grupo generacional de *millennials*.

Se recomienda aplicar incentivos como tarjetas de regalo canjeables por ropa, restaurantes y supermercados, pues la importancia se identificó en los tres grupos generacionales, y este podría ser un beneficio genérico.

Se sugiere aplicar el incentivo de tarjetas de felicitación, agradecimiento y reconocimientos sociales en todas las generaciones, pues no genera un costo en la cooperativa y aumenta la motivación.

Considerar la viabilidad de aplicación de pasantías al exterior en el sector financiero, esto generaría una motivación en el personal y beneficio para la cooperativa en aplicación de *benchmarking*.

Contemplar aplicar el beneficio de planes vacacionales y días libres remunerados como incentivo a las personas colaboradoras de todas las generaciones, esto conforme al presupuesto de incentivos y beneficios que tenga designado la cooperativa.

Se recomienda la aplicación del beneficio de ahorro adicional estudiantil para todas las generaciones, partiendo de que se presentó una mayor importancia en las generaciones de *baby boomers* y *millennials*.

Se propone tener convenios con centros médicos cercanos a las diferentes sedes de la cooperativa y la creación de una política que establezca los parámetros de atención y servicios médicos.

Se sugiere tener convenios con gimnasios cercanos a las sedes de la cooperativa, con diferentes niveles de descuentos y el personal pueda aprovecharlos independientemente de la sede de pertenencia.

Tercer Objetivo

Se debe aplicar mayor cantidad de beneficios e incentivos en la cooperativa, pues se identificó que es uno de los principales factores de retención y atracción del personal y que actualmente las personas colaboradoras encuestadas lo tomarían en consideración para una desvinculación laboral.

5.2 Bibliografía

- Aguilar, K y Ortiz, K. (2016). *Análisis de incentivos laborales y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa de electrodomésticos Marcimex s.a. de la ciudad de milagro* [Proyecto de Grado, Universidad Estatal de Milagro].
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2843/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20INCENTIVOS%20LABORALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20ELECTRODOM%C3%89STICOS%20MARCIMEX%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE.pdf>
- Aguilar, M. (2016). *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*.
<https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>
- Brenes, C. (2012). Empresas combaten alta rotación. *El Financiero*. Costa Rica.
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2012/agosto/12/negocios3264341.html
- Bidault, O. (2017). *La importancia de la satisfacción en el puesto de trabajo*.
<https://www.waterlogic.es/blog/la-importancia-de-la-satisfaccion-en-el-puesto-de-trabajo/>
- Bernaola, E., y De la Cruz, A. (2018). *Los Incentivos no económicos y su influencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Sigdelo S.A. Tienda Express del Distrito el Agustino, año 2018* [Trabajo de Suficiencia profesional, Universidad Peruana de las Américas].
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/634/BERNAOLA%20Y%20DE%20LA%20CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bladimir, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista contribuciones de la economía*.
<https://eumed.net/rev/ce/2018/3/motivacion-trabajadores-organizacion.html>
- Buitrago, T. (s.f). *Cómo elegir el tipo de incentivo laboral para aumentar la productividad de sus empleados*. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/ayuda-legal/tipos-incentivos-laborales-para-mejorar-productividad-empleados>
- Corral, F., y Cintrón, L. (2006). *Recursos humanos: Compensación*.
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20226/rrhh-recursos-humanos-compensacion>
- Castellanos, J y Gómez, F. (2013). *Relación entre la compensación total y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa del sector bancario* [Tesis, Universidad Católica Andrés Bello].
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7321.pdf>
- Contreras, M. (2011). *Antecedentes de la investigación (ejemplos)*.
<http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/antecedentes-de-la-investigacion.html>

- Caycho, G. (2017) *Implementación de un sistema de incentivos para la mejora de la productividad en una empresa de confección textil* [Tesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6412>
- Caicedo, E y Zalazar, M. (2018). *Entrevistas cognitivas: revisión, directrices de uso y aplicación en investigaciones psicológicas*. *Aval Psicol* 17 (3).
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712018000300010&lng=pt&nrm=iso
- Coocique. (2019). *Reseña histórica*. https://coocique.fi.cr/?page_id=377
- Delgado, I y Jiménez, B. (2007). *Sistemas de compensación stock options plans* [Trabajo Final de Graduación, Universidad Estatal a Distancia]
<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/1411/1/Sistemas%20de%20compensacion.pdf>
- Domínguez, T. (2013). *Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral* [Tesis, Universidad Rafael Landívar].
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Dominguez-Tito.pdf>
- Díaz, H. (2016). *Implementación de incentivos no económicos para la mejora del desempeño laboral en el área de prevención de Saga Falabella 2016* [Tesis, Universidad Nacional de Trujillo].
https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9513/diazlinares_hedder.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinosa, S. (2004). *Estrategia y diseño de sistemas de incentivos basados en acciones*.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=3158828&query=incentivo>
- Explorable. (2009). *Método de muestreo estratificado*. <https://explorable.com/es/muestreo-estratificado>
- Flores, V. (2014). *Administración de recursos humanos*.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5307889&query=recursos%2Bhumanos>
- Febrier, A. (2015). *Recursos humanos/compensación y beneficios*.
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- Gestión. (2014). *Motivar al empleado no requiere dinero*.
<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/motivar-empleado-requiere-dinero-60752-noticia/>
- González, O. Escalona, W (2015). *Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero* [Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo].
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3460/12038.pdf?sequence=4>
- González, P., Medina, S., Lizarazo M. y Pérez R. (2018). Implementación de un Plan de Reconocimiento No Monetario: Estrategia para la Potencialización Empresarial a partir de las Mejores Prácticas. *ResearchGate*, 1-41. Doi

10.13140/RG.2.2.23196.13443

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGRAW-HILL. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Jiménez, M. (2013). Recorra a incentivos creativos para motivar a sus trabajadores. *El Financiero*. Costa Rica. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/recorra-a-incentivos-creativos-para-motivar-a-sus-trabajadores/SGT2I7CFI5A7DBWK6KPLGOGRN4/story/>
- Linares, V. (s.f.). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina* [Tesis, Universidad de Buenos Aires] https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- La Nación. (1998). *Incentivos marcan la pauta: Compañías nacionales tendrían que adaptarse*. <https://www.nacion.com/economia/incentivos-marcanlapauta/PX4CWB7DZ5AU3O3LS7EZU4XZQE/story/>
- López, C. (2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor, sus fundamentos*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Leitón, P. (2016). Steven Slutsky, PwC: es mala práctica empezar un plan de incentivos definiendo cuánto se va a pagar. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/negocios/steven-slutsky-pwc-es-mala-practica-empezar-un-plan-de-incentivos-definiendo-cuanto-se-va-a-pagar/ZSV33RMDBFAMFEOZGHPFDZS44Q/story/>
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de Información* [Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Martínez, G. y Vargas, D. (2015). *Análisis de la naturaleza jurídica de las compensaciones extrasalariales y no salariales del sector privado usados en Costa Rica en la actualidad*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica]. http://iij.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/tesis_analisis_de_la_naturaleza_juridica_de_las_compensaciones_extrasalariales_y_no_salariales_de_137.pdf
- Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento*. https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.Pdf?Sequence=1&isAllowed=Y
- Moreano, C. (2018). Lograr establecer motivación e incentivos no económicos para los trabajadores dentro de una organización. *Revista Contribuciones a la Economía*. México. <https://eumed.net/rev/ce/2018/3/motivacion-trabajadores-organizacion.html>
- Mesa, J. (2018). *Los incentivos laborales: extras que disparan la satisfacción*.

- <https://blog.grupo-pya.com/los-incentivos-laborales-extras-disparan-la-satisfaccion/>
- Martínez, P. (2019). *Teoría de Herzberg de los dos factores sobre la motivación laboral*.
<https://www.psicologia-online.com/teoria-de-herzberg-de-los-dos-factores-sobre-la-motivacion-laboral-4807.html>
- Montero, E. (2019). Incentivos laborales: otra forma de sacarle partido a tu trabajo. *CepymeNews*. <https://cepymenews.es/incentivos-laborales-otra-forma-sacarle-partido-trabajo>
- Martínez, M. (2021). *La importancia del reconocimiento laboral*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del-reconocimiento-laboral/>
- Noriega, I. (2016). *Los incentivos laborales en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa latino distribuciones S.A.C Distrito de Trujillo* [Tesis, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/3213>
- Othón, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. Grupo Editorial Patria S.A.
<https://search.proquest.com/docview/2133951835/bookReader?accountid=162647>
- Psicopedagogía. (2012). *Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana*.
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Parra, L. y Bravo, A. (2018). *Tipos de muestreo Estadística*.
<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-muestreo-estadistica/>
- Quintero, J. (2011). *Teoría de las Necesidades de Maslow*.
<https://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/search?q=maslow>
- Ramos, P. (2014). *Recursos humanos* (2^a. ed.).
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=5809757&qquery=recursos%2Bhumanos>.
- Retos Directivos. (2014). *¿Por qué las empresas prefieren incentivos no monetarios?*.
<https://retos-directivos.eae.es/por-que-las-empresas-prefieren-incentivos-no-monetarios/>
- Rodríguez, E. (2018a). *Cómo explicamos el comportamiento: la teoría de la atribución*.
<https://lamenteesmaravillosa.com/explicamos-comportamiento-la-teoria-la-atribucion/>
- Rodríguez, R. (2018b). Salario emocional, un plus más de tu trabajo. *El Mundo*.
<https://www.elmundo.cr/opinion/salario-emocional-un-plus-mas-de-tu-trabajo/>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6^a ed.). Editorial Mcgraw-hill.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Sodexo. (2016a). El objetivo estratégico de las empresas españolas en materia de incentivación es la motivación de sus trabajadores. *Cepymenews*. .
<https://cepymenews.es/el-objetivo-estrategico-de-las-empresas-espanolas-en-materia-de-incentivacion-es-la-motivacion-de-sus-trabajadores/>

- Sodexo. (2016b). *¿Cómo incentivar a los empleados en la pyme?* *Cepymenews*.
<https://cepymenews.es/incentivar-empleados-pyme/>
- Sánchez, A. (2018). *10 datos sobre la Generación Z*.
<https://www.lavanguardia.com/vivo/20180715/45818419326/dia-habilidades-juventud-generacion-z.html>
- Salas, D. (2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*.
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Tovar, D. (2013). *Plan de incentivos laborales como impulso motivacional para los trabajadores del departamento de recursos humanos de la empresa Febeca, C.A* [Universidad José Antonio Páez] <https://docplayer.es/3701992-Plan-de-incentivos-laborales-como-impulso-motivacional-para-los-trabajadores-del-departamento-de-recursos-humanos-de-la-empresa-febeca-c-a.html>
- Torres, A. (2017). *Los 7 tipos de muestreo y su uso en las Ciencias*.
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-muestreo>
- Viquez, M. (2005). *Compensación variable* [Trabajo Final de Graduación, Universidad Estatal a Distancia] Repositorio UNED.
<http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/bitstream/120809/802/1/Compensacionvariable.pdf>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones* (2 ed.). Pearson.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/a3250703796cc8ee39f612e9b4b74a07.pdf>
- Vásquez, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso 2.0*, 2 (1), 3-14.
<http://eprints.rclis.org/25114/1/La%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20empleados%20en%20bibliotecas%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20teor%C3%ADa%20de%20las%20expectativas.pdf>
- Vega, E. (2014). *Plan de incentivos no económicos para el instituto costarricense de electricidad* [Trabajo Final de Graduación, Universidad de Costa Rica].
<http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2717/1/37814.pdf>
- Venegas, S. (2014). *Compensación Laboral*. *El Diario de los Nicaragüenses: La prensa*.
<https://www.laprensa.com.ni/2014/05/12/economia/194053-compensacion-laboral>

5.3 Apéndices

5.3.1 Línea de tiempo Teorías

Tabla 57

Línea de tiempo

AUTOR Y PROFESIÓN	AÑO	TEORÍA	APORTE TEORIA	APORTE TESIS	PAÍS Y LIBROS
Clark Hull Psicólogo	1943	Teoría del impulso de Hull	Según Hull, cuando se está ante en un “estado de necesidad” aumenta el impulso, o la motivación, para llevar a cabo un comportamiento que se sabe por experiencia que produce satisfacción. Para que la conducta sea ejecutada es necesario que el hábito tenga una cierta fuerza y que el refuerzo que se obtendrá por el comportamiento motive al sujeto.	Esta teoría habla de las necesidades de las personas, las cuales al saber sus necesidades se realizan cambios para encontrar la motivación y así se encuentren satisfechos en su trabajo.	Estados Unidos Libros: -Aptitude testing en 1928 -Hypnosis and Suggestibility en 1933 -Mathematico-Dedictive Theory of Rote Learning en 1940. -Principles of Behavior en 1943. -Essentials of Behavior en 1951. -A Behavior System en 1952
Abraham Maslow Psicólogo	1943	Las necesidades humanas	Se dio una jerarquización de las necesidades. Necesidades fisiológicas. Necesidades de integridad física o de seguridad.	Según la jerarquización de las necesidades humanas, la empresa puede proveer que cada piso de la pirámide esté cubierto,	Estados Unidos Libros: -Una teoría sobre la motivación humana (1943)

			<p>Necesidades sociales y de afiliación. Las necesidades estéticas. Las necesidades de autorrealización.</p>	<p>garantizando los incentivos, acorde a las necesidades de su personal, por ejemplo, para cubrir las necesidades de seguridad en el personal se ofrecen incentivos médicos adicionales. Las necesidades fisiológicas son solventadas mediante la remuneración que les es otorgada a las personas colaboradoras.</p>	<p>-Motivación y personalidad (1954) -Toward a psychology of being (1962) -La amplitud potencial de la naturaleza humana. (1982). -Motivación y personalidad (1991). -La personalidad creadora. (1994). -El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser (1998). -Visiones del futuro. Barcelona: Editorial Kairós (2001). -El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy (2005).</p>
<p>León Festinger Psicólogo Social</p>	<p>1957</p>	<p>Teoría de la consistencia cognitiva</p>	<p>Señala que se rechazan acciones, situaciones e información que no concuerde con nuestras creencias</p>	<p>Con base en la teoría de la consistencia cognitiva se refleja la importancia de crear planes de incentivos acorde a las creencias, gustos y preferencias del personal, pues si se ofrece un incentivo a un persona colaboradora que no concuerde con sus</p>	<p>Estados Unidos</p> <p>Libros:</p> <p>-Social pressures in informal groups (1950) -Changing attitudes through social contact (1951) -Teoría de la Disonancia Cognoscitiva (1957)</p>

				creencias puede que no tenga el impacto positivo que se espera.	-Conflict, decision, and dissonance (1964)
Fritz Heider Psicólogo	1958	Teoría de la atribución	Trata de analizar cómo se explica el comportamiento de las personas y los acontecimientos de la vida. En psicología social esto se llama proceso atributivo.	Habla de cómo saber analizar las personalidades de las personas para poderlas motivar.	Australia Libros: -Ding und Medium (1927) -The psychology of interpersonal relations (1958) -On Perception, Event Structure, and Psychological Environment: Selected Papers (1959) -The life of a psychologist (1983)
Frederick Herzberg Psicólogo	1959	Teoría de motivación-higiene de Herzberg	La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la	Esta teoría habla que las personas tienen diferentes necesidades y cada empresa requiere de incentivos diferentes para lograr la motivación laboral	Estados Unidos Libros: -Job Attitudes: Review of Research and Opinion (1957) -The motivation to work (1959) -Work and the Nature of Man (1966) -The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human (1976)

			motivación en el trabajo		
Douglas McGregor	1960	teoría x y y	<p>Teoría X: Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa; El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.</p> <p>Se señala que este comportamiento del trabajador es un reflejo de la administración de la organización, más no es culpa del trabajador en sí.</p> <p>Teoría Y: No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Las personas trabajadoras se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que</p>	<p>Se refleja que en la teoría Y, personas colaboradoras identificadas, remuneradas y reconocidas por el trabajo que hacen en las organizaciones.</p> <p>Estas teorías son un reflejo de la importancia de los incentivos en las empresas, para poseer características como la teoría Y lo indica, donde un personal identificado brinda a la empresa la milla extra.</p>	<p>Estados Unidos</p> <p>Libros: -An Uneasy Look at Performance Appraisal (1957) -El lado humano de las organizaciones (1960) -La dimension humaine de l'entreprise (1960)</p>

			se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.		
John Stacy Adams Psicólogo	1963	Teoría equidad	Los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen a un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás	Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan, o sea incentivos y beneficios.	Estados Unidos Libros: -Teoría de la equidad laboral 1963
Victor Vroom Psicólogo y profesor	1964	Teoría Expectativa	La teoría de la expectativa propone que los individuos deciden actuar de determinada manera basados en su expectativa por el resultado final	Da entender que, si al final de una meta hay recompensas, la expectativa del personal aumenta y busca hacerlo de la mejor manera. Señala que el ser humano tiene la expectativa de un reconocimiento adicional a las labores efectuadas.	Canadá Libros: -Work and motivation (1964) -Motivation in management (1965) -Leadership and decision-making (1973) -The new leadership (1988)
David Krech y Richard	1972	Necesidades Humanas	Se analizan las necesidades desde la perspectiva de los fines,	Los incentivos forman parte del fin de	Rusia

Crutchfield Psicólogos			<p>pues toda actividad individual puede estar conformada por cuatro fines genéricos: supervivencia, seguridad, satisfacción y estimulación, “el hombre quiere estar vivo, mantenerse a salvo, disfrutar de ciertos placeres, experimentar nuevos estímulos”.</p> <p>Se agrupan en dos categorías: motivaciones de deficiencia: (supervivencia y seguridad) tratan de excluir o alejar el peligro; motivaciones de abundancia: (satisfacción y estimulación) buscan la evitación de una insatisfacción o el logro de una satisfacción</p>	<p>motivaciones de abundancia que buscan evitar insatisfacciones y buscan el logro de satisfacciones, el sentirse y recibir estímulos que satisfagan al colaborador.</p>	<p>Libro: -Psicología Social (1972)</p>
Burrhus Frederic Skinner Psicólogo, filósofo social, inventor, y autor	1974	Teoría de Skinner	<p>Indica que un gran número de conductas se pueden enseñar recompensando al sujeto que las desarrolla inmediatamente después de haberlas ejecutado.</p>	<p>Esta teoría nos afirma una modalidad de incentivo social, el reconocimiento por las labores realizadas, señalando que si se da un reconocimiento como una felicitación por ejemplo la conducta será repetida por el personal.</p>	<p>Estados Unidos</p> <p>Libros: -El comportamiento de los organismos (1938) -Ciencia y Conducta Humana (1953) -Conducta verbal (1957) -Más allá de la libertad y la dignidad (1971) -Sobre el conductismo (1974)</p>
Albert	1977	Teoría de	Buena parte del aprendizaje	Esta Teoría indica que	Estados Unidos

<p>Bandura Psicólogo</p>		<p>Aprendizaje Social Abraham Bandura</p>	<p>humano se da en el medio social. Al observar a los otros, la gente adquiere conocimientos, reglas, habilidades, estrategias, creencias y actitudes. Aprende acerca de la utilidad y conveniencia de diversos comportamientos fijándose en modelos y en las consecuencias de su proceder, y actúa de acuerdo con lo que cree que debe esperar como resultado de sus actos</p>	<p>todas las personas son diferentes y que cada una aprende aspectos de la sociedad, por el cual como profesional de recursos humanos se debe saber que la motivación es diferente en cada persona y que hay que tener distintas maneras de recompensar de acuerdo con sus resultados.</p>	<p>Libros: -Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad (1963) -Principles of behavior modification (1969) -Psychological modeling; conflicting theories (1971)</p>
<p>Victor Vroom Psicólogo y profesor</p>	<p>1993</p>	<p>Teoría Valencia</p>	<p>Propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras</p>	<p>Esta teoría indica que una persona puede ver un incentivo o beneficio con un valor de valencia, aunque ésta puede variar con el tiempo, pues esta dependerá de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.</p>	<p>Canadá Libros: -Work and motivation (1964) -Management and motivation: selected readings (1970) -Leadership and decision-making (1973) -The new leadership (1988)</p>
<p>Ricardo Varela</p>	<p>2013</p>	<p>Teoría de Intercambio</p>	<p>Se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades</p>	<p>Esta teoría se relaciona con la tesis, ya que si un persona colaboradora realiza su labor debe recibir en intercambio un</p>	<p>México</p>

				beneficio sea económico o no económico.	
--	--	--	--	---	--

Nota: elaboración propia

5.3.2 Instrumentos de técnicas metodológicas

A continuación, se presenta una propuesta inicial de los instrumentos de recolección de datos con el objetivo de recopilar la información necesaria para el análisis y cumplimiento de los objetivos. Este cuestionario será aplicable a la muestra seleccionada.

Antes de su aplicación se realizará una entrevista cognitiva a una persona no sujeta investigación, con el fin de validar las preguntas, cuestionando que comprenden de cada pregunta, sin dar la respuesta de la pregunta, únicamente lo que comprenden del enunciado, esto permite investigar qué es lo que la otra persona comprende, validando el planteamiento de cada pregunta.

Cuestionario para el personal de Coocique R.L

La información que nos proporcione será utilizada para mejorar, fortalecer y renovar los servicios de la división de capital humano. Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas para ayudar a mejorar y ofrecer un servicio competitivo y de la calidad requerida por la empresa.

El presente cuestionario está a cargo de las estudiantes Melany Castro Araya y Francela Mora Blanco, de la Universidad Técnica Nacional.

1- Seleccione la sucursal en la cual labora:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sucursal central (Incluye Municipalidad, Nueva generación). | <input type="checkbox"/> Heredia |
| <input type="checkbox"/> Oficinas central | <input type="checkbox"/> San José |
| <input type="checkbox"/> Florencia | <input type="checkbox"/> Aguas Zarcas |
| <input type="checkbox"/> Fortuna | <input type="checkbox"/> Pital |
| <input type="checkbox"/> Guatuso | <input type="checkbox"/> Puerto Viejo |
| <input type="checkbox"/> La Tigra | <input type="checkbox"/> Venecia |
| <input type="checkbox"/> Nicoya | <input type="checkbox"/> Grecia |
| <input type="checkbox"/> Pocosol | <input type="checkbox"/> Naranjo |
| <input type="checkbox"/> Tilarán | <input type="checkbox"/> Orotina |
| <input type="checkbox"/> Alajuela | <input type="checkbox"/> San Ramon |
| <input type="checkbox"/> Cartago | <input type="checkbox"/> Zarcero |

2- Género: Masculino () Femenino ()

3- Seleccione el área al que pertenece:

- Servicio (De cara al asociado)
- Soporte (Atención al persona colaboradora interno)

4- Seleccione el rango de su año de nacimiento:

- 2000 en adelante
- 1980-1999
- 1965-1979

() 1946-1964

5- ¿Cuál es su nivel de satisfacción laboral con Coocique R.L.? Donde 1 es el mínimo

1 ()

2 ()

3 ()

4 ()

5 ()

6- Valore su nivel de satisfacción en la cooperativa, acorde a los siguientes aspectos

1. Muy Satisfecho, 2. Satisfecho, 3. Neutro 4. Insatisfecho, 5. Muy insatisfecho.

() Actividades a las que se dedica.

() Seguridad en el trabajo.

() Flexibilidad de horario.

() Formación a cargo de la empresa.

() Relación entre beneficios y resultados.

() Ambiente de trabajo.

() Oportunidad de ascenso y desarrollo en la empresa.

() Condiciones físicas de trabajo

() Incentivos sociales (no económicos).

() Liderazgo de la jefatura inmediata

() Salario

() otro: _____

7- ¿Cuál es su grado de compromiso con la cooperativa?

Muy Alto

Alto

Medio

Bajo

Muy Bajo

8- La cooperativa brinda posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional?

Sí ()

No ()

9- ¿Conoce usted el manual de incentivos y beneficios de Coocique R.L.?

Sí ()

No ()

10- ¿Considera usted que la cooperativa proporciona beneficios atractivos para usted?

No rotundo ()

Sí, algunas se adaptan a mis necesidades ()

Sí, todas se adaptan a mis necesidades ()

11- Un incentivo laboral busca “impulsar a los colaboradores a que realicen sus deberes con mayor rendimiento, que se sientan a gusto en su día a día con el trabajo que realizan y que su productividad venga por sí sola” (Buitrago, s.f, párr.5). Conforme a la definición anterior, para usted un incentivo es importante porque.

() Gano más

() Me reconocen mi trabajo

() Sobresalgo ante los demás

() Otra.

12- Que Coocique reconozca su desempeño laboral ante sus compañeros de área, jefaturas y demás personal de la organización es para usted?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

13- Se entiende por incentivos no económico o social todo aquello que conlleva una retribución no monetaria otorgada por las empresas a sus colaboradores como lo son: Flexibilidad de horarios, teletrabajo, reconocimientos, servicios de soda, tiquetes a eventos, etc. ¿Según la anterior definición ha recibido usted por parte de Coocique un incentivo no económico?

- Sí
- No

14- Indique el nivel de satisfacción de los incentivos no económicos que brinda

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

15- Siente que la cooperativa reconoce su desempeño laboral.

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

16- Clasifique del 1 al 5 los incentivos que brinda Coocique R.L., donde 1 es el menos importante y 5 el más importante para usted.

- Reconocimientos por tiempo laborado(5, 10, 15, 20, 25 años, respectivamente: pin, reloj, anillo, pulsera, cadena y obsequio).
- Licencias de 4 días por: nacimiento de hijos, matrimonio, muerte de familiar.
- Descuento del 32% en el uniforme institucional
- Tasa de interés especial en créditos y ahorros.
- Subsidio por incapacidad.
- Permiso con goce de salario para estudio y reconocimiento económico.
- Tope diferenciado y reconocimiento de cesantía en caso de renuncia.
- Día del colaborador.
- No utilizar uniforme el día de cumpleaños.
- Vacaciones según antigüedad laboral

17- La cooperativa entrega al personal un obsequio por reconocimiento a los años laborados. Conforme a la cantidad de años, ¿considera que este reconocimiento es importante para usted? Si su respuesta es negativa, por favor indicar porqué o si lo cambiaría por otro incentivo y cuál sería.

Es importante para usted el incentivo de 5 años laborados (PIN)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”.
- Otra.

Es importante para usted el incentivo de 10 años laborados (RELOJ)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”
- Otra.

Es importante para usted el incentivo de 15 años laborados (ANILLO)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”
- Otra.

Es importante para usted el incentivo de 20 años laborados (PULSERA)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”
- Otra.

Es importante para usted el incentivo de 25 años laborados (CADENA)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”
- Otra.

Es importante para usted el incentivo de 30 años laborados (OBSEQUIO)

- Sí
- No (por cual incentivo lo cambiaría) Escribir en la opción “Otro”
- Otra.

18- Conforme al incentivo de uniforme institucional, conociendo la capacidad de la cooperativa, ¿considera suficiente un 32% de subsidio?

- Sí, estoy conforme con el 32%
- No, me gustaría que fuera un 50% de subsidio
- No, me gustaría que fuera un 75% de subsidio
- No, me gustaría que fuera de 100% de subsidio

19- Asiste usted a la actividad del día del colaborador que realiza la cooperativa

- Sí ()
- No ()
- En algunas ocasiones ()

20- Es para usted valiosa la actividad que realizan por el día del trabajador?

- Sí, ya que interactuó con otros compañeros.
- Sí, porque es una actividad de mi agrado.
- No, porque es en un lugar lejano.
- No, porque no es de mi agrado.

21- ¿La cooperativa le ha dado algún reconocimiento público no monetario por ejemplo, por calidad en la labor, puntualidad, etc.?

- Sí
- No

22- Si usted tomara la decisión de dejar de laborar en la cooperativa, ¿por cuál de las siguientes razones lo haría? *puede seleccionar varias.

- Mejor oportunidad salarial
- Mayores beneficios
- Relaciones laborales
- Desmotivación
- No dejaría de laborar en la empresa.
- Mejor oportunidad laboral mediante ascenso
- Conflictos laborales
- Otra

23- Al postularse para laborar en Cooquique R.L., ¿qué le atrajo de lo que ofrecía la cooperativa? Puede seleccionar varias.

- Salario
- Clima laboral agradable
- Beneficios e incentivos
- Estabilidad laboral
- Prestigio
- Otra

24- ¿Acorde a la siguiente propuesta de incentivos no económicos, clasifique del 1 al 5 según la importancia para usted? Donde 1 es el menos importante y 5 el más importante.?

- Entradas al cine, teatro, estadio.
- Tarjetas de regalo: ropa, restaurantes, supermercado.
- Tarjetas de felicitación, agradecimiento.
- Reconocimientos sociales y públicos.
- Pasantías al exterior
- Planes vacacionales.
- Días libres remunerados (licencias con goce de salario)
- Ahorro adicional estudiantil
- Médico de empresa
- Gimnasio en las centrales

Muchas gracias

Su aporte contribuirá a la mejora continua de la empresa, para seguir siendo una excelente opción laboral.

5.4 Anexos:

5.4.1 Beneficios en el mercado, encuesta PWC.

Tabla 58

Beneficios en el mercado, encuesta PWC.

PWC			
Salud y vida	Vivienda	Alimentación, Deportes y Descuentos.	Participación en el capital
Seguro colectivo de vida	Pago de vivienda, agua y/o electricidad.	Subsidio de alimentación	Compra de acciones de la empresa.
Seguro Individual de Vida		Gimnasios	Participación en las utilidades de la empresa
Seguro exclusivo para viajes		Política de “wellness”:	
Seguro de gastos médicos		Actividades deportivas	
Plan médico auto administrado		Subsidio para recreación:	
Servicios médicos adicionales: Médico de la empresa		Espacios de recreo dentro de la empresa	
Servicios médicos adicionales: Clínica médica		Productos promocionales	
Servicios médicos adicionales: Enfermera de la empresa		Descuento en venta de productos propios	
Plan de pensiones voluntario (No establecido por la ley)			
Auxilio por muerte de familiares			

Auxilio a familiares por muerte del trabajador			
Bonos	Compensación Variable	Políticas de automóvil	Transporte
Bonificación anual discrecional	Comisiones sobre ventas	Leasing de Automóvil	Servicio de transporte colectivo
Bonificación por resultados	Incentivo variable (no comisión x venta)	Política uso de automóvil de la empresa / Company Car (uso discrecional)	La empresa ofrece servicio de transporte público (autobús, taxi, incluye transporte de zona franca)
Bonificación especial durante vacaciones		Política de Car Allowance	
Bono de contratación:		Paga por Kilometraje	
El pago de bonos por retención		Motocicleta de la compañía (uso discrecional)	
Bono por empleados referidos		Política de moto allowance	
Bono por los conocimientos que tiene la persona referida		Bono por automóvil	
Fiestas	Premios al personal y regalo	Estudios y capacitación	Permisos remunerados y vacaciones
Fiesta solo para el personal.	Premios al personal	Un plan para el pago de estudios	Beneficio de días personales
Fiesta para hijos del personal.	Regalos a su personal por navidad	Becas para educación de hijos del personal	Vacaciones adicionales a las de ley.
Fiesta aparte para la familia.	Regalos al personal por nacimiento de hijos	Escuela para hijos del personal	Feridos adicionales a los de ley.
Aniversario de la Empresa	Ofrece regalos para hijos del personal	Pago de seminarios y capacitaciones técnicas	Permisos remunerados por muerte de familiar
Ascensos	Regalos al personal por matrimonio	Pago de cursos de idiomas	Permisos remunerados por matrimonio
Reconocimientos mejores empleados		Cursos y capacitaciones técnicas	Permisos remunerados por nacimiento de hijos

Actividades de integración por área		Pago de cursos de computación	Días remunerados por estudio
Paseo anual para empleados			Empresa ofrece una licencia adicional por maternidad
Quinceaños en el trabajo			Licencia por paternidad
Día del trabajador			
Actividades por cierres de producción			
Día del niño			
Día de la Independencia (15 de setiembre)			
Día familiar			
Otras celebraciones			
Asociación Solidarista	Dieta y otros pagos	Flexibilidad Laboral	Beneficios Varios
Aporte patronal 4%	Pagos para miembros de Juntas Directivas	Beneficio de horarios flexibles	Teléfono celular a sus empleados
	Dieta adicional por participación en comités	Horarios de entrada y salida distintos, ¿la empresa brinda transporte al colaborador?	Asistencia legal a colaboradores
		Beneficio de horarios reducidos	Política de retención de puestos claves
		Trabajo desde la casa	Porcentaje del salario del colaborador que paga la empresa, que no está pagado en la incapacidad.
		Beneficio de early friday	Política de pago por disponibilidad
			Uniforme de trabajo
			Tarjeta de crédito de la compañía

			Facilidades que les brindan a los empleados para estos trámites pasaporte y/o visas
			Beneficio de guardería infantil
			Servicio de mensajería para asuntos personales de los colaboradores
			Pago de prestaciones legales anticipadas
			Limpieza del uniforme

Nota: información proporcionada por Coocique R.L

5.4.2 Manual de incentivos y beneficios de Coocique R.L

MANUAL DE BENEFICIOS E INCENTIVOS PARA EL PERSONAL DEL GRUPO COOCIQUE R.L.

PROPOSITO

El propósito de este documento es dar a conocer los Incentivos y Beneficios que reciben los trabajadores del Grupo Coocique.

ALCANCE

Este procedimiento servirá de guía a los trabajadores de la Cooperativa para conocer y acceder a los beneficios e incentivos establecidos por la Cooperativa.

CAPÍTULO I

LICENCIAS Y PERMISOS

1. Licencia por muerte de un familiar. -

En caso de que el trabajador le sobrevenga el fallecimiento de alguno de sus padres, hijos, hermanos o cónyuge, la organización le concederá licencia con goce de salario de cuatro días hábiles; además se concederá una licencia de un día hábil a los trabajadores que les sobrevenga la muerte de sus abuelos.

2. Licencia por matrimonio. -

En caso de que el trabajador contraiga matrimonio, la organización le concederá licencia con goce de salario de cuatro días hábiles.

3. Licencia por nacimiento de hijos. -

Se concederá licencia de cuatro días hábiles con goce de salario al trabajador cuando se presente el nacimiento de un hijo.

4. Disfrute de un sábado libre. -

La cooperativa concede a los trabajadores el beneficio de un sábado libre por cada dos sábados consecutivos laborados, que deben ser debidamente programados por cada unidad o Sucursal, no obstante, cuando necesidades imperiosas de la Cooperativa lo requieran, estos pueden suspenderse temporalmente o reprogramarse.

5. Estudios. -

Se otorgará un permiso con goce de salario para la preparación y defensa de tesis y/o pruebas de grado, de hasta cuatro días hábiles en grado de licenciatura y cinco días en maestría, debiéndose considerar para los casos beneficiados:

- a) Aplica para carreras afines al giro de la cooperativa y/o el puesto que desarrolla el colaborador dentro de la misma.
- b) El colaborador debe haber laborado al menos 18 meses para la cooperativa.
- c) Presentación de un cronograma de trabajo.
- d) Firma de un contrato de aprovechamiento de estudios dentro de la cooperativa, proyectado como mínimo a un año calendario, posterior a haber recibido el beneficio, o se procederá con el reintegro del valor reconocido.

Haber obtenido una nota en el rango “muy buena” o “excelente” (mayor al 85%) en la última evaluación del desempeño aplicada.

CAPÍTULO II

SUBSIDIOS

6. Subsidio por Incapacidad. -

La Cooperativa pagará por concepto de incapacidad el 50% como subsidio, en los primeros tres días calculados sobre el salario promedio de los últimos tres meses laborados o periodo menor. A partir del cuarto día reconocerá a todos sus trabajadores un subsidio, por el

porcentaje que no cubra la Caja Costarricense de Seguro Social y el Instituto Nacional de Seguros, sobre el salario base de la clase de puesto.

7. Subsidio por Maternidad. -

La Cooperativa pagará por concepto de licencia de maternidad el 50% del salario promedio de los tres meses anteriores a la licencia o al parto que haya establecido la Caja Costarricense de Seguro Social para la trabajadora.

CAPÍTULO III

VACACIONES

8. Vacaciones por antigüedad laboral. -

La Cooperativa concede los siguientes periodos de vacaciones de acuerdo con la antigüedad laboral:

1. Escala aplicable a los trabajadores con beneficio adquirido antes del acuerdo del Consejo de Administración N° 4 de la sesión N° 1486 del 25 de agosto del 2000.
 - De cincuenta semanas a cuatro años y cincuenta semanas de labores, disfrutarán de quince días hábiles de vacaciones.
 - De cinco años y cincuenta semanas a nueve años y cincuenta semanas de labores disfrutarán de veintidós días hábiles de vacaciones
 - De diez años y cincuenta semanas de labores en adelante disfrutarán de treinta días hábiles de vacaciones.
2. Escala aplicable a los trabajadores que adquieran el beneficio de vacaciones después del acuerdo del Consejo de Administración N° 4 de la sesión N° 1486 del 25 de agosto del 2000.

- De cincuenta semanas a cuatro años y cincuenta semanas de labores, disfrutarán de doce días hábiles.
 - De cinco años y cincuenta semanas a nueve años y cincuenta semanas de labores disfrutarán dieciocho días hábiles de vacaciones.
 - De diez años y cincuenta semanas de labores en adelante disfrutarán de veinticuatro días hábiles de vacaciones.
3. Escala aplicable a los trabajadores que adquieran el beneficio de vacaciones después del acuerdo del Consejo de Administración N° 15 de la sesión N° 2196 del 25 de agosto del 2016.
- De cincuenta semanas a cuatro años y cincuenta semanas de labores, disfrutarán de doce días hábiles de vacaciones.
 - De cinco años y cincuenta semanas de labores en adelante, disfrutarán quince días hábiles de vacaciones.

Todas aquellas vacaciones adicionales que por beneficio Coocique brinda a sus trabajadores, según la escala aplicable por antigüedad (aquellas que exceden los 12 días que aplican por ley), se podrán disfrutar una vez se cumpla el periodo en el cual se adjudican.

En ningún caso se podrá autorizar vacaciones por fracción menor a 1 día.

9. Vacaciones proporcionales al tiempo laborado. -

El trabajador podrá disfrutar de vacaciones proporcionales (que no exceden los 12 días que aplican por ley) a los meses laborados cuando prevalezca su beneficio y esto no afecte las funciones de la Organización, no obstante, en ningún caso se otorgarán vacaciones adelantadas, a no ser que estas se justifiquen con un hecho de fuerza mayor, o bien, una decisión administrativa, aprobada por el Comité Gerencial.

CAPÍTULO VI

INCENTIVOS

10. Reconocimiento por tiempo laborado. -

En reconocimiento de los años laborados, la Cooperativa entregará a sus trabajadores un incentivo al cumplir cinco, diez, quince, veinte, veinticinco y treinta años (respectivamente: pin, reloj, anillo, pulsera, cadena y obsequio).

11. Uniforme. -

La Cooperativa cubrirá en un 32% el costo del uniforme base (un pantalón, una falda, un chaleco y tres blusas en el caso de las mujeres: dos pantalones y tres camisas en el caso de los hombres) y financiará el monto restante sin intereses a un plazo de año y medio.

12. Aporte a la Asociación Solidarista. -

Si el trabajador está afiliado a la Asociación Solidarista de Empleados de Coocique, la Cooperativa le aportará a su nombre y de forma mensual el 5.33% del salario.

13. Tasa de Interés especial. –

13.1 El trabajador tendrá derecho a dos puntos menos de la tasa de interés en colones, vigente para los créditos otorgados a los trabajadores o sus cónyuges, para compra y/o construcción de vivienda, compra de lote, reparación o ampliación, cancelación de créditos de vivienda y readecuación de deudas con la cooperativa. La aplicación del incentivo podrá ser utilizada en varias operaciones de crédito a la vez.

13.2 El trabajador tendrá derecho a 1% más de la tasa de interés en colones de las inversiones que realice mediante depósitos a plazo iguales o mayores a un año plazo.

13.3 El trabajador tendrá derecho a 2% menos de la tasa de interés en colones, vigente para los créditos otorgados en todas las líneas excepto Credifacil empresa pública, Sistema de Banca para el Desarrollo, aportaciones, ahorros, tarjetas de crédito y para aquellos

créditos de vivienda donde la tasa de interés para la colocación de los recursos es fijada por la Entidad que brinda los fondos a la Cooperativa (Hogar Plus).

13.4 El trabajador tendrá derecho a un descuento del 100% en las deducciones de comisión y gastos de avalúo en la línea de crédito de vivienda. En el caso del bono crédito o línea de crédito Hogar Plus tendrá derecho a un descuento del 50% en las deducciones de comisión y un 100% de descuento en gastos de avalúo. Todo esto cuando el trabajador cumpla con lo indicado en el punto 12.5

13.5 Para acceder al beneficio establecido en el punto 13.1 y específicamente en créditos de vivienda, el trabajador debe cumplir con las siguientes disposiciones:

13.5.1 Aplica para los créditos otorgados a los trabajadores o sus cónyuges, para compra y/o construcción de vivienda, compra de lote, reparación o ampliación, cancelación de créditos de vivienda y readecuación de deudas con la cooperativa.

13.5.2 Tener como mínimo seis meses continuos de laborar para la empresa; de haberse dado el ingreso del trabajador por motivo de fusión y habiendo prevalecido Coocique, se le tomará para efectos de cumplimiento de este requisito, el tiempo laborado en la Cooperativa fusionada.

13.5.3 La vivienda que se construya o compre deberá inscribirse a nombre del trabajador o su cónyuge siempre que exista afectación a patrimonio familiar o en su defecto si se utiliza un fideicomiso de garantía, el fideicomisario debe ser Coocique R.L.

13.5.4 Este beneficio será otorgado a cada trabajador cuando el monto sea menor o igual ¢160.000.000.00 de colones, en cuyo caso podrá acceder la diferencia en otras operaciones crediticias realizadas para los fines establecidos en el inciso 13.5.1.

13.5.5 En el caso que el deudor deje de laborar para la empresa, o se desprenda de la casa, de inmediato a la operación se le ajustará la tasa de interés para vivienda vigente, para tal efecto en las formalizaciones siempre deberá indicarse en el cuerpo de la escritura la tasa de interés que rige en ese momento y bajo las condiciones normales de variabilidad.

13.5.6 Para acceder a este beneficio el colaborador deberá completar junto con el Analista de Crédito el formulario que Capital Humano destine para estos efectos y enviarlo por correo electrónico. Luego de contar con el visto bueno de la Unidad de Capital Humano, se trasladará a la Gerencia General para su aprobación o denegatoria según sea el caso. Para los créditos bajo la modalidad de bono crédito, por la imposibilidad de variar las condiciones de aprobación del financiamiento, establecidos en la Ley y Reglamento del Sistema Financiero para la Vivienda, la autorización de este beneficio deberá tramitarse, de forma previa, a la formalización del bono crédito.

14. Servicio de Soda. -

En Oficinas Centrales podrá acceder al servicio de alimentación brindado en la Soda, éste es exclusivo para trabajadores de la cooperativa.

15. Reconocimiento de Cesantía en caso de Renuncia. -

Aplicable a los trabajadores con beneficio adquirido antes del acuerdo del Consejo de Administración N° 3 de la sesión N°2248 del 05 de mayo de 2017.

- A. Se fija un límite máximo de 16 años para el auxilio de cesantía.
- B. Los trabajadores de la cooperativa que hayan sobrepasado los 16 años y un día de relación laboral mantendrán como beneficio para la indemnización del auxilio de cesantía, los años alcanzados hasta la fecha del presente acuerdo y en los casos de

funcionarios actuales con más de 16 años de laborar ininterrumpidamente que a la fecha presenten una fracción mayor a seis meses se reconocerá el año completo.

C. A partir de 5 años y un día de servicio ininterrumpido, aquellos trabajadores que finalicen la relación laboral, se les reconocerá, un porcentaje de la diferencia entre lo trasladado a la Asociación Solidarista (ASEMCO) y el pasivo laboral, conforme a la siguiente tabla escalonada de aplicación en dicho reconocimiento:

- A partir de 5 años y un día de servicio ininterrumpido, se reconocerá un 25%
- A partir de 10 años y un día de servicio ininterrumpido, se reconocerá un 50%.
- A partir de 12 años y un día de servicio ininterrumpido, se reconocerá un 70%.
- A partir de 14 años y un día de servicio ininterrumpido, se reconocerá un 85%.
- A partir de 16 años y un día de servicio ininterrumpido, se reconocerá un 100%.

Esta norma aplicará exclusivamente para los casos de renuncia y despidos con responsabilidad patronal de los funcionarios actuales.

Escala aplicable a los trabajadores con beneficio adquirido después del acuerdo del Consejo de Administración N° 3 de la sesión N°2248 del 05 de mayo de 2017.

- Se fija el auxilio de cesantía según lo establece el artículo 29 del Código de Trabajo, con el beneficio al trabajador del traslado del porcentaje establecido en la Ley de Asociaciones Solidaristas, que de forma voluntaria formen parte de dicha organización.

A partir del acuerdo del Consejo de Administración N° 3 de la sesión N°2248 del 05 de mayo de 2017, a todo trabajador que sea despedido sin responsabilidad patronal, se aplicará lo establecido por el Código de Trabajo.

16. Afiliación de hijos al Programa nueva Generación. -

Los hijos recién nacidos de los trabajadores podrán ser parte del Programa Nueva Generación sin ningún costo de afiliación. Aunado a ello la Cooperativa le girará un monto de ₡10.000 en la cuenta de aportaciones del menor de edad. Ambos beneficios tendrán vigencia durante los tres primeros meses después del nacimiento. El mismo debe ser solicitado al Área de Capital Humano por medio de correo electrónico.

17. Teletrabajo. -

La Cooperativa autorizará la modalidad de teletrabajo según lo dispuesto en el “Reglamento para aplicar la modalidad del teletrabajo - Coocique R.L.”

18. Reconocimiento para estudios. –

La cooperativa cubrirá, por una única vez, el equivalente al 50% del pago de matrícula de tesis y/o pruebas de grado de licenciatura y maestría, además de los gastos justificados para la elaboración de ésta, hasta por un monto máximo de \$1,000.00 o su equivalente en colones. Con el condicionante que deberá presentarse comprobante de aprobación o le corresponderá la devolución de la suma económica reconocida.

CAPÍTULO V

ACTIVIDADES

19. Día del Colaborador. -

En la fecha más cercana al aniversario de la cooperativa, se celebrará el Día del Colaborador de Coocique. Es una actividad abierta a todos los trabajadores de la Cooperativa.

20. Actividades Internas. -

Capital Humano promoverá y apoyará en actividades que fomenten un buen clima organizacional y bienestar físico - emocional de los trabajadores. En caso de que sean requeridos instructores internos, se les reconocerá posteriormente las horas invertidas, con un permiso con goce de salario.

Propiciar la celebración del 01 de abril, fecha que coincide con el mes en que se fundó Coocique, el “Día internacional de la diversión en el trabajo”, con diferentes actividades cuyo fin es reducir el estrés, motivar y potencializar la creatividad y coherencia de los equipos.

Brindar apoyo y patrocinio de uniformes a los grupos deportivos de funcionarios.

CAPÍTULO VI

RECONOCIMIENTOS

21. Cumpleaños. -

El día del cumpleaños se permitirá al trabajador que guste, no utilizar el uniforme institucional.

CAPÍTULO VIII

CONVENIOS CON OTRAS EMPRESAS

22. Descuentos

- Los trabajadores podrán acceder a descuentos especiales producto de Convenios Comerciales firmadas tanto por ASEMCO para los que pertenecen a la Asociación Solidarista, y para los trabajadores en general en los firmados directamente por Coocique.
- Se pueden obtener descuentos en:
 - Universidades.
 - Estética y Salud.
 - Complejos turísticos.
 - Planes de Vida.
 - Compras personales, entre otros.

CAPÍTULO IX

OTROS

23. Clima Organizacional. -

Con el objetivo de conocer la forma en como los trabajadores perciben los factores del ambiente laboral, Coocique aplicará una encuesta de Clima Organizacional por departamento y sucursal en el cuarto trimestre de cada año; los resultados serán presentados al Consejo de Administración en el primer trimestre del año siguiente.

24. Aprendizaje y Desarrollo. -

La jefatura inmediata se reunirá con los colaboradores que asisten a un curso, o actividad de formación para discutir lo que se espera que aprendan y después de que asistan a ella, reunirse con ellos de nuevo para ver cómo van a aplicar sus nuevos conocimientos y para que compartan lo que han aprendido con el resto del grupo.

25. Programas de servicio de caridad. -

Se propiciará la organización de colectas de alimentos, recaudación de fondos o trabajo voluntario para necesitados.



Anexo IV

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS
TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD
TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela

Fecha 13 de Julio 2023

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Francela Mora Blanco	207370378
Melany Castro Araya	207320450

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Análisis de incentivos sociales y la evolución de la compensación social y emocional, según los grupos generacionales y consistencia con la expectativa del colaborador interno, la atracción del talento externo y la propuesta de valor que ofrece a los colaboradores Coocique R. L. para el año 2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación



Presentado en la fecha 13/Julio/2023 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede San Carlos, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	
Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	x
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	x
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	x
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	x
Consulta electrónica con texto protegido	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	x
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	x

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Francela Mora Blanco	207370378	
Melany Castro Araya	207320450	



 Día: 13 de Julio de 2023

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	x	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	x	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	x	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	x	
Consulta electrónica con texto protegido		
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	x	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	x	



Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Francela Mora Blanco	207370378	
Melany Castro Araya	207320450	

Día: 13 de Julio de 2023

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).