

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"INCENTIVOS LABORALES PREFERIDOS POR EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SEGÚN LA GENERACIÓN A LA QUE PERTENECEN."**

TESIS DE GRADO

MARÍA GABRIELA ARMAS FERNÁNDEZ

CARNET 20028-13

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**"INCENTIVOS LABORALES PREFERIDOS POR EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA SEGÚN LA GENERACIÓN A LA QUE PERTENECEN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
MARÍA GABRIELA ARMAS FERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, NOVIEMBRE DE 2017
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. RUBEN ESTUARDO CEBALLOS ORTIZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JULIO ANTONIO CARTAGENA WILHELM

Guatemala, noviembre de 2017

Señores
Departamento de Psicología
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he tenido la oportunidad de asesorar el proyecto de tesis titulado: **“Incentivos laborales preferidos por el personal de una institución educativa según la generación a la que pertenecen”**, de la estudiante ***María Gabriela Armas Fernández***, carné no. **20028-13**.

En vista de ello, solicito a ustedes se sirvan programar fecha para efectuar la defensa privada de tesis correspondiente, ya que a mi criterio, el trabajo realizado llena todos los requisitos metodológicos y de contenido que exige la Universidad Rafael Landívar, previo a otorgar el grado académico correspondiente a la licenciatura en Psicología Industrial / Organizacional.

Agradeciendo su atención a la presente y quedando a sus respetables órdenes.

Deferentemente,



Mgtr. Rubén Estuardo Ceballos Ortiz
Psicólogo en Recursos Humanos
Magíster en Docencia Universitaria
Colegiado no. 010



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARÍA GABRIELA ARMAS FERNÁNDEZ, Carnet 20028-13 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051452-2017 de fecha 24 de noviembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"INCENTIVOS LABORALES PREFERIDOS POR EL PERSONAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEGÚN LA GENERACIÓN A LA QUE PERTENECEN."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 27 días del mes de noviembre del año 2017.

Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES

Universidad Rafael Landívar



AGRADECIMIENTOS

El llegar al final de la carrera fue un gran logro para mí. En este trabajo dejé plasmado todo mi esfuerzo y dedicación que realicé en los últimos meses. La verdad es que no hubiera podido completarlo sola, ya que tuve apoyo de varias personas y por lo mismo, quiero agradecer a:

- Dios, por estar siempre presente en mi vida, por ser mi principio y mi fin. Por iluminar mi camino y bendecirme a cada instante.
- Estuardo Ceballos, mi asesor de tesis. Por apoyarme en el cumplimiento de esta meta. Por la paciencia y dedicación que me tuvo en este proceso.
- Gabriela Guzmán, quien siempre estuvo dispuesta a apoyarme en la realización de la tesis. Compartió su experiencia y sus consejos siempre fueron constructivos y muy valiosos.
- A la institución educativa, objeto de mi estudio. A las personas que conforman la organización y colaboraron conmigo para llevar a cabo este proyecto.
- Catedráticos universitarios que no solo fueron mi apoyo moral, sino también académico. A aquellos que acompañaron mi crecimiento profesional y creyeron en mí en todo momento.
- Amigos de la carrera, con quienes vivimos esta gran travesía y luchamos a cada instante por ser mejores profesionales. Con quienes compartimos alegrías y tristezas. Quienes han marcado un lugar muy especial en mi corazón.
- Familia en general, quienes me han formado y educado. Quienes han sido testigos de mi esfuerzo constante y celebrado mis logros.

ÍNDICE

Contenido	Página
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
2.1 Objetivos.....	28
2.1.1 Objetivo general.....	28
2.1.2 Objetivos específicos.....	28
2.2 Elemento de estudio.....	29
2.3 Definición de elementos de estudio.....	29
2.3.1 Definición conceptual.....	29
2.3.2 Definición operacional.....	29
2.4 Alcances y límites.....	30
2.5 Aporte.....	30
III. MÉTODO.....	31
3.1 Sujetos.....	31
3.2 Instrumento.....	32
3.3 Procedimiento.....	33
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	34
IV. RESULTADOS.....	35
4.1 Análisis de factores demográficos.....	35
4.2 Análisis de las preguntas del cuestionario.....	38
4.3 Análisis según las características demográficas.....	44
4.4 Análisis de indicadores según las generaciones.....	50
4.5 Análisis cualitativo de los resultados.....	52
V. DISCUSIÓN.....	54
VI. CONCLUSIONES.....	58
VII. RECOMENDACIONES.....	57
VIII. REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa según la generación a la que pertenecen. El grupo de investigación estuvo conformado por ciento seis colaboradores de ambos géneros.

El instrumento que se utilizó para la investigación fue un cuestionario desarrollado por la autora, con base en las preferencias de incentivos laborales según la generación a la que pertenece el personal y otros aspectos demográficos, como la antigüedad laboral, escolaridad, género, estado civil, entre otros.

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que no se dio lugar la manipulación de variables, sino únicamente utilizó la recopilación de información, la cual fue interpretada con base en la medición numérica y el análisis estadístico.

Los resultados reflejaron que la preferencias de incentivos laborales según la generación a la que pertenece el personal es la siguiente: *millennials*: bono para cumpleaños, guardería y uniformes. Generación X: programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños. *Baby boomers*: programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio.

Finalmente, se recomienda a la institución educativa implementar un programa de incentivos laborales, basado en las preferencias del personal según la generación a la que pertenecen, contemplando los intereses tanto personales como institucionales, y de esta manera, obtener mejoras en el desempeño y satisfacción de los colaboradores.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación es un impulso, que puede ser tanto intrínseco como extrínseco, que de alguna manera promueve las acciones que las personas realizan. Cada día, las personas buscan situaciones que los incentiven a realizar de mejor forma sus actividades. En el trabajo sucede de la misma manera, mientras más motivada esté la persona, mejor desempeño tendrá. Y es por esto que en los últimos años, las personas a cargo del talento humano en las empresas se esmeran por crear nuevos y mejores incentivos; beneficios que promuevan mejores resultados y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

A lo largo de los años, las personas han ido evolucionando su forma de pensar, vestir, sus gustos en general, incluso su forma de vida. Los aspectos que puedan motivar a las personas con más de cincuenta años no son los mismos que a las personas jóvenes de veinte, por ejemplo. Influyen muchos factores que marcan la vida de las personas, como el contexto en que viven, fenómenos como las guerras, situaciones económicas, tecnológicas, culturales, sociales, etc., y cada uno de estos aspectos diferencia a una generación de otra.

Es por esto que surge el interés en conocer la diferencia que existe en las preferencias por los incentivos laborales según la generación a la que pertenezcan. No es lo mismo para una persona mayor obtener un seguro médico que cubra sus necesidades físicas esenciales, que para un joven obtener una beca internacional para mejorar sus competencias. Cada persona tiene gustos e intereses distintos, y el conocerlo permitirá que dichos beneficios, que hoy día las empresas otorgan, sean asignados de la forma correcta y cumplan con el objetivo deseado al ser proporcionados a las personas según sus preferencias.

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los colaboradores se encuentren a gusto en su trabajo y mejoren su productividad. Entre las muchas ventajas que tienen los incentivos laborales, es que atraen y retienen el talento en las organizaciones.

Durante varios años se ha estudiado el impacto que tienen los incentivos laborales en el desempeño de los colaboradores. Para principiar, se mencionará a Corado (2012), quien realizó una investigación descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar el nivel de conocimiento que poseen un grupo de trabajadores de nivel operativo de una Empresa de Alimentos en Escuintla, Guatemala, con respecto a los incentivos que ésta les otorga. Para la realización de esta investigación se utilizó como instrumento una encuesta con el fin de conocer el nivel de conocimiento sobre cuáles son los incentivos que más les agrada que la empresa les otorgue y si se sienten motivados con ellos; la encuesta tiene tres posibles respuestas, de las cuales los trabajadores sólo marcaron una respuesta, y una de las preguntas es de opción múltiple donde describieron los incentivos que más les agrada. La encuesta fue validada por tres expertos en el área. Para este estudio se escogieron 50 trabajadores del nivel operativo, de las áreas de semisólidos y bodega, comprendidos entre las edades de 20 y 40 años con escolaridad de diversificado. Con los resultados obtenidos de la encuesta se elaboró una propuesta de un paquete de incentivos, ya que los trabajadores desconocen los incentivos laborales que les proporcionan. En conclusión se determinó la necesidad de brindar más información, ampliarla y estructurarla en un lenguaje que sea comprendido para los empleados del nivel operativo. Por lo tanto, se recomienda dar más prioridad a los incentivos no económicos e influirlos en la motivación de los trabajadores para lograr un buen desempeño laboral, y que esto se vea reflejado en la satisfacción de los consumidores.

De la misma manera, Herrera (2012) realizó un estudio de tipo descriptivo que tuvo como objetivo determinar los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un centro de llamadas. Se tomó una muestra de 100 personas que trabajaban en un centro de llamadas ubicado en la Calzada Atanasio Tzul, Guatemala. La muestra constó de 52 hombres y 46 mujeres entre las edades de 18 y 55 años de edad. De los sujetos de la muestra, 80 eran solteros y 20 eran casados, el nivel de educación se encontró entre nivel medio y universitario. Para identificar los factores que los motivaban se utilizó un cuestionario que medía siete factores los cuales contenían 3 preguntas cada uno, dando así un total de 21 ítems. Los factores que se midieron fueron: prestaciones monetarias y no monetarias, flexibilidad de horarios, responsabilidad familiar, mercado laboral, oportunidad de crecimiento, estabilidad económica y ambiente laboral. El resultado obtenido fue que los factores motivacionales más importantes para trabajar por más de un año en un centro de llamadas eran: la

estabilidad económica, la responsabilidad familiar y la flexibilidad de horarios. Se concluyó que el problema de encontrar trabajo en el mercado laboral no es uno de los factores que lleva a los empleados a trabajar por más de un año en un centro de llamadas. Se recomendó a la empresa tomar en cuenta los tres factores motivacionales que se encontraron para que de ésta manera pueda seguirlos aplicando a sus trabajadores que llevan menos tiempo de laborar en el centro de llamadas y así poder brindar una mejor estabilidad laboral y retener personal.

Por otra parte, López (2013) quien realizó una tesis descriptiva, la cual tuvo como objetivo identificar cómo influye tener un programa adecuado de incentivos económicos y no económicos en el desempeño laboral de los colaboradores en las empresas comerciales. El instrumento que se utilizó fue una boleta de opinión que respondía a las variables de la investigación, para cada variable se planteaban diversas preguntas. La investigación se realizó en cuarenta y seis colaboradores en las empresas comerciales distribuidoras de piso cerámico de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. Se utilizó el modelo de estadística descriptiva, tomando en cuenta un nivel de confianza del 95% y un grado de error de 5%. En los resultados obtenidos se percibió que los colaboradores de las empresas distribuidoras de piso cerámico sin motivación no logran alcanzar un adecuado desempeño laboral. La investigación concluye que los incentivos son indispensables como factor de motivación para los colaboradores logrando la identificación con la empresa. Se recomienda implementar un programa de incentivos laborales enfocado a los colaboradores de empresas distribuidoras de piso cerámico, que este se cumpla a cabalidad y que los incentivos puedan ser de forma monetaria y no monetaria evaluando según sean las necesidades de estos.

Por su parte, Valdizón (2015) realizó una tesis descriptiva que tuvo como objetivo establecer los factores que conllevan a la estabilidad laboral de Distribuidora San Pablo, Alta Verapaz, Guatemala. La información fue recopilada por medio de un cuestionario de Estabilidad Laboral, el cual fue administrado a 10 sujetos con 5 años o más de trabajar para la empresa, el mismo constaba con 18 ítems con opción de respuesta múltiple, y los indicadores de medición que se establecieron son: motivación, satisfacción y retribución. Con el gerente se desarrolló una entrevista estructurada, elaborada por la autora, la cual estaba compuesta por tres preguntas, con el objeto de contrastar las respuestas obtenidas por ambas partes. Los resultados evidencian que los factores motivación,

satisfacción, relaciones interpersonales y liderazgo son los más desarrollados. Por lo tanto, se concluye que Distribuidora San Pablo tiene aspectos que enorgullecen a su personal y que a pesar que no brindan salarios extremadamente altos, su estrategia les ha servido para mantenerse competitiva en el área que se desenvuelve y fidelizar a su personal. Por último se recomendó continuar fortaleciendo los factores sobresalientes por medio de diversas actividades que promuevan la integración e interacción del equipo de trabajo.

De igual forma, Azurdia (2017) realizó una tesis descriptiva, la cual tuvo como objetivo determinar cuáles son los principales factores que motivan a un grupo de colaboradores de distintas generaciones, en una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos a permanecer en ella. Para realizar este estudio, se abordó a un grupo de treinta colaboradores que debían de pertenecer a la generación *baby boomer*, *X* y *millennials*. La muestra estuvo comprendida entre las edades de dieciocho a setenta años, de ambos sexos y eran parte de un laboratorio farmacéutico de Guatemala. El instrumento que se utilizó poseía la modalidad de escala de Likert. El cuestionario de “Permanencia Laboral” creado por Herrera (2010) y adaptado para esta investigación, estuvo conformado por treinta enunciados que abarcaron los factores de satisfacción, compensación, identificación, liderazgo, prestaciones, prestigio institucional, relaciones interpersonales y motivación. En la investigación, se llegó a concluir que los principales factores que motivan la permanencia a las tres generaciones son el prestigio institucional, la satisfacción y la identificación con la organización. Asimismo, según los resultados obtenidos de las tres generaciones se pudo observar que existe similitud con los factores que influyen en la permanencia a la organización, cabe mencionar que con un orden distinto. Finalmente, se recomendó al laboratorio farmacéutico implementar un programa de incentivos no monetarios puesto que si la empresa reconoce el esfuerzo gana prestigio institucional, si el personal se siente motivado, sin estrés hay satisfacción laboral y sintiéndose cómodos se identificarán con la organización, por lo que permanecerán en la misma.

Al analizar los antecedentes nacionales, puede observarse que existen varias investigaciones que han profundizado en el tema de los incentivos laborales, ya que hoy día a las organizaciones les interesa mantener un buen clima laboral así como alcanzar objetivos organizacionales.

En cuanto a estudios realizados a nivel internacional, también se ha profundizado en el tema de los beneficios laborales; y es así como Ramírez (2008) elaboró un estudio de casos con el fin de determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero en México. Se determinaron los factores que motivan al recurso humano a desempeñar su trabajo con calidad, así como la relación que guarda la motivación laboral con la productividad y la satisfacción de cada persona. Para recolectar la información se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 8 ítems. La muestra estaba representada por 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa a diferentes niveles jerárquicos. Los resultados evidenciaron que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo. Se concluyó que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano. Se recomendó promover la motivación en el personal, ya que el factor clave de la organización son las personas y en éstas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales.

Por su parte, Bustamante (2009) realizó un estudio descriptivo con el fin de cuantificar las percepciones de motivación y desmotivación de los jefes intermedios de tres hospitales de la Región del Maule, Chile. Se aplicó un cuestionario con 57 afirmaciones de medición de actitudes que se calificó de acuerdo con una escala tipo Likert de cinco puntos. La población objeto de la investigación fue de 125 profesionales bajo cuya supervisión se encuentran alrededor de 3,800 funcionarios. Se identificaron 10 variables, cinco motivacionales y cinco desmotivacionales. Entre las primeras destacaron la vocación y espíritu de servicio; entre las segundas, falta de reconocimiento y falta de compromiso. Se confirmó que tanto las variables motivacionales como las desmotivacionales son esencialmente cualitativas y que las variables económica y de sueldos son menos relevantes y de inferior jerarquía. Se recomendó elaborar un plan de motivación que incluya el diseño de un nuevo sistema de calificación, formación de comités, programas de participación del empleado y mejoras sustanciales en la gestión administrativa de los centros asistenciales.

De la misma manera, Pardo (2009) realizó un estudio que pretendía describir las principales características de la situación remunerativa general y las políticas de incentivos en los trabajadores del sector salud de Perú comparándolos de acuerdo con la institución de procedencia y a la

modalidad de contrato. Se realizó un estudio de diseño mixto que incluyó un abordaje cualitativo y componentes cuantitativos durante el año 2009 sobre personal profesional y técnico del Ministerio de Salud (MINSA) y la seguridad social (EsSalud); evaluándose la estructura salarial considerando los incentivos, bonificaciones y remuneraciones de acuerdo al puesto de trabajo, modalidad de contrato e institución. La evaluación se realizó sobre los grupos ocupacionales formalmente reconocidos como personal de salud, tanto a nivel profesional como técnico en ambas instituciones. El cuestionario utilizado contenía variables de interés en lo relacionado al puesto de trabajo incluyendo la institución, la modalidad de contrato, los cargos y niveles, los perfiles ocupacionales y las funciones. Los resultados revelaron que la política de remuneraciones y bonificaciones está determinada por los cargos y el tiempo de servicio. Se concluyó que existe diferencia en la estructura y los montos salariales de acuerdo a la institución y al tipo de contrato suscrito. Se sugiere evaluar la posible aplicación de una adecuación salarial entre las instituciones con la generación de propuestas de políticas salariales equitativas, que incorporen en sus criterios de remuneraciones la verdadera productividad, el desempeño por competencias, la eficiencia, la calidad, la producción científica, entre otras, en todos los profesionales de la salud, que permita la obtención de respuestas positivas en el personal y la disminución del malestar y la percepción de inequidad.

Por otra parte, García (2012) realizó un estudio descriptivo en la ciudad de Valladolid, España, sobre algunas de las variables de la motivación laboral que lleva a los trabajadores a realizar su trabajo motivados, pretende exponer con datos obtenidos a través de entrevistas, cómo no solo la retribución económica es elemento motivador para que se llegue a la consecución de los objetivos de la empresa por los trabajadores. La muestra está centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares. Los resultados evidenciaron que el trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él. Se puede concluir que el trabajador aspira a obtener de su trabajo unos beneficios económicos y extra salariales y una vez obtenidos, esa posición pasa de ser la deseada a la posición habitual, por lo que el trabajador continuamente deseará que su trabajo le aporte continuamente nuevos beneficios, ya sean económicos y/o beneficios extra salariales. Se

recomienda fomentar el reconocimiento laboral, mejorar el clima laboral y apostar por el sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador.

Finalmente, Pullupaxi (2014) realizó una investigación en Ecuador, con el objetivo de generar sentido de pertenencia en los empleados, en una empresa competitiva a fin de retenerlos, a partir de los resultados del salario emocional y el desempeño laboral. La investigación fue de tipo correlacional, transversal no experimental, con método deductivo, la cual permitió determinar la relación entre las dos variables de estudio (Salario Emocional y Desempeño Laboral). A una población total de cuarenta y seis funcionarios se les evaluó su satisfacción laboral, cuyos resultados evidenciaron motivación satisfactoria. La población de estudio estuvo definida por 22 personas de género masculino y 24 de género femenino y sus edades fluctuaron entre 22 años a 46 años de edad. Se utilizaron dos instrumentos de valoración y análisis, uno de ellos fue el cuestionario de identificación de Salario Emocional que permitió valorar los niveles de satisfacción laboral presentes en los empleados de esta organización, ulterior a estas mediciones se empleó el formulario de evaluación al desempeño de 180° que evaluó objetivos y competencias de los empleados de esta organización. Los resultados evidenciaron que de los 4 factores del salario emocional el de mayor relevancia es el de retribución estándar que se encuentra compuesto por los beneficios de; capacitaciones, reconocimientos, préstamos y anticipos, agasajos y festejos que la organización provee a sus trabajadores. Se concluye que la mayor parte de los empleados no tienen conocimiento del significado del salario emocional el cual es un beneficio no monetario para el trabajador pero si para la organización. Se recomienda fomentar un tipo de comunicación ascendente con mayor solidez dentro de la organización, esto con el fin de poder conocer cuáles son las inquietudes en relación a las permanencias y mejoras de los beneficios de retribución estándar y retribución por conciliación.

Tal como se ha demostrado en las investigaciones previamente expuestas, los incentivos laborales enfocan los esfuerzos de los colaboradores en metas específicas de desempeño; proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios tanto para el colaborador como para la organización. Por lo mismo, es importante establecer un plan de beneficios laborales que incluyan los gustos y preferencias según la generación de los

colaboradores con el fin de no solo atraer, sino también retener el talento humano de la organización.

En toda empresa, siempre se deben considerar los intereses de los colaboradores, así como ofrecer un programa de incentivos apropiado para cada persona, aun cuando se logra tener un clima laboral óptimo, cuando la dirección de la empresa alcanza los objetivos estratégicos y los procesos empresariales son altamente eficientes. Por lo tanto, para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas para dirigir el comportamiento de sus miembros.

Motivación

Una de las metas más importantes de la gestión del talento, es sin duda alcanzar la satisfacción y motivación de los colaboradores. Sin motivación no hay retención de talento y los colaboradores acabarán marchándose. Existe la tendencia a pensar que la mejor motivación puede ser un buen salario; obviamente el trabajo tiene que ser recompensado con un salario digno y que se adecúe a las funciones que se desempeñan. Sin embargo, pensar que la mejor motivación y la mejor compensación es siempre el dinero es un gran error. Existe otro tipo de motivaciones, compensaciones y salario que complementa al económico y que en muchas ocasiones puede ofrecer más satisfacción para el colaborador y que deben tomar en cuenta los expertos en Recursos Humanos.

Las nuevas generaciones de trabajadores (los *millennials* como ejemplo), ya no tienen suficiente con el salario económico; necesitan además ser recompensados con otro tipo de retribución que les ayude a conciliar la vida profesional y familiar. Aquellas organizaciones que se han situado en la vanguardia de la gestión del talento y del cuidado de su capital humano, ofreciendo a sus colaboradores salario emocional, son actualmente las preferidas por las nuevas generaciones y se han convertido en las mejores empresas para trabajar.

Según Alsa (2016), se ha vivido un largo período en el que gran parte de los colaboradores tiene preocupación por mantener el puesto de trabajo, y es una preocupación superior a la necesidad de disponer de una remuneración justa o competitiva.

Para iniciar, se puede definir a la motivación como un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Motivación y satisfacción son aspectos que se complementan dentro de la estructura de una empresa. Se considera que el factor clave de la organización son las personas, ya que en éstas residen el conocimiento y la creatividad. La motivación es, pues, junto con la satisfacción, otro elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos. Resulta imprescindible que las gerencias analicen de forma periódica aquellos factores distorsionantes, tanto de la motivación como de la satisfacción laboral, entre los que se encuentran la supervisión, las políticas de empresa y las condiciones de trabajo.

Según Nelson (1997), “La motivación es aún más fuerte cuando la forma de reconocimiento da lugar a una historia que el empleado pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo”.

Asimismo, las principales razones de permanencia o abandono en las empresas se centran hoy en aspectos de tipo humanitario. Según Sáenz (2013), los profesionales cada día valoran más la flexibilidad de horario, los programas de apoyo, la formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral.

Por lo tanto, se puede definir a la motivación laboral como la fuerza que impulsa al colaborador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral, el colaborador espera recibir además un salario emocional, que se puede definir como la retribución que recibe el colaborador distinta del dinero. El reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, el fomento del sentimiento de pertenencia y responsabilidad del colaborador, son principales fuentes de motivación. Las empresas deben invertir en estos factores, que implican bajo costo y aumento de la motivación del trabajador.

Según García (2012), un colaborador motivado buscará la consecución de sus objetivos para conseguir sus expectativas, y a su vez esos objetivos serán los de la empresa, aumentando la productividad de la misma.

Por su parte, Maslow propuso la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Según Quintero (2007), a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo, considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, surgirá una nueva necesidad.

Es así como las cinco categorías de necesidades propuestas por Maslow son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también diferenció estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo:

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y se refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas que incluyen situaciones como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de refugio, etc.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran situaciones 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 anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser

humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Maslow propuso 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 encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a 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.

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas, fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de auto-trascendencia: hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Retención de talento

Según Sánchez (2014), uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy es encontrar y mantener buenos colaboradores. La retención de talento es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio. Un porcentaje de rotación de personal dentro de límites normales puede ser bueno para una empresa; significa que con la llegada de nuevas personas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques. Sin embargo, cada organización debe tener una estrategia para retener a los colaboradores de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva considerable. Hay motivos por los que los colaboradores renuncian, que se salen de las manos del empresario, pues son de índole personal como cambios de ciudad de residencia, querer destinar mayor tiempo para los hijos, nuevo empleo con la posibilidad de cambiar radicalmente el estilo de vida o simplemente por decisiones en donde interviene la familia. Sin embargo, hay otras causas por la que los colaboradores se van de una empresa que pueden ser remediadas por la empresa, dentro de las más comunes está:

- Desmotivación por el poco reconocimiento a la labor realizada.
- No cuentan con el apoyo ni las herramientas suficientes para el desarrollo de su trabajo.
- El colaborador percibe que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral.
- La remuneración salarial no está acorde a las funciones ni al mercado.
- Estilo de liderazgo negativo por parte del jefe.
- Clima organizacional muy tenso.
- El colaborador no se siente identificado con la cultura organizacional de la empresa.
- Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre.

Por lo tanto, según Sánchez (2014), es importante que se identifique plenamente las causas que llevan a un colaborador a renunciar a su trabajo, esto se puede medir a través de las entrevistas de retiro en donde el colaborador haga las recomendaciones pertinentes. Estos datos son de gran utilidad para la mejora de las condiciones de trabajo. No es solo enfocarse en identificar el problema, el empresario debe ser muy proactivo en diseñar estrategias que le permita conservar su mejor talento humano, dentro de las más destacadas y que han tenido éxito en muchas empresas están:

- Garantizar un entorno de trabajo adecuado: la principal estrategia tiene que ver con la creación y el mantenimiento de un lugar de trabajo que atraiga y retenga el buen colaborador. Esto abarca una serie de temas, que van desde el desarrollo de la misión y visión de la empresa, la cultura, los valores, condiciones de trabajo seguras y adecuadas, creación de políticas y procedimientos claros, lógicos y coherentes que se traduzcan en acciones del día a día no solo que se quede en papel. A la mayoría de colaboradores les gusta un estilo de liderazgo abierto en donde la información fluya, quieren estar enterados hacia dónde va la empresa, cómo vislumbran el futuro, la estabilidad a mediano y a largo plazo, qué posición tiene en el mercado; ellos necesitan estar orgullosos de trabajar para una organización que los tiene informados de forma permanente y les muestra cómo desde sus puestos de trabajo pueden aportar a su crecimiento. Al sentirse parte importante se eleva el compromiso y los deseos de quedarse.
- Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los colaboradores: esta estrategia se enmarca en la forma en que fluyen las relaciones en todos los niveles de la empresa, por eso es fundamental la capacitación sobre liderazgo positivo a los jefes y supervisores. Es muy común que una personalidad poco asertiva de un jefe termine siendo la causal de renuncia de un colaborador, así que los empleadores deben revisar muy bien a quien le encomiendan la valiosa labor de dirigir. Para que las relaciones laborales tengan éxito todos deben hablar un mismo lenguaje basado en el respeto y los valores que como empresa quieran promover, enfatizando en los líderes para que posteriormente ellos sean multiplicadores y ejemplo a seguir. De esta manera se tienen ambientes de trabajo más sanos.

Otras estrategias, según Sánchez (2014), para mejorar la relación con los colaboradores que pueden ser de gran impacto son:

- Construir relaciones de mentoría con la gente para aumentar sus lazos emocionales con la organización.
- Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- Celebrar la antigüedad de los colaboradores en la empresa.
- Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo.
- Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

Por otro lado, las estrategias para fortalecer las relaciones entre los colaboradores ayudan a construir un sentido de pertenencia (Sánchez, 2014). Al construir el sentido de pertenencia en un equipo de trabajo se tendrá la mentalidad de "todos para uno y uno para todos".

- Promover en los colaboradores tengan metas claras en su vida: ayudar a los colaboradores para que establezcan metas en su vida y se centren hacia donde quieren ir, mostrarles cómo sus objetivos personales coinciden con los organizacionales y que permaneciendo en la empresa pueden alcanzarlos. Si las personas creen que pueden lograr sus metas y objetivos mediante el trabajo, van a pensarlo dos veces antes de querer cambiarlo.
- Vincular a la familia en actividades realizadas por la empresa: siempre que sea posible, vincular a la familia del colaborador con acciones muy sencillas pero que sean muy representativas para ellos. Dentro de los programas de bienestar incluir actividades en donde haga presencia la familia como jornadas deportivas y recreativas, cursos de formación, fiestas y eventos especiales. Invitar a la familia a todos los reconocimientos públicos que se le hagan a los colaboradores cuando cumplan metas u obtengan algún beneficio por el buen desempeño laboral.
- Apoyar a los colaboradores cuando estos requieran de su ayuda: hay que darles las herramientas y equipos para hacer el trabajo. Cuando las personas sienten que tienen lo que necesitan para ejecutar sus labores, la satisfacción aumenta automáticamente. Todas las estrategias de apoyo a los colaboradores se deben a tres principios básicos:
 - La gente quiere sobresalir.
 - Las personas necesitan recursos suficientes para hacer el trabajo.
 - Las personas necesitan apoyo moral de sus jefes y directivos.

De igual forma, los jefes y directivos no deben ver al colaborador como engranaje de una rueda sino como un recurso valioso que ayuda al crecimiento de la empresa, por eso deben estar cerca y conocer los requerimientos que estos tienen para que puedan suministrarlos oportunamente (Sánchez, 2014). Por otro lado, hay que tener en cuenta que se genera más adherencia a la empresa si al colaborador se le brinda lo siguiente:

- Trabajo productivo para hacer.
- Proporcionarle desafíos.
- Eliminar los obstáculos y barreras para hacer el trabajo.

- Ajustar el puesto de trabajo a sus fortalezas, habilidades y talentos.
- Establecer sistemas de comunicación eficaces.
- Definir claramente las responsabilidades del trabajo.
- Animar a la gente a tomar la iniciativa.
- Fomentar, reconocer y premiar la creatividad y la innovación.
- Cuando sea posible, ofrecer la flexibilidad laboral.
- Implantar mecanismos de participación interna para sus colaboradores.
- Es importante medir periódicamente el clima organizacional y con base en el resultado diseñe los planes de acciones correspondientes.

Según Sánchez (2014), la información es clave, cuanta más información se provea a los colaboradores sobre las metas de la compañía, futuros proyectos, la razón por la que hacen las cosas de la manera que lo hacen, todo esto genera mayor confianza en los colaboradores y permite que valoren más la empresa. También es importante ayudarles a entender cómo su labor aporta al crecimiento del negocio.

De igual forma, la mayoría de colaboradores quieren desarrollar nuevos conocimientos y habilidades con el fin de mejorar su valor en el mercado y mejorar su propia autoestima. Pero esto no sucede si la empresa los capacita de forma aleatoria y con contenidos que no le aportan para su crecimiento en el trabajo. Es necesario explorar diferentes necesidades de los colaboradores y la mejor manera de satisfacerlas. Según Dorado (2013), hay muchas maneras de ayudar al personal con el crecimiento profesional que no sólo hacen una diferencia en sus vidas, sino que aporta también a la organización.

Por lo mismo, es importante evaluar frecuentemente si la empresa está en el promedio de remuneración en el mercado laboral. Se debe diseñar una escala salarial en donde los sueldos para cada cargo estén acorde a la capacitación, habilidades y responsabilidades específicas. Por ello, mantener a los colaboradores satisfechos es un requisito fundamental para la sostenibilidad y éxito de la empresa. Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los colaboradores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los colaboradores

entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostrarán más fidelidad con la empresa.

Además, es beneficioso para la empresa que informe periódicamente de las ventajas del empleo que mantienen, comparándola con la competencia. Pueden ser transmitidas por medio de focus groups, bases de datos en línea y/o atención directa. En las empresas de hoy el retener a los mejores colaboradores debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo.

Incentivos laborales

Según Petersen y Plowman (1974:482), “un incentivo es un estímulo, un aliciente que incita a la acción. Puede aplicarse a cualquier factor, material o clase que apremia o anime a una persona a la acción y a la lucha para obtener determinados resultados. El efecto primario de un incentivo es psicológico. Por naturaleza, o a causa de su experiencia y educación, un individuo reacciona en una forma determinada a los estímulos a que se ve sujeto. Sus respuestas a estos impulsos podrían ser mentales y/o físicos”. Por lo tanto, puede decirse que un incentivo es una fuerza que actúa sobre la mentalidad de una persona. Las acciones humanas obedecen a motivos específicos, los cuales pueden ser impulsos emocionales que actúan sobre la voluntad induciéndola a la actividad. Algunos motivos son instintivos y elementales; otros son el resultado de la reflexión y razonamiento.

Asimismo, un sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus colaboradores, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No se deben tener en cuenta solamente salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, etc. sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, desarrollo de carrera, desarrollo profesional y formas de reconocimiento del desempeño, entre otras.

Según Nelson (1996), “aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho”.

Por lo tanto, los sistemas de recompensas o premios constituyen los factores básicos que inducen a las personas a trabajar en favor de la organización. Según Chiavenato (2002), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, incentiven el espíritu de misión en la empresa.
- Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización. Es decir, que incentiven el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
- Ayudan a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización. Es decir, que incentiven las acciones que agreguen valor a la organización, al cliente y a las personas.

Adicionalmente, el sistema de recompensas se debe basar en:

- Realimentación: contribuir como refuerzo positivo del comportamiento esperado. La realimentación debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
- Relacionar las recompensas con los resultados establecidos o esperados.

De la misma manera, el sistema de recompensas debe tener en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner: todo comportamiento está determinado por consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos: a) Las personas desempeñan sus actividades para obtener mayores recompensas o beneficios. b) Las recompensas obtenidas actúan como refuerzo para mejorar cada vez más el desempeño.

Por lo tanto, el refuerzo positivo está orientado hacia los resultados positivos esperados de la persona. Lamentablemente, las organizaciones utilizan más las sanciones que las recompensas para modificar o mejorar el desempeño de las personas. La recompensa o incentivo es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización, y a la vez, contribuyen con tiempo, esfuerzo y otros recursos. Para la organización, los incentivos representan inversiones que deben proporcionar retornos, en forma de contribuciones de las personas. Según Dessler (2009), cada vez son más las organizaciones que están aplicando nuevas formas de remuneración que permiten obtener retornos en términos de desempeño excelente y consecución de objetivos y resultados organizacionales.

Por lo mismo, para el futuro colaborador, es importante tomar una decisión de vincularse a una empresa tomando en cuenta los beneficios de la misma, por ejemplo, el cubrimiento en salud para su familia, el de su jubilación, así como el salario emocional en general. Otro nombre que reciben los beneficios laborales es compensación indirecta, ya que no son una retribución propiamente dicha del servicio prestado sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto. Los beneficios laborales han tomado gran importancia y popularidad en los últimos años, lo cual se ve reflejado en el aumento considerable de inversión de las empresas en servicios personales.

Es así como existen factores que influyen en la toma de decisiones respecto al paquete de beneficios o prestaciones:

- Para el empleador: relación con el costo total de las compensaciones, ofertas de la competencia, rol de los beneficios o prestaciones (atracción, retención, motivación), y requerimientos legales.
- Para el colaborador: equidad respecto a los que reciben otros y lo que se recibe en el mercado, necesidades personales ligadas a (edad, género, estado civil, personas dependientes, escolaridad).

De la misma manera, según Dessler (2011), toda decisión que se tome respecto a los beneficios deberá ser guiada por la misión, visión, cultura, valores, estrategias, objetivos y capacidad financiera de la organización. Las prestaciones se diseñan en búsqueda de:

- Competitividad externa frente al mercado de mano de obra.
- Eficacia en los costos
- Atender las preferencias de los colaboradores
- Cumplir con la normatividad legal
- Que estén alineadas con la estrategia global de retribuciones

Adicionalmente, al establecer el paquete de beneficios, la empresa debe definir parámetros en torno a lo que puede y no puede ofrecer; debe estudiar sus verdaderas necesidades, su capacidad financiera y de administración del programa, según Flannery (como se citó en Morales, 1999). El

diseño de los beneficios debe ser muy creativo, adecuado a las necesidades de la empresa y de su personal.

De igual forma, como toda compensación, el sistema de beneficios y prestaciones debe ser coherente con la estrategia global de la empresa y en especial, con la estrategia en la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, tomando en cuenta que el salario emocional es un concepto vanguardista asociado a la retribución de un colaborador en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, se establece que su fin último es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del colaborador, mejorando la calidad de vida del mismo y fomentando la conciliación laboral. Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los colaboradores y así mejorar la opinión que ellos tienen de la empresa. Entonces, no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el colaborador entiende como beneficios más valiosos que un aumento de sueldo. Según Barcelo (2015), el salario emocional se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el colaborador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional. Las ventajas para la empresa que incluye la retribución emocional en sus políticas retributivas son:

- Índices de rotación del personal bajos
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal
- Niveles bajos de absentismo
- Colaboradores satisfechos con elevados índices de productividad y competitividad

Por su parte, Morales y Velandia (1999) indican que se habla de salario emocional cuando se refiere a todos aquellos beneficios, (tangibles o no) que la empresa puede ofrecer a sus colaboradores para mejorar su nivel de bienestar y satisfacción sin que esto suponga un incremento en el sueldo. El objetivo de este tipo de "salario" es mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la organización. Asimismo, el salario emocional reduce la rotación de equipos, incrementa la eficiencia de la plantilla y su productividad además de marcar la diferencia respecto a otras organizaciones.

Por otro lado, según Dessler y Varela (2011), el reconocimiento al colaborador es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los colaboradores. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los colaboradores coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa. Según Werther, Davis y Guzmán (2014), existen diversos tipos de reconocimiento:

Reconocimiento informal

Se trata de un sistema que, de una forma simple, inmediata y con bajo costo refuerza el comportamiento de los colaboradores. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y puede, por ejemplo, consistir en una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado. A pesar de lo fácil que parece el realizarlo, es el que menos utilizan las empresas, pues siempre existe cualquier cosa más importante para los directivos que pensar y dedicarse por unos momentos a sus colaboradores.

Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un colaborador por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho. El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que, nos conduce hacia la retención de los colaboradores.

Regla del 80/20 para el reconocimiento formal

En toda estrategia de reconocimiento formal, existen dos partes diferenciadas. La parte intangible, que viene a ser el acto de presentación, donde emana la comunicación emocional y por otro lado, la parte tangible, que es el vínculo físico que se utiliza para hacer que la experiencia sea memorable. Se tiene que maximizar el 80% de la parte intangible, así como en el 20% restante de la parte tangible, para lograr un reconocimiento eficaz. Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular

la memoria del logro y hacer que impulsen a los colaboradores a contar la historia. Es muy importante, la inclusión del logo o imagen corporativa de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia.

Por último, es importante resaltar que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable. Acorde a la estrategia de reconocimiento que se aplique, según las características de la organización, se utiliza el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costos laborales como el absentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva. Todas las personas necesitan ser apreciados y reconocidos, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos obsequios. Cada persona es única, por lo que es importante averiguar cuál es la mejor forma para valorar su labor. Existe multitud de ideas para reconocer eficazmente a los colaboradores, ya sea de manera informal o formal.

Beneficios más comunes

- Los beneficios para jubilación, entendidos como los planes que proporcionan una pensión en el retiro, son los más usados y también han sufrido variaciones.
- Los beneficios dirigidos a la familia son más variados: jornada semanal reducida, oficina virtual, licencia por maternidad o adopción.
- Horario flexible, cuando se trabaja toda la semana alrededor de nueve horas al día es complejo encontrar un momento para hacer diligencias personales. Por lo mismo, es común que los colaboradores busquen la flexibilidad en sus trabajos y que sus superiores se lo garanticen.
- El teletrabajo (trabajo a distancia), muy valorado por las nuevas generaciones de colaboradores, acostumbrados al uso de las herramientas informáticas, pero también es un beneficio importante para padres que tienen hijos o familiares enfermos y les resulta muy complicado conciliar la vida laboral y familiar.
- Ayuda económica en el desarrollo de la carrera profesional, las organizaciones más avanzadas en la gestión del talento capacitan a sus colaboradores para el desarrollo de la

misma. Les ayudan económicamente en el pago de alguna formación o le facilitan asistir a esas formaciones. Ayuda en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con nuestro trabajo diario como idiomas, talleres literarios o de cualquier otro tipo y que el colaborador considera necesario para su desarrollo personal.

- Guardería para niños pequeños en el mismo lugar de trabajo, o para escolares durante las vacaciones.
- Días libres para los colaboradores el día de su cumpleaños, o celebración de cumpleaños del mes.
- Beneficios sociales: seguros, ayudas a la educación de los hijos, abono de los costes de transporte y alimentación. Según Rinsky (2005:442), “las empresas contratan los seguros de vida con compañías aseguradoras, las cuales ofrecen planes para grupos que resultan más económicos que si fueran contratados independientemente por el colaborador”.
- Espacios de distracción en la empresa; oficinas como las de Google y otras organizaciones punteras que ofrecen a sus colaboradores salas de descanso, salas de juegos, salas con televisión, gimnasios u otras salas dedicadas a desconectar del trabajo.
- Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres para que los colaboradores realicen dichas actividades.
- Reconocimiento al trabajo bien hecho. Para los colaboradores es importante que sus jefes aprecien la antigüedad que tienen en sus puestos desarrollando un trabajo eficiente. Según Abad (2011), los años de servicio a la empresa deben ser valorados y retribuidos.

En el caso de los beneficios, es la propia empresa la que decide aplicar unos determinados servicios a sus colaboradores, según las necesidades de la población en general. La empresa decide qué incentivos ofrecer con objetivos de motivación para diferenciarse de la competencia o para mejorar el bienestar del trabajador. Además, las empresas se han visto casi en la obligación de recurrir al salario emocional para seguir ofreciendo ventajas competitivas a sus trabajadores ante la imposibilidad de subir los salarios. A su vez, los colaboradores han aprendido a dar valor a estos beneficios y han comenzado a darse cuenta de que existen otras herramientas de retribución que tienen que ver con la satisfacción en el entorno laboral y van más allá de la compensación económica.

Para poder trabajar en esta línea, es imprescindible que departamentos de Recursos Humanos y directivos se involucren en esta lucha por mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los colaboradores. La retribución emocional tiene mucho que ver con la productividad laboral y es responsabilidad de Recursos Humanos saber transmitir este mensaje a la dirección. El buen ambiente en el trabajo, la flexibilidad de horarios, la capacidad para escoger días de vacaciones, el teletrabajo, una oferta de formación por parte de la empresa o la relación óptima con los superiores deben ser aspectos a tener en cuenta para fomentar el optimismo y la motivación, ya que tienen un importante impacto sobre el estado de ánimo del colaborador y, por consiguiente, de su productividad.

Asimismo, está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los colaboradores frente a sus obligaciones. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del colaborador. Cualquier empresa que tenga como objetivo aumentar el rendimiento deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano.

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el colaborador es la satisfacción que le produce la tarea que desempeña así como las circunstancias que rodean su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el colaborador más implicado y motivado es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner más dedicación en la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los colaboradores en su labor es algo deseado por la dirección de cualquier organización dado que tiende a relacionarse con resultados positivos y con mayores índices de productividad, favoreciendo el desarrollo empresarial. Posiblemente, el pensamiento economicista-neoliberal de nuestros tiempos, y también el de algunos gestores al uso, haya podido relegar estas teorías humanistas, beneficiosas para la empresa, a un segundo plano, incurriendo en un claro error de concepto sobre lo que debería ser la motivación del personal y el consiguiente desarrollo de la empresa.

De igual forma, numerosos estudios indican que la satisfacción en el trabajo es una dimensión de la gestión de calidad y que existen factores capaces de mejorarla. Por otra parte, está demostrado que existe una fuerte relación entre la alta satisfacción laboral y otros factores motivadores del

colaborador, como son la organización y la gestión del cambio, la percepción de la dirección o la relación jerárquica. Características como la edad, el género o la categoría profesional presentan mucha menor influencia sobre la alta satisfacción. Otra referencia importante, es el peso que diversos estudios muestran sobre la percepción positiva de la formación y el reconocimiento del trabajo realizado. La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un colaborador no es una resultante de los factores exclusivamente organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones, la motivación y otra serie de experiencias que cada miembro aporte a la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de los objetivos marcados. Disponer de personas motivadas y satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente el rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Estos aspectos son clave para mejorar el clima organizacional, fundamento primordial para alcanzar resultados. Por ello, establecer mecanismos de medidas periódicas de ese clima y las consiguientes acciones de mejora para corregir los procesos negativos debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

Generaciones

Las oficinas de hoy reúnen tres generaciones de trabajadores. Lejos de significar un problema por la brecha etaria, los *millennials*, los *baby boomers* y la Generación X se complementan y aprenden entre sí. Para que los buenos colaboradores se queden en las empresas existen muchísimas recomendaciones al respecto. Según Mondy y Noé (2005), se trata de ganar-ganar, y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen colaboradores competitivos así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional.

Asimismo, cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido unas vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. El empleo, la conducta y la autoridad no significan lo mismo para quienes nacieron en la posguerra, vivieron en medio de una crisis o se criaron bajo la premisa de que a los padres se les

obedece, que para quienes nacieron en una sociedad con la libertad como uno de los pilares fundamentales. Según Rius (2016), el desafío es lograr que generaciones tan diferentes no sólo convivan en una misma organización u empresa sino que además se entiendan, y cumplan objetivos estratégicos. Y para ello el primer paso es conocer cuáles son sus expectativas vitales y profesionales.

Baby boomers (1946 - 1964)

Reciben el nombre por haber nacido en época de incremento de tasas de natalidad y son una generación muy numerosa. Vivieron en la época de Guerra Fría, la reivindicación de derechos sociales y la incorporación de la mujer al mercado laboral. El trabajo es importante para ellos, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos. Esperan del trabajo seguridad y estabilidad; están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa. Son la voz de la experiencia (Rius, 2016).

Generación X (1965 - 1978)

Se les llama así porque les tocó insertarse en el mercado laboral en una época de mucha incertidumbre por el fin de la Guerra Fría. Todavía son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. Se criaron más libres, de niños tuvieron opinión y voz en casa pero bajo la orden de sus padres, y por eso también siguen la orden del jefe. Accedieron al empleo en la época de capitalismo salvaje y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal. Las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral pero todavía hay un alto porcentaje que se ocupa de la gestión de la casa. Desean desarrollo profesional dentro de la empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales. Son estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza. Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico. Son prometedores y tienen mucha energía. Tienen afinidad natural por la tecnología y espíritu emprendedor. Si la empresa los ayuda a expandir sus conocimientos y habilidades, desearán permanecer allí (Rius, 2016).

Generación “Y” o *Millennials* (1979 - 2000)

Llegaron al mundo laboral durante la muerte del capitalismo puro y después de ver que sus padres trabajaron mucho y ese esfuerzo desmedido no les permitió alcanzar sus ambiciones o no les libró de ser despedidos durante la crisis de los noventa, así que ellos quieren disfrutar en el momento. De niños fueron muy escuchados y felicitados, su autoconfianza es muy alta y esperan del jefe lo mismo que tenían en casa. Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades. Tienen mucho compromiso pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo. No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas. Ven a la generación precedente como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal. La mujer no está dispuesta a renunciar a desarrollar su vida profesional. Les gusta emprender, aprender y tomar parte en la toma de decisiones; tienen mayor tolerancia al fracaso. Requieren empleos afines con sus intereses. Están dispuestos a desafiar grandes retos (Rius, 2016). Los *millennials* pretenden transformar los espacios y tiempos de trabajo. Sus herramientas principales laborales y de comunicación se vuelven digitales. Son personas que siempre están en busca de más y de nuevas formas de trabajar, donde rodearse con gente inspiradora y talentosa es fundamental (Caraher, 2015).

Generación Z (2001 a la fecha)

Serán los próximos en incorporarse al mercado laboral. Su vida gira en torno a la tecnología moderna. Estudian y leen en línea, recurren a sitios web para sus trabajos de clase. Es difícil captar su atención y se preocupan por el medio ambiente y las personas. Una gran mayoría aspira a tener su propia empresa y/o a poder vivir de sus hobbies. Buscan trabajos flexibles, a distancia, y que les permitan realizar varias actividades a la vez. Son muy creativos (Rius, 2016).

Finalmente, se puede decir que los colaboradores valiosos se quedan en las empresas debido a diversos factores como: la estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia, la flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural. La idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los colaboradores. Por lo mismo, es importante considerar el grupo etario al que se dirigen los

beneficios, para tomar en cuenta las necesidades de cada colaborador y de esta forma garantizar que el talento humano se sienta a gusto en la empresa y fortalezca su sentido de pertenencia.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Año tras año, las empresas se encuentran en la búsqueda de mejores procesos y mayor productividad. Cada vez hay más competencia mercantil, lo cual obliga a las entidades a exigir mayores y mejores resultados en el personal. Por mucho tiempo, se ha cuestionado la mejor forma de lograrlo y sin duda alguna los incentivos laborales son una gran respuesta a ello. Un colaborador al que le agrada su entorno de trabajo, realizará mejor sus funciones que otro al que le desagrada. Por otro lado, la motivación está relacionada directamente con la productividad, es por esto que cada vez más empresas buscan las mejores formas para incentivar a sus colaboradores utilizando diversos mecanismos. Debido a lo anterior, vale la pena cuestionar, si esos mecanismos son los mejores y más aptos; o si valdría la pena averiguar si existen preferencias en los incentivos, de acuerdo a la generación a la que pertenezcan los colaboradores. No es lo mismo para un millennial obtener un seguro médico, que para un baby boomer obtener beca en un país del extranjero. Es por esto que es importante distinguir cuáles son los incentivos laborales preferidos por los colaboradores según la generación a la que pertenecen. De tal forma que cuando la empresa quiera premiar o reconocer a su personal, el incentivo que proporcione brinde los resultados esperados no solo para la organización, sino para el colaborador también. Por lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa, según la generación a la que pertenecen?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa según la generación a la que pertenecen.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de preferencia del incentivo “programa de jubilación” del personal de la institución educativa según la generación a la que pertenecen.

- Identificar el grado de preferencia del incentivo “gimnasio” del personal de la institución educativa según la generación a la que pertenecen.
- Reconocer el grado de preferencia del incentivo “día libre para cumpleaños” del personal de la institución educativa según la generación a la que pertenecen.
- Establecer el grado de preferencia del incentivo “bono para cumpleaños” del personal de la institución educativa según la generación a la que pertenecen.
- Determinar el grado de preferencia del incentivo “bono de alimentación” del personal de la institución educativa según la generación a la que pertenecen.

2.2 Elemento de estudio

Incentivos laborales

2.3 Definición de elementos de estudio

2.3.1 Definición conceptual

Incentivos laborales: según Barcelo (2015) “Los incentivos laborales son todas aquellas retribuciones no económicas que el colaborador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional”.

2.3.2 Definición operacional

- Programa de jubilación
- Gimnasio
- Día libre para cumpleaños
- Bono para cumpleaños
- Bono de alimentación

2.4 Alcances y límites

La presente investigación pretende determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas según la generación a la que pertenece, ya sea del grupo *millennials*,

X o *baby boomers*. Abarca personal tanto administrativo como docente de una institución educativa privada de Guatemala. Por lo que debe tomarse en cuenta que la presente investigación se limita a la población antes mencionada y los resultados solo aplican a una muestra con características similares.

Para realizar la presente investigación el poco tiempo disponible por parte de los sujetos podría ser una limitante, ya que no podrán extenderse al responder las preguntas que se realicen, a la vez que existen pocos antecedentes que contribuyan al enriquecimiento de la información respecto a los elementos de estudio planteados en el presente documento.

2.5 Aporte

Esta investigación pretende determinar los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas de una institución educativa según la generación a la que pertenece. Se identificarán las diferencias en cuanto a preferencia de incentivos laborales según la generación y el nivel académico. A nivel nacional, se pretende indicar las necesidades básicas que tienen los colaboradores en la actualidad, así como señalar las razones por las que se presentan y no son cubiertas por instituciones gubernamentales a cargo. A nivel universitario, esta investigación puede brindar una nueva perspectiva sobre diversas formas de motivar al personal, las cuales pueden ser incluidas en las cátedras o proyectos. Se pretende brindar a personal de Recursos Humanos una idea más clara para identificar los principales incentivos laborales preferidos, así como una visión más específica para facilitar la motivación laboral y mejorar la productividad del personal.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

La investigación se llevó a cabo en una institución educativa ubicada en la ciudad de Guatemala. Dicha institución busca ser reconocida como la mejor casa de estudios acreditada internacionalmente; y se enfoca en preparar ciudadanos con el conocimiento, habilidades y valores para dirigir y mejorar el entorno en que se vive.

Los sujetos de la investigación laboran en esta institución educativa, desempeñando funciones administrativas o educativas. La edad de los sujetos oscila entre 19 y 75 años. La población fue la totalidad de sujetos que laboran en la institución para realizar esta investigación.

A continuación se presentan las características demográficas que fueron tomadas en cuenta para la investigación.

Sujetos por nivel académico		
Nivel académico	Cantidad	Porcentaje
Básico	5	4.7%
Diversificado	14	13.2%
Profesorado	21	19.8%
Licenciatura	45	42.5%
Maestría	21	19.8%
Total	106	100%

Sujetos por generación		
Generación	Cantidad	Porcentaje
<i>Baby boomers</i>	17	16%
Generación X	37	34.9%
<i>Millennials</i>	52	49.1%
Total	106	100%

Sujetos por antigüedad laboral		
Antigüedad laboral	Cantidad	Porcentaje
0 – 3 años	38	35.8%
>3 – 5 años	24	22.6%
>5 – 7 años	13	12.3%
>7 - 10 años	6	5.7%
Más de 10 años	25	23.6%
Total	106	100%

Sujetos por género		
Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	90	84.9%
Masculino	16	15.1%
Total	106	100%

Sujetos por departamento		
Departamento	Cantidad	Porcentaje
Administrativo	31	29.2%
Educativo	75	70.8%
Total	106	100%

Sujetos por estado civil		
Estado civil	Cantidad	Porcentaje
Soltero(a)	44	41.5%
Casado(a)	60	56.6%
Viudo(a)	2	1.9%
Total	106	100%

3.2 Instrumento

Se utilizó un cuestionario auto aplicable, el cual fue elaborado por la autora de la investigación. El cuestionario consta de ocho preguntas: seis preguntas son de selección múltiple y dos preguntas

de completación, las cuales tienen como objetivo identificar cuáles son los beneficios laborales preferidos por los sujetos que laboran en la institución educativa de la ciudad de Guatemala, según la generación a la que pertenecen. La duración del cuestionario es de aproximadamente 10 a 15 minutos.

Se creó este cuestionario para recabar la información necesaria y principalmente debido a la falta de instrumentos estandarizados que cumplan el objetivo deseado. El cuestionario fue validado a través de la validación de expertos en el área (Anexo 3).

Al ser un cuestionario de opinión, los resultados se obtuvieron de la tabulación de cada una de las respuestas, dando por resultado final un porcentaje equivalente a lo que cada grupo considera. Se utilizaron porcentajes y promedios para determinar las conclusiones del presente estudio, y así poder establecer los beneficios laborales preferidos por la población evaluada.

3.3 Procedimiento

A continuación se describen los pasos que se llevaron a cabo para desarrollar la presente investigación:

- Se entregó el cuestionario a un grupo de expertos para que pudieran revisarlo e indicaran puntos de mejora sobre el mismo, para proceder a validarlo.
- Se procedió a realizar el trabajo de campo, aplicando el instrumento a los sujetos de la investigación.
- Se tabularon los datos de la información recopilada luego de haber aplicado el instrumento.
- Se procedió a explicar los resultados obtenidos a través de gráficas y se complementó con el análisis cualitativo.
- Se realizaron las conclusiones y recomendaciones para la institución educativa a la que pertenecen los sujetos evaluados.

- Tomando en cuenta el análisis de resultados, se procedió a compararlos con las investigaciones de otros autores y el marco teórico para elaborar la discusión de los resultados. Se obtuvieron algunas similitudes y diferencias.
- Se elaboró una propuesta para la institución educativa para mejorar las áreas de oportunidad encontradas y desarrollar más las fortalezas.
- Se presentó un informe final de la investigación a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que estudia y analiza la preferencia de las personas con respecto a los beneficios laborales, según la generación a la que pertenecen. Dicho estudio, analiza la recolección de información, con base en medición numérica y análisis estadístico, permitiendo determinar de manera general los resultados y profundizar en los mismos. Este tipo de investigación pretende buscar y determinar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analice (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La investigación utiliza la estadística para medir los resultados. Se utilizó estadística descriptiva que incluye manejo de porcentajes, promedios y matrices para la tabulación de datos. Los resultados se presentarán a través de porcentajes y medidas de tendencia central (media, mediana y moda).

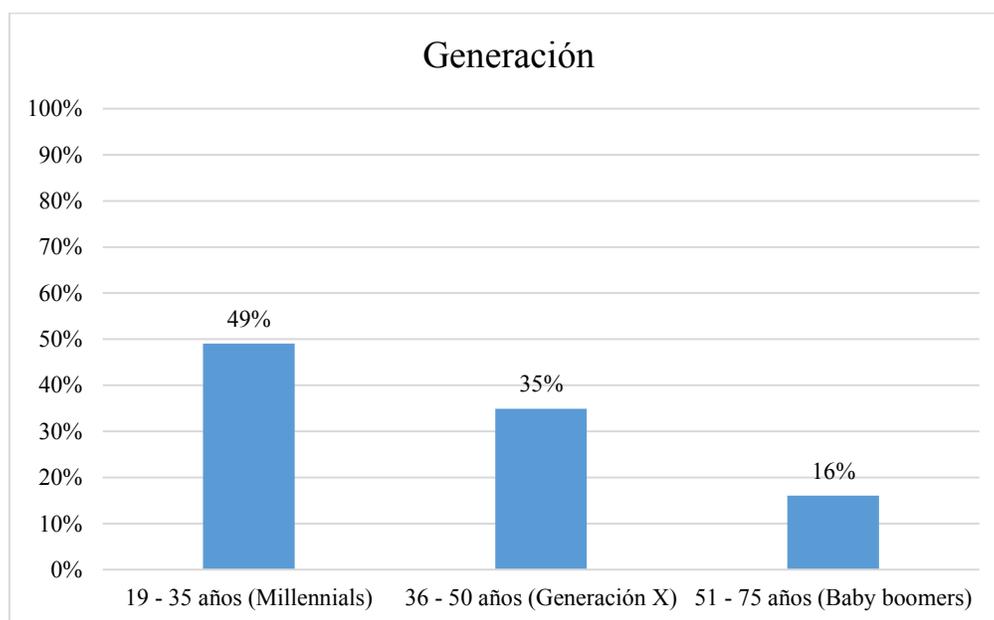
IV. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación del cuestionario, el cual tuvo como objetivo determinar los beneficios laborales preferidos por el personal de una institución educativa, según la generación a la que pertenecen, en un grupo de 106 colaboradores del área académica y administración. Inicia con la presentación de las gráficas generales de los factores demográficos, posteriormente se encuentran las gráficas ordenadas según las preguntas del cuestionario y para finalizar se muestran los resultados con base en diferentes características demográficas, con su debida descripción.

El instrumento consta de siete reactivos sobre los beneficios laborales y se señala la preferencia según los intereses individuales de la persona. Al ser un cuestionario de selección múltiple, se obtienen directamente los intereses de cada persona al ser seleccionados.

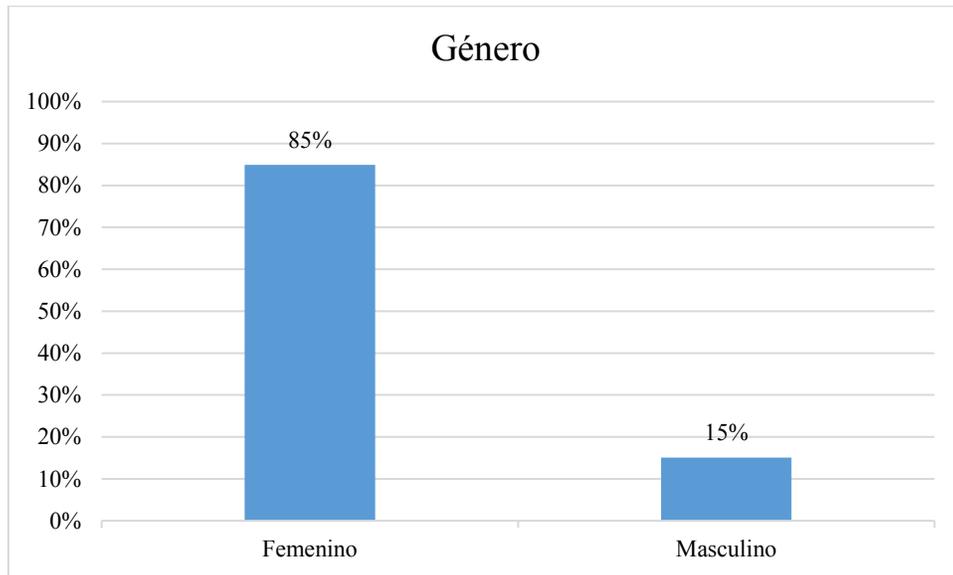
4.1 Análisis de factores demográficos

Gráfica No. 1



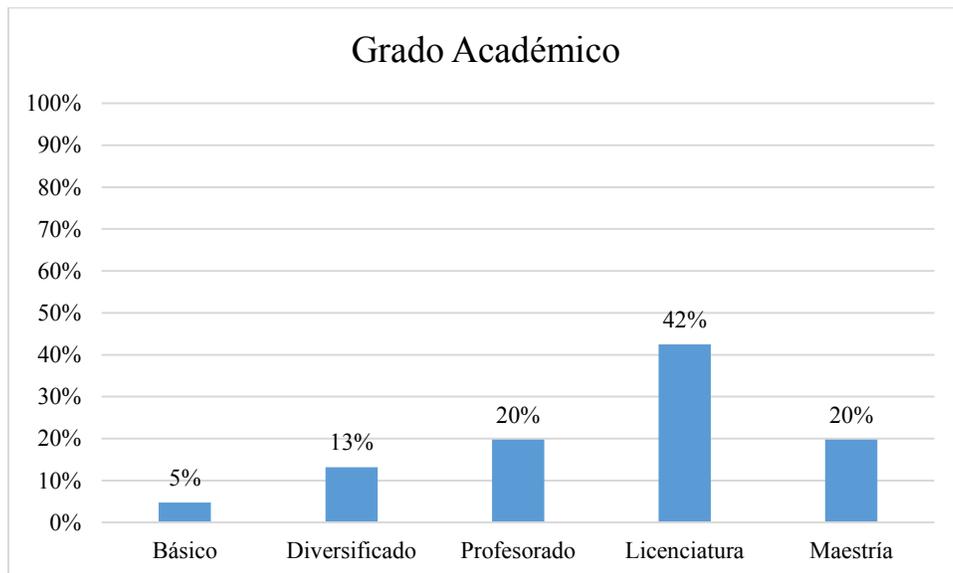
La población de colaboradores de la institución educativa consta en su mayoría personal de la generación *millennials*.

Gráfica No. 2



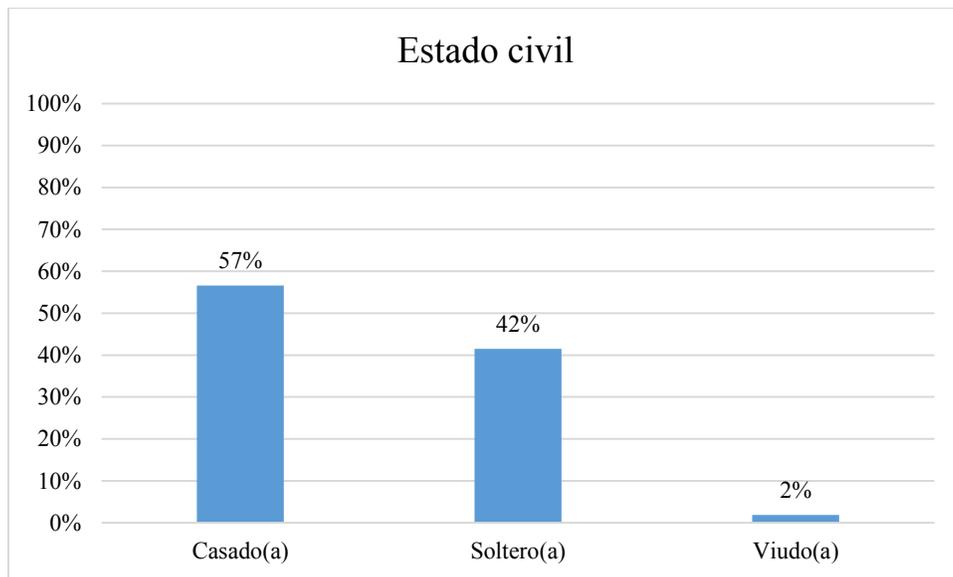
De la población, la gran mayoría de sujetos son de género femenino.

Gráfica No. 3



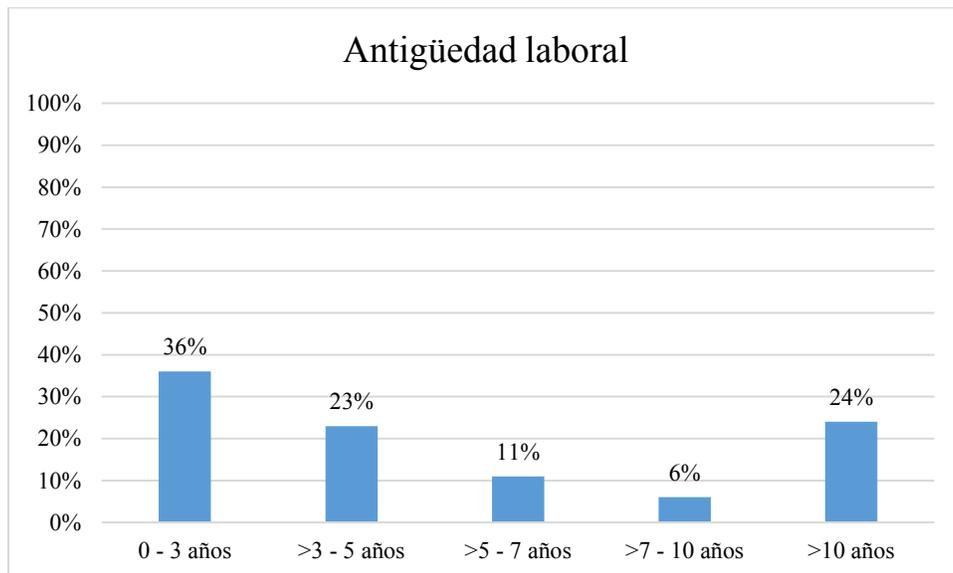
Del 100% de los sujetos, el 82% cuenta con nivel académico universitario.

Gráfica No. 4



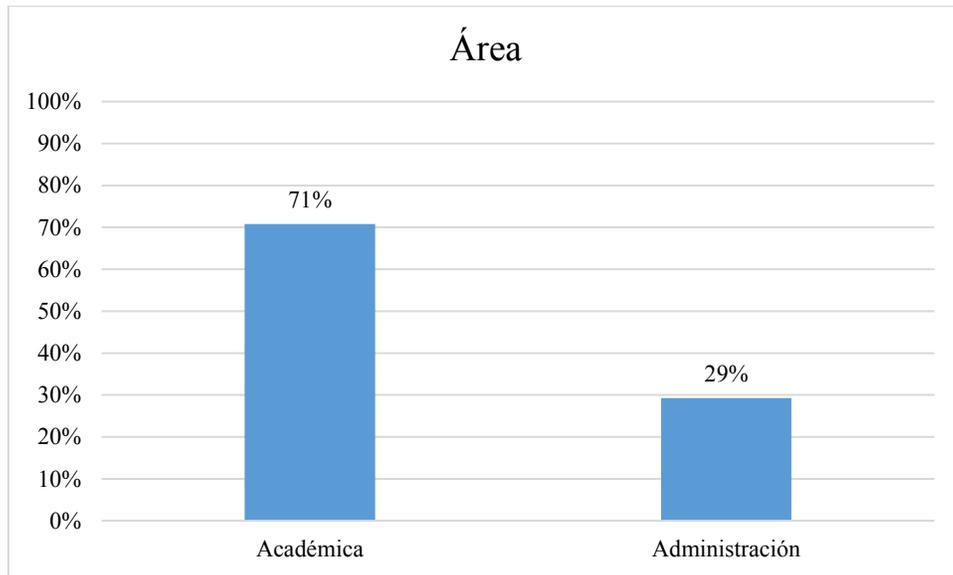
Del 100% de los sujetos, la mayoría están casados.

Gráfica No. 5



De la población, la mayoría tiene menos de tres años de laborar en la institución educativa; a su vez, la otra mayoría cuenta con más de diez años de laborar en la misma.

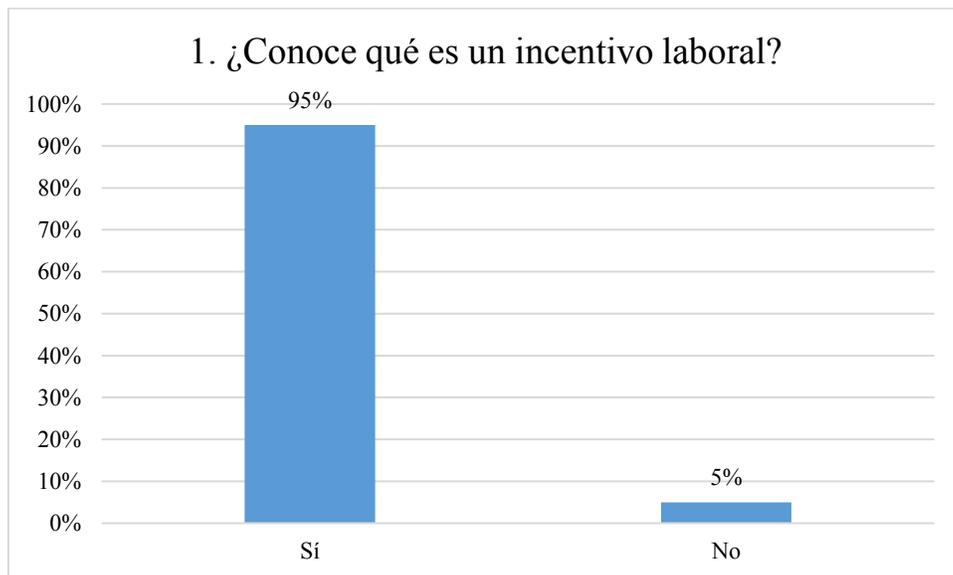
Gráfica No. 6



De la población, la mayoría labora en el área académica.

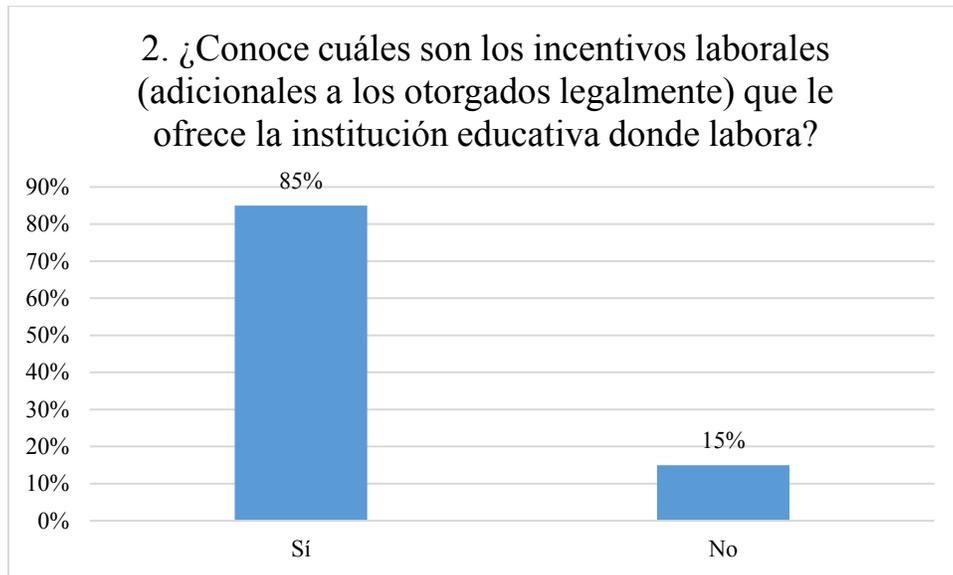
4.2 Análisis de las preguntas del cuestionario

Gráfica No. 7



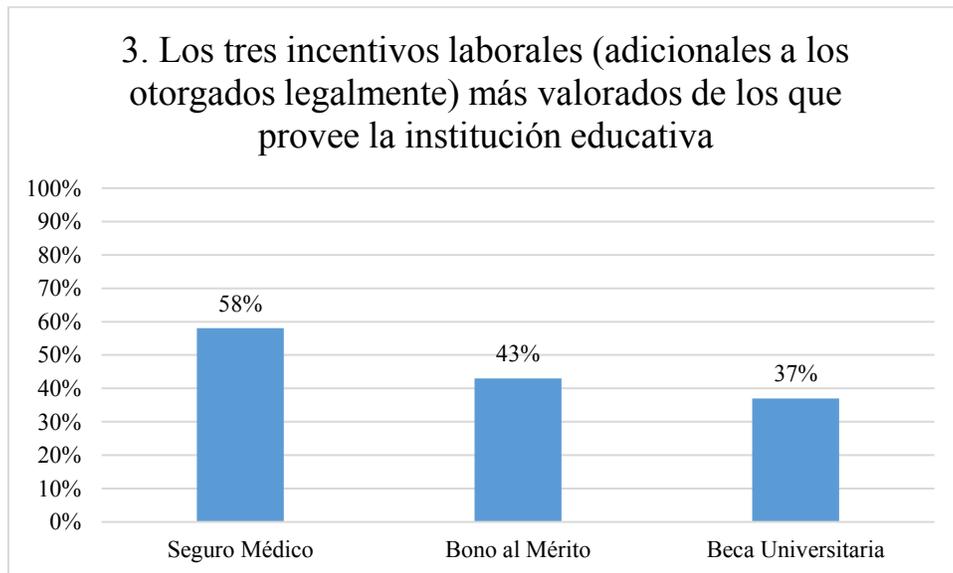
Del 100% de los sujetos, la gran mayoría sabe qué es un incentivo laboral.

Gráfica No. 8



La mayoría de sujetos conoce los incentivos laborales que ofrece la institución educativa.

Gráfica No. 9



Del 100% de los sujetos, la mayoría prefiere el seguro médico. Del 100% de *baby boomers* entrevistados, el 58% indicó que valora el seguro médico. Del 100% de las personas de la generación X entrevistadas, el 43% indicó que valora el seguro médico. Del 100% de *millennials* entrevistados, el 50% indicó que valora el seguro médico.

Del 100% de *baby boomers* entrevistados, el 47% indicó que valora el bono al mérito. Del 100% de personas de la generación X entrevistadas, el 49% indicó que valora el bono al mérito. Del 100% de *millennials* entrevistados, el 25% indicó que valora el bono al mérito.

Del 100% de *baby boomers* entrevistados, el 35% indicó que valora la beca universitaria. Del 100% de personas de la generación X entrevistadas, el 27% indicó que valora la beca universitaria. Del 100% de *millennials* entrevistados, el 33% indicó que valora la beca universitaria.

Los tres incentivos laborales más valorados por *baby boomers* son:

- Seguro médico
- Bono al mérito
- Beca universitaria

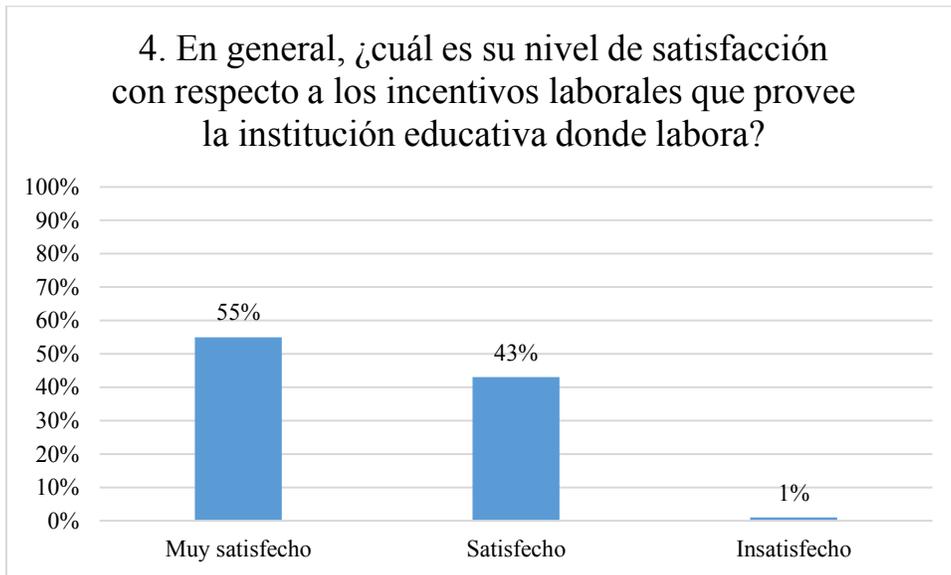
Los tres incentivos laborales más valorados por la generación X son:

- Bono al mérito
- Seguro médico
- Días personales remunerados

Los tres incentivos laborales más valorados por los *millennials* son:

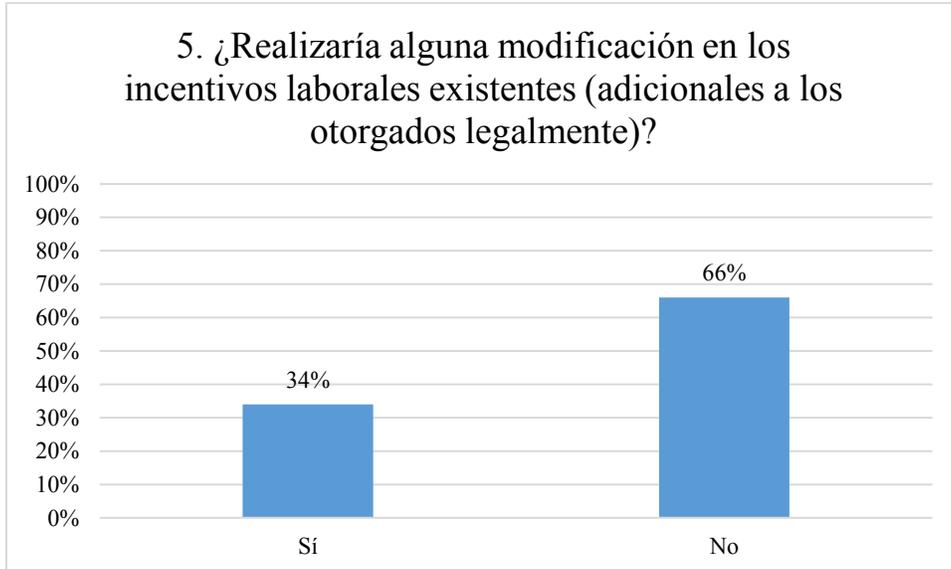
- Seguro médico
- Beca universitaria
- Días personales remunerados / Bono al mérito

Gráfica No. 10



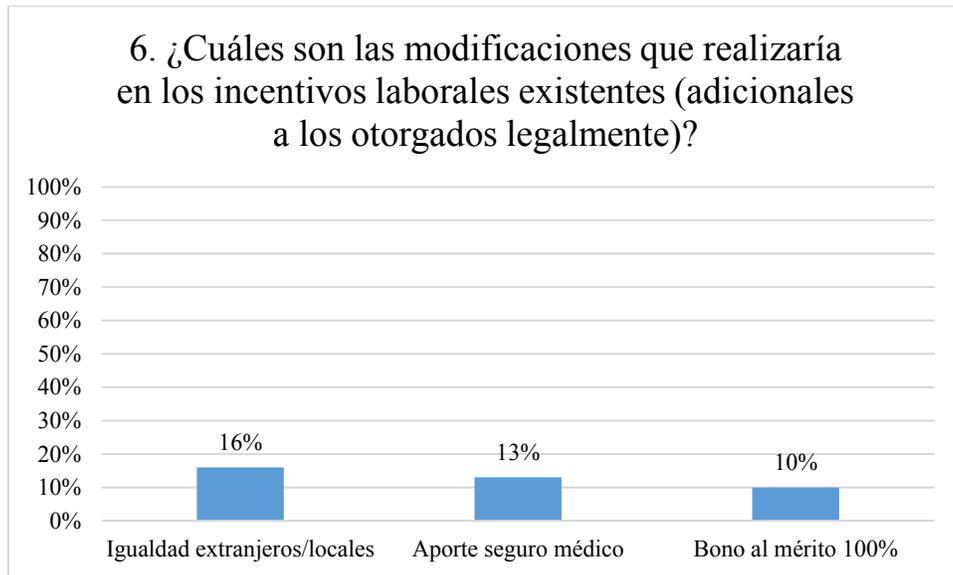
El 99% de los sujetos está satisfecho con los incentivos laborales que provee la institución educativa.

Gráfica No. 11



La mayoría del personal de la institución educativa no realizaría cambios en los incentivos laborales que provee la institución educativa.

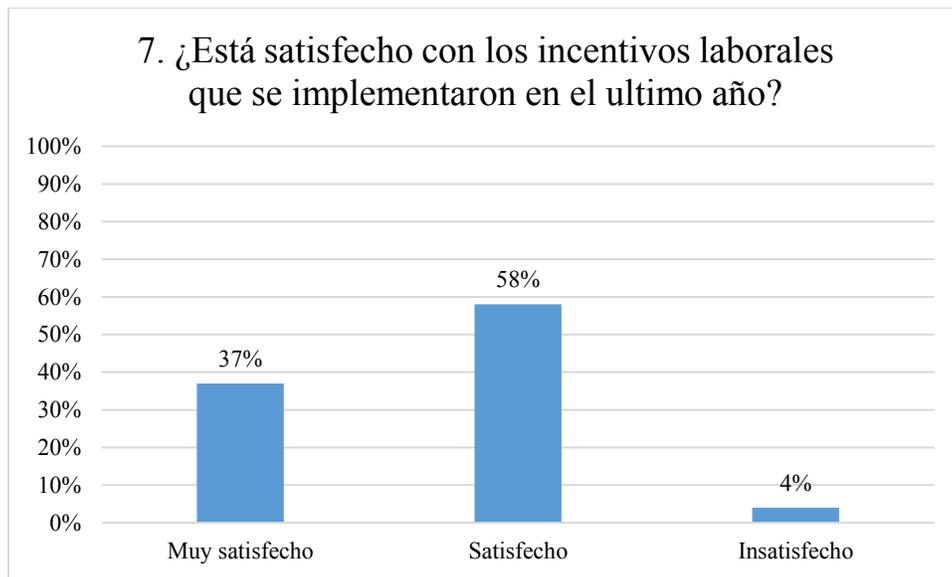
Gráfica No. 12



Del 34% de sujetos que indicaron que realizarían cambios en los incentivos laborales: la mayoría abarcaría igualdad entre el personal extranjero y local de la institución educativa.

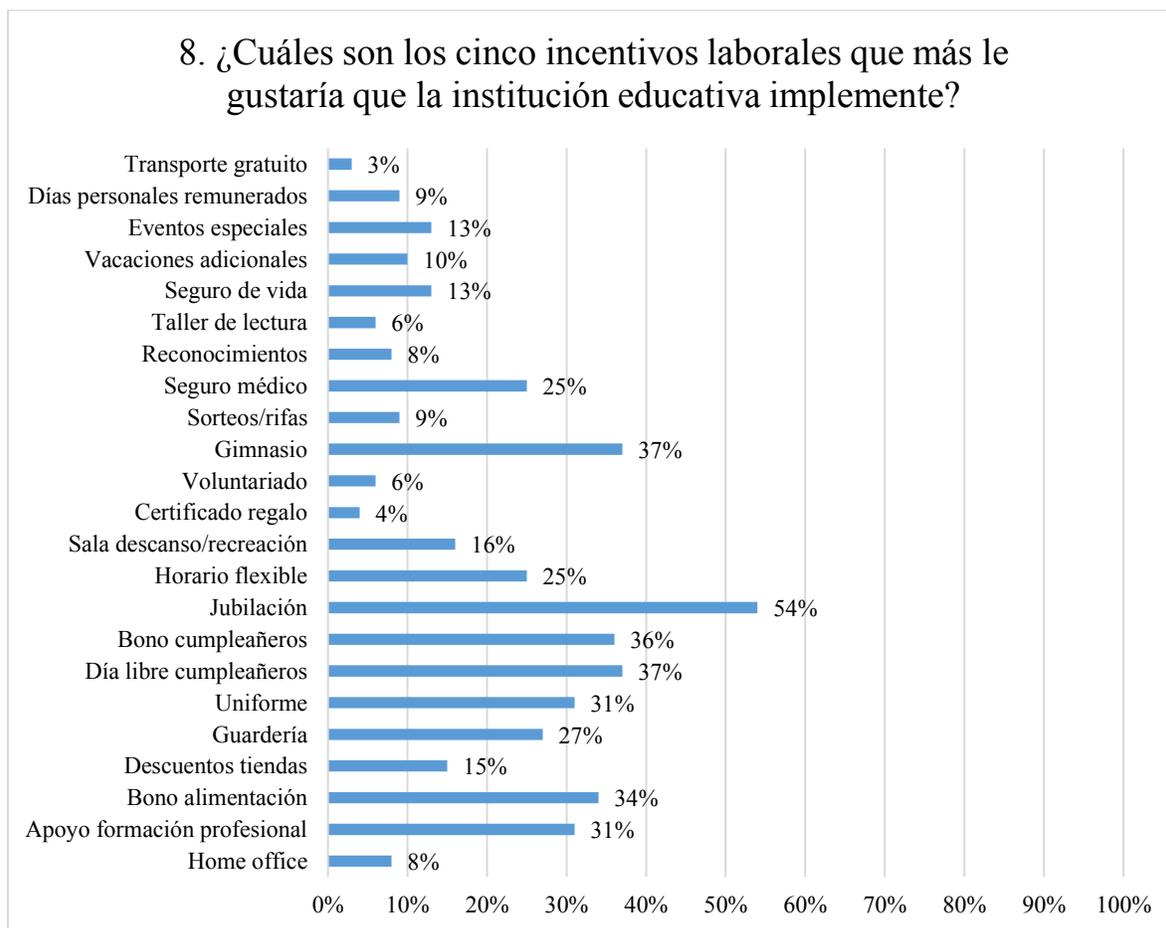
Del 100% de *millennials* que contestaron el cuestionario, el 19% indicó que realizaría modificaciones. Del 100% de personas de la Generación X que contestaron el cuestionario, el 38% indicó que realizaría modificaciones. Del 100% de *baby boomers* que contestaron el cuestionario, el 41% indicó que realizaría modificaciones.

Gráfica No. 13



La mayoría de sujetos está satisfecho con los incentivos laborales que se implementaron en el último año en la institución educativa.

Gráfica No. 14



A nivel general, los cinco incentivos laborales que más desean los colaboradores que se implementen, en orden de mayor a menor, son: programa de jubilación 54%, gimnasio y día libre para cumpleaños 37%, bono para cumpleaños 36%, bono de alimentación 34%.

4.3 Análisis según las características demográficas

Según las características demográficas, los cinco beneficios laborales que desean que sean implementados en la institución educativa son:

Según grado académico:

- Nivel Básico:
 - Día libre para cumpleaños

- Guardería
 - Sorteos y rifas
 - Apoyo económico en formación profesional
 - Descuentos en tiendas

- Nivel Diversificado:
 - Gimnasio
 - Día libre para cumpleaños
 - Bono para cumpleaños
 - Guardería
 - Programas de jubilación

- Nivel de Profesorado:
 - Uniformes
 - Programas de jubilación
 - Bono para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Horario flexible / Bono de alimentación

- Nivel de Licenciatura:
 - Programa de jubilación
 - Bono de alimentación
 - Bono para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Apoyo económico en formación profesional

- Nivel de Maestría:
 - Programa de jubilación
 - Día libre para cumpleaños
 - Bono para cumpleaños
 - Gimnasio

- Horario flexible

Según género:

- Femenino:
 - Programa de jubilación
 - Día libre para cumpleaños
 - Bono para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Uniformes

- Masculino:
 - Gimnasio
 - Apoyo económico en formación profesional
 - Programa de jubilación
 - Bono para cumpleaños
 - Bono de alimentación

Según estado civil:

- Soltero(a):
 - Bono para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Programa de jubilación
 - Día libre para cumpleaños
 - Apoyo económico en formación profesional

- Casado(a):
 - Programa de jubilación
 - Bono de alimentación
 - Gimnasio

- Día libre para cumpleaños
- Guardería

- Viudo(a):
 - Bono de alimentación
 - Programa de jubilación
 - Bono para cumpleaños
 - Guardería
 - Horario flexible

Según antigüedad laboral:

- Menos de un año – tres años:
 - Bono para cumpleaños
 - Uniformes
 - Día libre para cumpleaños
 - Apoyo económico en formación profesional
 - Programa de jubilación

- Más de tres años – cinco años:
 - Gimnasio
 - Bono de alimentación
 - Bono para cumpleaños
 - Día libre para cumpleaños
 - Guardería

- Más de cinco años – siete años:
 - Programa de jubilación
 - Gimnasio
 - Guardería
 - Uniformes

- Bono para cumpleaños
- Más de siete años – diez años:
 - Programa de jubilación
 - Gimnasio
 - Guardería
 - Seguro de vida
 - Apoyo económico en formación profesional
- Más de diez años:
 - Programa de jubilación
 - Día libre para cumpleaños
 - Seguro médico
 - Gimnasio
 - Bono de alimentación

Según área:

- Académica:
 - Programa de jubilación
 - Gimnasio
 - Bono para cumpleaños
 - Uniformes
 - Bono de alimentación
- Administración:
 - Apoyo económico en formación profesional
 - Día libre para cumpleaños
 - Programa de jubilación
 - Bono de alimentación
 - Bono para cumpleaños

Según generación:

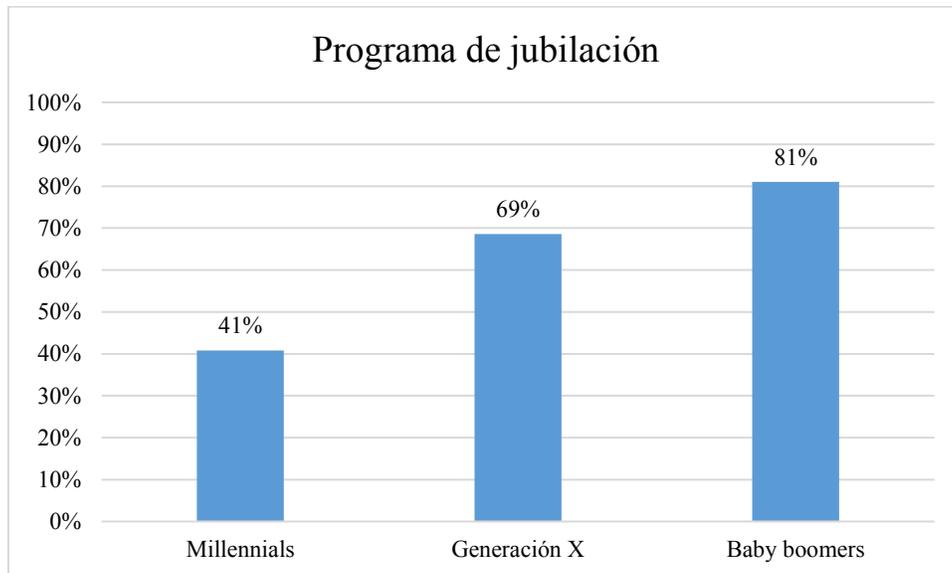
- *Millennials*:
 - Bono para cumpleaños
 - Guardería
 - Uniformes
 - Programa de jubilación
 - Gimnasio

- Generación X:
 - Programa de jubilación
 - Bono de alimentación
 - Día libre para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Seguro médico / apoyo económico en formación profesional

- *Baby boomers*:
 - Programa de jubilación
 - Día libre para cumpleaños
 - Gimnasio
 - Bono para cumpleaños
 - Seguro médico

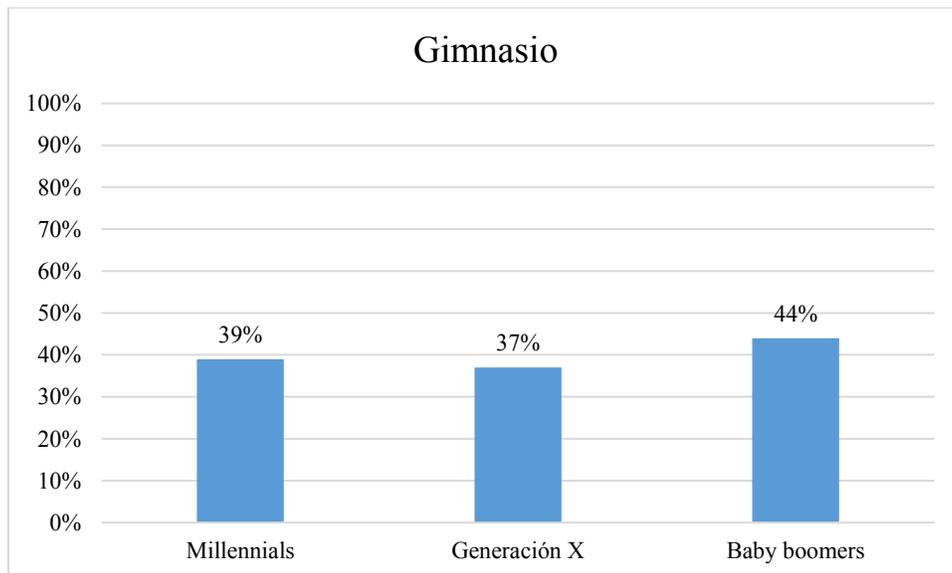
4.4 Análisis de indicadores según las generaciones

Gráfica No. 15



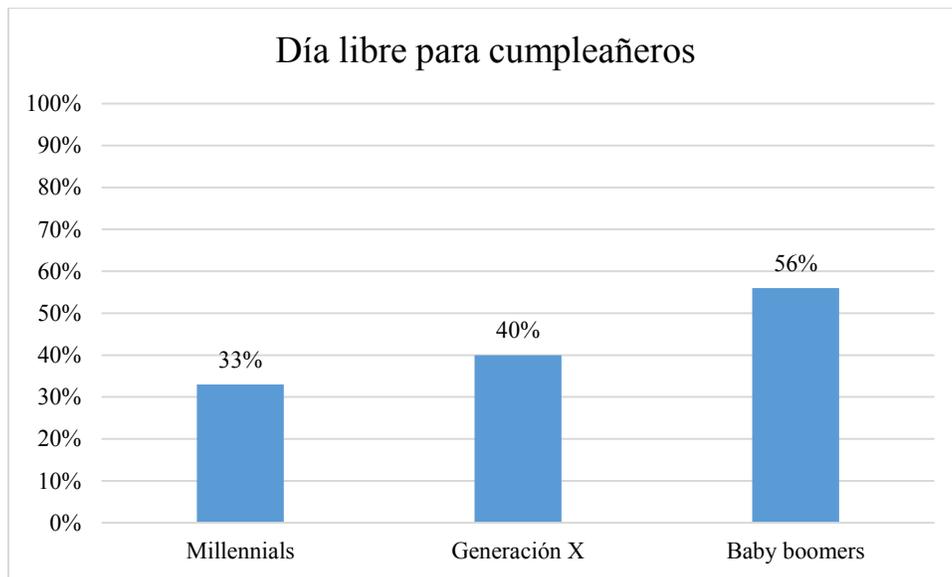
El programa de jubilación es el incentivo laboral mayormente preferido por las tres generaciones.

Gráfica No. 16



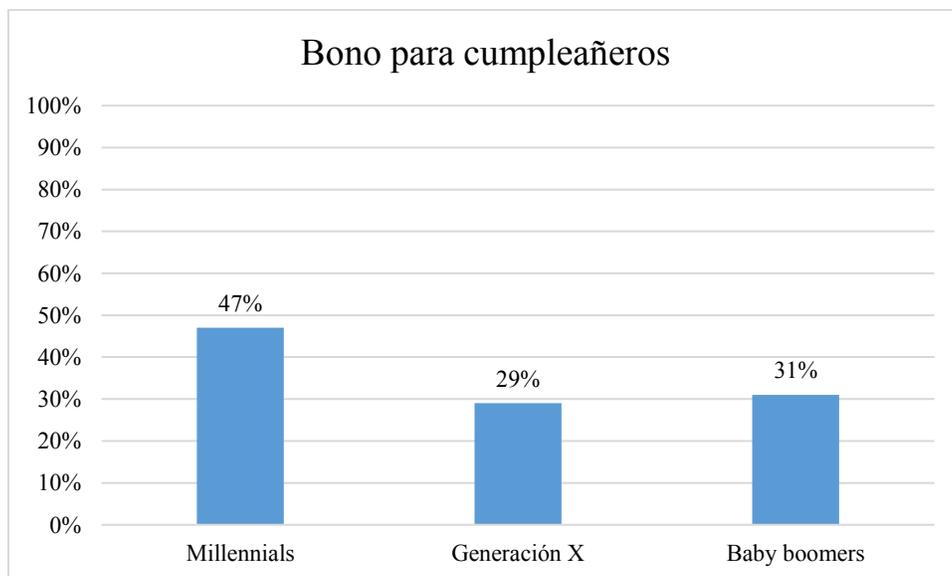
El incentivo laboral "gimnasio" es mayormente preferido por la generación *baby boomer*.

Gráfica No. 17



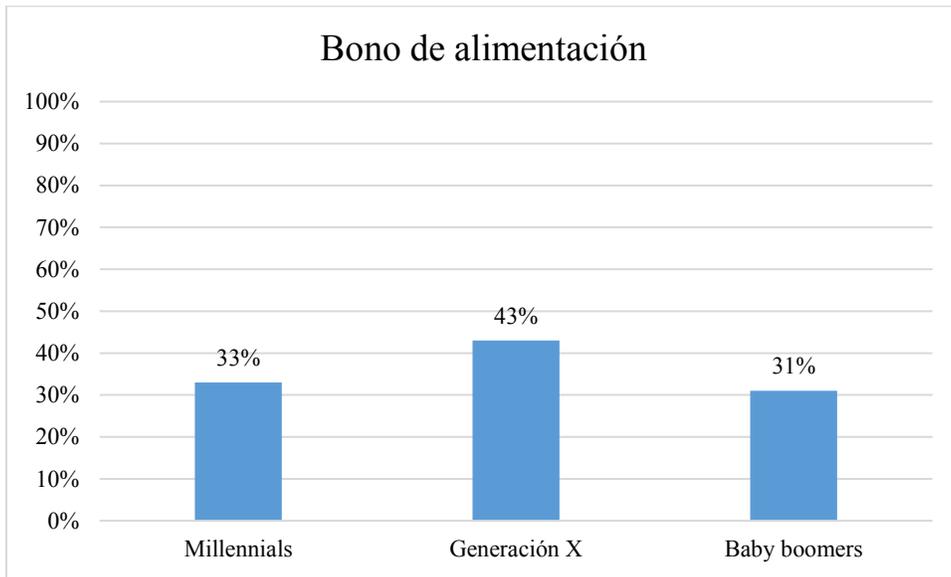
La generación *baby boomer* tiene mayor preferencia en el día libre para cumpleaños con respecto a las demás generaciones.

Gráfica No. 18



Una gran parte de sujetos de la generación *millennials* señaló preferencia por el bono para cumpleaños.

Gráfica No. 19



De las tres generaciones, la generación X mostró mayor interés por el bono de alimentación.

4.5 Análisis cualitativo de los resultados

En la presente investigación, se obtuvo como resultado del trabajo de campo, que de acuerdo con el grado académico, los sujetos que cuentan con nivel básico prefieren el día libre para cumpleaños, guardería y sorteos. Los sujetos de nivel diversificado prefieren el gimnasio, día libre y bono para cumpleaños. Los sujetos que cuentan con profesorado prefieren los uniformes, programa de jubilación y el bono para cumpleaños. Los sujetos con licenciatura prefieren el programa de jubilación, bono de alimentación y bono para cumpleaños. Los sujetos que cuentan con maestría prefieren el programa de jubilación, día libre y bono para cumpleaños.

Según el género, los sujetos de género femenino prefieren el programa de jubilación, el día libre y bono para cumpleaños. Los sujetos de género masculino prefieren el gimnasio, apoyo económico en desarrollo profesional y el programa de jubilación.

De acuerdo con el estado civil, los sujetos solteros prefieren bono para cumpleaños, gimnasio y programa de jubilación. Los sujetos casados prefieren programa de jubilación, bono de

alimentación y gimnasio. Los sujetos viudos prefieren el bono de alimentación, programa de jubilación y bono para cumpleaños.

Según antigüedad laboral, los sujetos con menos de tres años laborando en la institución educativa prefieren el bono para cumpleaños, uniformes y día libre para cumpleaños. Los sujetos que tienen entre tres y cinco años laborando en la institución educativa prefieren el gimnasio, bono de alimentación y para cumpleaños. Los sujetos que tienen entre cinco y siete años de laborar en la institución educativa prefieren el programa de jubilación, gimnasio y guardería. Los sujetos que tienen entre siete y diez años de laborar en la institución educativa prefieren el programa de jubilación, gimnasio y guardería. Los sujetos que tienen más de diez años de laborar en la institución educativa prefieren el programa de jubilación, día libre para cumpleaños y el seguro médico.

De acuerdo al área, los sujetos del área académica prefieren el programa de jubilación, gimnasio y bono para cumpleaños. Los sujetos del área administrativa prefieren el apoyo económico en formación profesional, día libre para cumpleaños, programa de jubilación.

De igual manera, según la generación a la que pertenecen, los *millennials* prefieren bono para cumpleaños, guardería y uniformes. Los sujetos de la generación X prefieren programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños. Los *baby boomers* prefieren el programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio.

Para finalizar, el programa de jubilación es el incentivo laboral preferido por las tres generaciones. Siguiendo en orden de jerarquía, el gimnasio, día libre para cumpleaños, bono para cumpleaños y bono de alimentación.

V. DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal de todas las áreas que labora en una institución educativa según la generación a la que pertenece.

Para tal objetivo, fue preciso realizar la comparación de las diferencias y similitudes de los resultados obtenidos en la investigación, con los de las investigaciones y estudios realizados por otros autores en épocas anteriores.

Por su parte, Corado (2012), en su estudio sobre los incentivos laborales, determinó que al no conocer bien cuáles eran los incentivos proporcionados por la empresa de alimentos, se debía ampliar la información y estructurarla, para que todo el personal la conozca y a través de los mismos, mejoren su desempeño laboral. De igual manera, en el presente estudio, una mínima cantidad de sujetos indicó no conocer cuáles son los incentivos laborales proporcionados, debilitando así, el desempeño en sus labores.

Ahora bien, Herrera (2012), encontró que uno de los beneficios laborales preferidos por el personal que labora en un centro de llamadas es la flexibilidad de horarios. En el presente estudio, se descubrió que la flexibilidad de horario, es preferida por el personal de la institución educativa que cuenta con el grado académico de profesorado y maestría.

Además, el presente estudio otorgó un nuevo panorama con respecto a los incentivos laborales que se proporcionan al personal de la institución educativa. Muchas veces, aún con motivación extrínseca, el desempeño de los colaboradores no brinda los resultados esperados, debido a que los incentivos no son otorgados según sus intereses o preferencias. Según indica López (2013), cuando los incentivos laborales no logran la identificación del personal con la empresa, se recomienda implementar programas que cumplan a cabalidad con las necesidades de los mismos.

Algo similar fue comprobado por García (2012), quien indicó que los trabajadores desean obtener continuamente beneficios extra salariales, lo cual mejora el reconocimiento y clima laboral,

el sentimiento de autonomía y responsabilidad. Tal como se mostró en el presente estudio, el bono para cumpleaños y el bono de alimentación se encuentran entre los cinco incentivos laborales más deseados por el personal de la institución educativa.

Actualmente, los colaboradores buscan obtener más formación profesional con el fin de alcanzar mejores puestos de trabajo y más retribución monetaria, tal como lo evidenció Pullupaxi (2014) en su estudio sobre salario emocional. A su vez, indicó que la mayor parte de los colaboradores no tienen conocimiento sobre el significado del salario emocional. Por el contrario, en la presente investigación, se determinó que la mayoría del personal de la institución educativa, conoce qué es un incentivo laboral y reconoce los incentivos que la institución provee.

En contraste con la investigación de Sáenz (2013), en el presente estudio, los colaboradores cada vez más prefieren incentivos como: flexibilidad de horario, programas de apoyo profesional, formación y las medidas de conciliación de la vida personal y laboral, principalmente en generaciones jóvenes como los *millennials*.

Un factor importante, es que mientras más beneficios laborales se proveen, las personas exigen más y mejores incentivos por parte de la empresa. Tal como lo mencionaba Quintero (2007), mientras la persona satisface sus necesidades, surgen otras y esto provoca un cambio en su comportamiento. Por lo mismo, enfocar los incentivos laborales a los grupos según sus necesidades es esencial para ahorrar recursos y garantizar el logro de los objetivos planteados.

Vale la pena indicar que según Sánchez (2014), uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones es precisamente la retención del personal. Para que una empresa sea sostenible a largo plazo y mantenga su éxito en el mercado laboral, debe mantener a su equipo de trabajo satisfecho. En el presente estudio, se evidenció que la mayoría de los sujetos conocen los incentivos laborales que la institución les provee, lo cual promueve la satisfacción laboral. Las organizaciones deben ser creativas para conservar al mejor talento y muchas de esas iniciativas y estrategias pueden surgir a través del conocimiento de las preferencias y necesidades de la población de las empresas. Sánchez (2014), indicó que un colaborador motivado es aquel que conoce sobre los

proyectos de la empresa, participa y se involucra en ellos, sus líderes tienen confianza en su trabajo y sabe que su labor es importante para la empresa.

Por otro lado, según el presente estudio, los colaboradores solicitan incentivos laborales que no sólo favorecen su vida laboral sino también su vida personal. Tal como lo indica Dorado (2013), debe haber un equilibrio entre lo que aporta la organización como beneficio laboral y beneficio personal.

Por su parte, Nelson (1996), indica que un reconocimiento personal motiva más a la persona, en comparación con los reconocimientos monetarios. Aun así, en el presente estudio se demostró que los colaboradores de la institución educativa tuvieron preferencia por los incentivos monetarios más que los de tipo personal.

Una de las finalidades del presente estudio es aplicar nuevas y mejores formas para recompensar a los colaboradores, a través de incentivos laborales adecuados a sus necesidades e intereses. Tal como lo plantea Dessler (2009), cada vez hay más organizaciones realizando modificaciones en sus planes de reconocimiento, en búsqueda de logros en desempeño y mejores resultados organizacionales.

Asimismo, Abad (2011), indica que la antigüedad del colaborador en la organización también debe ser valorada y retribuida. En el presente estudio, uno de los incentivos laborales más solicitados por los sujetos fue el programa de jubilación. En dicho programa, se benefician las personas que más tiempo tienen en la organización y ese mismo incentivo favorece la disminución del índice de rotación de personal.

La institución educativa, objeto de este estudio, tiene colaboradores que comprenden de la Generación *baby boomers* a la generación de *millennials*. En cuanto a incentivos laborales preferidos por generaciones existen muy pocas variaciones, lo cual puede deberse al giro del negocio y funciones que desempeñan los sujetos. Rius (2016), supone que esta convivencia entre generaciones es un desafío. También sugiere que se tomen en cuenta las expectativas de los

colaboradores, para que las relaciones interpersonales fluyan y el área de trabajo sea un ambiente agradable.

De igual manera, Rius (2016) indica que la generación de *Baby boomers* se inclina por incentivos laborales que mejoren su seguridad y estabilidad; estas personas son muy leales y trabajan muchos años en la misma empresa. En el presente estudio, se comprobó que dicha generación, se interesa por incentivos monetarios, personales, de seguridad y estabilidad.

Por otra parte, la Generación X tiene preferencias por enriquecer sus conocimientos y habilidades, según Rius (2016). En efecto, en el estudio que se llevó a cabo en la institución educativa, hubo preferencia por incentivos que mejoran la formación profesional, incentivos monetarios, personales y de seguridad por parte de los sujetos pertenecientes a esta generación.

Igualmente, se encontró en este estudio que la generación de *millennials* prefiere incentivos monetarios y mayormente personales como guardería, uniformes, gimnasio, etc. En este caso, Rius (2016) indica que a esta generación le gusta emprender, aprender cosas nuevas y tomar parte en la toma de decisiones.

Para concluir, es muy probable que las preferencias de incentivos laborales varíen con las próximas generaciones. Tal es el caso de la Generación Z, la cual aún no se ha incluido en el mercado laboral. La población de dicha generación, prefiere la flexibilidad de horarios, tiene mucha habilidad creativa y prefiere vivir de sus hobbies que por actividades asignadas. Por lo mismo, es responsabilidad de las organizaciones adaptarse a las tendencias y necesidades de los colaboradores, con el fin de fomentar y retener el talento humano, así como alcanzar los objetivos estratégicos.

VI. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones, resultado de la investigación sobre los incentivos laborales preferidos por los colaboradores de una institución educativa, según la generación a la que pertenecen.

- Se determinó que el programa de jubilación es el incentivo laboral mayormente preferido por las tres generaciones. Para los *millennials* en un 41%, generación X en un 69% y *baby boomers* en un 81%.
- Se logró identificar que el incentivo “gimnasio” es el segundo incentivo laboral preferido por el personal de la institución educativa. Para los *millennials* en un 39%, generación X en un 37% y *baby boomers* en un 44%.
- Se reconoció que el día libre para cumpleaños es el tercer incentivo laboral preferido por las tres generaciones. Para los *millennials* en un 33%, generación X en un 40% y *baby boomers* en un 56%.
- Se estableció que el incentivo laboral “bono para cumpleaños” es el cuarto incentivo laboral preferido por el personal de la institución educativa. Para los *millennials* en un 47%, generación X en un 29% y *baby boomers* en un 31%.
- Se determinó que el bono de alimentación es el quinto incentivo laboral preferido por las tres generaciones. Para los *millennials* en un 33%, generación X en un 43% y *baby boomers* en un 31%.
- Se identificó que los incentivos laborales preferidos por los colaboradores, según su generación son los siguientes: *millennials*: bono para cumpleaños, guardería y uniformes. Generación X: programa de jubilación, bono de alimentación y día libre para cumpleaños. *Baby boomers*: programa de jubilación, día libre para cumpleaños y gimnasio.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de importantes recomendaciones para la institución educativa, producto de la evaluación efectuada a sus colaboradores, con el objetivo que se conozca cuáles son los incentivos laborales preferidos por el personal según su generación.

- Se recomienda implementar un programa de incentivos laborales en la institución educativa, tomando en cuenta los resultados basados en los datos demográficos, para motivar a los colaboradores según su preferencia.
- Se recomienda realizar un análisis de los incentivos laborales proporcionados actualmente y evaluar el impacto que proporcionan. Se podría evaluar si los incentivos laborales están siendo proporcionados adecuadamente a las personas según sus necesidades e preferencias.
- Establecer un programa de incentivos, que se adecúe al presupuesto disponible, tomando en cuenta el crecimiento anual en la población del personal local de la institución, ya que la demanda podría aumentar con el tiempo.
- Una vez implementado el nuevo programa de incentivos basado en las preferencias del personal según la generación a la que pertenecen, se recomienda evaluar el impacto ya sea positivo o negativo en el desempeño laboral y determinar si en efecto, surte el resultado deseado.
- Se recomienda realizar encuestas de satisfacción constantemente, en donde se evalúen nuevas propuestas de los colaboradores para ser implementadas en los programas de incentivos laborales.
- En la manera de lo posible, se recomienda equilibrar los beneficios que se proporcionan tanto al personal administrativo como académico. A pesar de realizar diferentes funciones, los programas de incentivos laborales se deberían proporcionar según su preferencia y necesidad, tomando en cuenta los intereses personales como institucionales.

- Con el tiempo, la generación Z se integrará en el mercado laboral, por lo que se recomienda una reevaluación de las preferencias de incentivos laborales, incluyendo a todas las generaciones involucradas en la institución.

VIII. REFERENCIAS

- Abad, R. (2011). *¿Qué tipo de reconocimiento utilizar?* (Homepage). Recuperado de <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/>
- Alsa, M. (2016). *El salario emocional: más allá de la nómina.* (Homepage). Recuperado de <http://www.economista.es/firmas/noticias/7817612/09/16/El-salario-emocional-mas-alla-de-la-nomina.html>
- Asociación Española para la Calidad. (2010). *Salario Emocional.* (Homepage). Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>
- Azurdia, M. (2017). *Principales factores que motivan a un grupo de colaboradores de Distintas generaciones en una empresa dedicada a la distribución de Productos farmacéuticos, a continuar laborando en ella.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Barcelo, J. (2015). *10 ejemplos de salario emocional.* (Homepage). Recuperado de <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Bustamante, M., Del Río, M., Lobos, G. y Villareal, P. (2009). *Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile.* (Homepage). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0036-36342009000500009&script=sci_arttext&tlng=pt
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina.* (1ª. ed.). España: Grupo Planeta
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.* (1ª. ed.). Colombia: McGraw Hill
- Corado, J. (2012). *Propuesta de un paquete de incentivos como generador de cambio en la motivación y conocimiento de los trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ª. ed.). México: Pearson
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. (5ª. ed.). México: Pearson
- Dorado, R. (2013). *Retención de personal valioso*. (Homepage). Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retencion-del-personal-valioso/>
- Entrepreneur (2015). *6 estrategias para retener empleados*. (Homepage). Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268268>
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio de variables*. (Tesis de licenciatura, Universidad de Valladolid). Recuperado de <https://www.mysciencework.com/publication/show/d095e8550ace8357ee53529671687901>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. ed.). México: Mc Graw Hill
- Herrera, E. (2012). *Factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Herrera, M. (2010). *Factores que motivan a los colaboradores de una institución bancaria guatemalteca a continuar laborando en ella*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- López, L. (2013). *Incentivos para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de las empresas distribuidoras de pisos cerámicos de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). México: Pearson

- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios - Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. (1ª. ed.). Colombia: McGraw Hill
- Nelson, B. (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados*. (1ª. ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. (1ª. ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma
- Pardo, K., Andia, M., Rodríguez, A., Pérez, W. y Moscoso, B. (2009). *Remuneraciones, beneficios e incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú: análisis comparativo entre el Ministerio de Salud y la Seguridad Social*. (Homepage). Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342011000200029
- Petersen, E. y Plowman, E. (1974). *Organización y Dirección de Empresas*. (1ª. ed.). México: Editorial Hispano Americana
- Pullupaxi, P. (2014). *Salario emocional como factor motivacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la empresa HOSPIPLAN Cía. Ltda.* (Tesis de licenciatura, Universidad Central de Ecuador). Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3628/1/T-UCE-0007-104.pdf>
- Quintero, J. (2012). *Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana*. (Homepage). Recuperado de <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Ramírez, J. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental*. (Tesis de licenciatura, Universidad de México). Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1488140215&

[Signature=T7wYdTKvBOVuMhsE7DoIxPMHpAU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf](#)

Rimsky, T. (2005). *Administración de la Remuneración total*. (1ª. ed.). México: McGraw Hill

Rius, M. (2016). *Así vemos el trabajo según la edad*. (Homepage). Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>

Sáenz, F. (2013). *Satisfacción y motivación profesional*. (Homepage). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1137-66272013000200002&script=sci_arttext&tlng=en

Sánchez, Y. (2014). *¿Cómo retener al personal de una organización?* (Homepage). Recuperado de <https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>

Valdizón, K. (2015). *Estudio de los factores que conllevan a la estabilidad laboral del Personal que trabaja en la distribuidora san pablo, san pedro carchá, A.V.* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill

ANEXOS

Anexo 1

Ficha técnica

Nombre:	Cuestionario sobre beneficios laborales
Autora:	María Gabriela Armas Fernández
Objetivo:	Determinar los beneficios laborales preferidos por el personal de una institución educativa, según la generación a la que pertenecen.
Qué mide:	Los principales beneficios laborales preferidos según las generaciones.
Reactivos:	El instrumento consta de siete reactivos sobre los beneficios laborales y se señala la preferencia según los intereses individuales de la persona.
Forma de aplicación:	Autoaplicación
Escala de medición:	Al ser un cuestionario de selección múltiple, se obtienen directamente los intereses de cada persona al ser seleccionados.
Tiempo de resolución:	Puede variar entre 5 a 10 minutos.

Anexo 2



CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo determinar cuáles son los beneficios laborales preferidos por los colaboradores del Colegio Interamericano. Se solicita su sinceridad al contestar las preguntas.

Instrucciones: marque con una X en la casilla correspondiente.

Nivel académico

Primario	Secundario	Universitario	Postgrado

Género

Masculino	Femenino

Edad

> 18	19 - 35	36 - 50	51 - 75

Estado civil

Soltero	Casado

Años laborados en Colegio Interamericano

>1 - 5	6 - 10	11 - 15	Más de 15

Departamento

Administrativo	Educativo

1. ¿Conoce qué es un beneficio laboral?

Sí No

2. ¿Conoce cuáles son los beneficios laborales (adicionales a los otorgados legalmente) que le ofrece la institución educativa donde labora?

Sí No (pase a la pregunta 7)

3. Mencione los 3 beneficios laborales que más valora de los que provee la institución educativa donde labora.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

4. En general, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto a los beneficios laborales que provee la institución educativa donde labora?

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho

5. ¿Realizaría alguna modificación en los beneficios laborales existentes?

Sí No (pase a la pregunta 6)

¿Cuál? _____

6. ¿Cómo evalúa la implementación de nuevos beneficios laborales en el último año?

Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. Marque con una "X" los **5** beneficios laborales que más le gustaría que la institución educativa implementara:

Programa de jubilación	<input type="checkbox"/>
Seguro de vida	<input type="checkbox"/>
Seguro médico	<input type="checkbox"/>
Horario flexible	<input type="checkbox"/>
Guardería para hijos de colaboradores	<input type="checkbox"/>
Modalidad de trabajo "back-office"	<input type="checkbox"/>
Uniforme	<input type="checkbox"/>
Indemnización universal	<input type="checkbox"/>
Apoyo económico en formación profesional	<input type="checkbox"/>
Día libre para cumpleaños	<input type="checkbox"/>
Transporte gratuito (servicio de bus)	<input type="checkbox"/>
Bono de alimentación	<input type="checkbox"/>
Salas de descanso y recreación	<input type="checkbox"/>
Gimnasio	<input type="checkbox"/>
Taller de lectura	<input type="checkbox"/>
Voluntariados	<input type="checkbox"/>
Programa de reconocimientos	<input type="checkbox"/>
Días personales remunerados	<input type="checkbox"/>
Certificados de regalo	<input type="checkbox"/>
Descuentos en tiendas específicas	<input type="checkbox"/>
Eventos especiales	<input type="checkbox"/>
Participación en sorteos o rifas	<input type="checkbox"/>
Programas de capacitación	<input type="checkbox"/>

Anexo 3

PERFIL DE EXPERTOS

1. Primer experto

- Profesión: Ingeniería Industrial
- Escolaridad: Magister
- Post grado: Gestión del Talento Humano
- Años de experiencia: 5 años
- Organización en la que labora actualmente: Pani-Fresh, S.A.
- Giro de la organización: Panificadora Industrial

2. Segunda experto

- Profesión: Psicología Industrial
- Escolaridad: Licenciatura
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 2 años
- Organización en la que labora actualmente: Colegio Interamericano
- Giro de la organización: Educación

3. Tercer experto

- Profesión: Psicología Industrial
- Escolaridad: Licenciatura
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 8 años
- Organización en la que labora actualmente: Colegio Interamericano
- Giro de la organización: Educación

4. Cuarto experto

- Profesión: Administración de Recursos Humanos

- Escolaridad: Licenciatura
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 5 años
- Organización en la que labora actualmente: Pani-Fresh, S.A.
- Giro de la organización: Panificadora Industrial

5. Quinto experto

- Profesión: Psicología Industrial / Organizacional
- Escolaridad: Licenciatura
- Post grado: N/A
- Años de experiencia: 1 año
- Organización en la que labora actualmente: RV4
- Giro de la organización: Unidad de negocios

**PROPUESTA DE
IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA
DE INCENTIVOS LABORALES**



OCTUBRE 2017

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, las personas han ido evolucionando su forma de pensar, vestir, sus gustos en general, incluso su forma de vida. Cada persona es única; sin embargo, existen necesidades e intereses similares de acuerdo a la generación a la que pertenecen. Los aspectos que motivan a las personas mayores de cincuenta años no son los mismos que a las personas de veinte. Influyen muchos factores que marcan la vida de las personas, como el contexto en que viven, fenómenos históricos como las guerras, conflictos sociales y políticos, situaciones económicas, desarrollo tecnológico, cultural, etc., y cada uno de estos aspectos marca una diferencia entre una generación y otra.

Es por esto que surge el interés en conocer la diferencia que existe en las preferencias por los incentivos laborales según la generación a la que pertenezcan. No es lo mismo para una persona mayor obtener un seguro médico que cubra sus necesidades físicas esenciales, que para una más joven obtener apoyo económico en su desarrollo profesional y mejorar sus competencias laborales. Cada persona tiene gustos e intereses distintos, y el conocerlo permitirá que dichos incentivos laborales, que hoy día las empresas otorgan, sean asignados de la forma correcta y cumplan con el objetivo deseado al ser proporcionados a las personas según sus preferencias.

JUSTIFICACIÓN

Los incentivos laborales son una de las mejores herramientas para que los colaboradores se encuentren a gusto y satisfechos en su trabajo y mejoren su productividad. Entre las muchas ventajas que tienen los incentivos laborales, es que atraen y retienen el talento en las organizaciones.

Por lo mismo, se realizó la presente propuesta, con el fin de otorgar los incentivos laborales según las necesidades e intereses del personal de la institución educativa, basándose en sus generaciones.

ALCANCE

La propuesta de incentivos laborales aplica a todo el personal de la institución educativa de la ciudad de Guatemala. Abarca tanto personal del género masculino como femenino, comprendidos en rangos de edad de 21 a 75 años. Igualmente, se incluye tanto al personal administrativo como académico.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora con base en los resultados obtenidos en el presente estudio, que pueda implementarse de forma inmediata en la institución educativa, en búsqueda de mejor desempeño y mayor satisfacción del personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Otorgar al personal de la institución educativa incentivos laborales de acuerdo a las preferencias según la generación a la que pertenecen.
- Promover un clima laboral satisfactorio en la institución educativa, motivando al personal a través de incentivos laborales que les sean útiles y necesarios según sus preferencias.
- Reducir quejas de colaboradores de la institución educativa, manifestando insatisfacción con respecto a los incentivos laborales que han recibido.
- Invertir en el talento humano de la institución educativa para fomentar el cumplimiento de metas y mejora continua.
- Destinar fondos del presupuesto anual de la institución educativa en incentivos laborales que garanticen la satisfacción de los colaboradores.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DE INCENTIVOS LABORALES

Millennials

Los incentivos laborales preferidos por los *millennials* son los siguientes:

- Bono para cumpleaños
- Guardería
- Uniformes
- Programa de jubilación
- Gimnasio

Propuesta:

- Se sugiere cambiar el regalo para cumpleaños por un bono para cumpleaños, que sea significativo, equivalente al valor del regalo que se asignaba anteriormente. Ventaja: el colaborador tendrá la opción de utilizar su bono con lo que más le guste y desee, evitando recibir artículos que no le interesen.
- Se recomienda poner al servicio de todo el personal, una guardería para los hijos los colaboradores. Por ser una institución educativa, se cuenta con material y espacio suficiente para establecerla. Ventaja: los colaboradores tendrán un mejor desempeño en sus labores, sabiendo que sus hijos están al cuidado de personas expertas y en sus mismas instalaciones laborales.
- Tanto para personal administrativo como académico, se propone implementar el uso de uniforme, que anteriormente era un beneficio único para niñeras. Ventajas: comodidad del personal para desempeñar sus funciones. Identificación con la empresa.
- Elaborar un programa de jubilación, a través de la Asociación Solidarista de la institución educativa, que motive el desarrollo de carrera y fidelización de los colaboradores. Ventajas:

disminuir el índice de rotación de personal y fomentar la permanencia en la institución educativa.

- Establecer un plan corporativo con gimnasios cercanos a la institución educativa, que permitan obtener precios accesibles. Ventajas: colaboradores más sanos, con más energía para desempeñar sus funciones y comprometidos con la empresa.

Generación X

Los incentivos laborales preferidos por la generación X son los siguientes:

- Programa de jubilación
- Bono de alimentación
- Día libre para cumpleaños
- Gimnasio
- Seguro médico / apoyo económico en formación profesional

Propuesta:

- Elaborar un programa de jubilación, a través de la Asociación Solidarista de la institución educativa, que motive el desarrollo de carrera y fidelización de los colaboradores. Ventajas: disminuir el índice de rotación de personal y fomentar la permanencia en la institución educativa.
- Se sugiere implementar un bono de alimentación mensual que permita a los colaboradores disponer de saldo a su favor para alimentos. Una alternativa a este beneficio es obtener descuentos en alimentos obtenidos en la cafetería de la institución educativa. Ventajas: colaboradores dedican tiempo en sus hogares para disfrutar con su familia o atender otras prioridades, sin tener que preocuparse por sus alimentos de su jornada. Evitar consumo de comida chatarra y por ende, colaboradores más sanos.

- Se recomienda cambiar el regalo por un día libre para cumpleaños. Ventaja: el colaborador tendrá el día a su disposición para disfrutarlo con sus seres queridos. Se recomienda flexibilidad en beneficio del colaborador, sin afectar sus responsabilidades.
- Establecer un plan corporativo con gimnasios cercanos a la institución educativa, que permitan obtener precios accesibles. Ventajas: colaboradores más sanos, con más energía para desempeñar sus funciones y comprometidos con la empresa.
- Se recomienda fortalecer y mantener el beneficio del seguro médico en la institución. Ventaja: fidelización de los colaboradores con el fin de mantener este beneficio, atención médica segura e inmediata.
- Tanto para el personal administrativo como académico, se propone implementar el apoyo económico en formación profesional. Ventajas: desarrollo de competencias laborales de acuerdo al puesto, mejores oportunidades en desarrollo de carrera interno, mejores resultados en el desempeño, mejora continua y colaboradores actualizados.

Baby boomers

Los incentivos laborales preferidos por los *baby boomers* son los siguientes:

- Programa de jubilación
- Día libre para cumpleaños
- Gimnasio
- Bono para cumpleaños
- Seguro médico

Propuesta:

- Elaborar un programa de jubilación, a través de la Asociación Solidarista de la institución educativa, que motive el desarrollo de carrera y fidelización de los colaboradores. Ventajas:

disminuir el índice de rotación de personal y fomentar la permanencia en la institución educativa.

- Se recomienda cambiar el regalo por un día libre para cumpleaños. Ventaja: el colaborador tendrá el día a su disposición para disfrutarlo con sus seres queridos. Se recomienda flexibilidad en beneficio del colaborador, sin afectar sus responsabilidades.
- Establecer un plan corporativo con gimnasios cercanos a la institución educativa, que permitan obtener precios accesibles. Ventajas: colaboradores más sanos, con más energía para desempeñar sus funciones y comprometidos con la empresa.
- Se sugiere cambiar el regalo para cumpleaños por un bono para cumpleaños, que sea significativo, equivalente al valor del regalo que se asignaba anteriormente. Ventaja: el colaborador tendrá la opción de utilizar su bono con lo que más le guste y desee, evitando recibir artículos que no le interesen.
- Se recomienda fortalecer y mantener el beneficio del seguro médico en la institución. Ventaja: fidelización de los colaboradores con el fin de mantener este beneficio, atención médica segura e inmediata.

SEGUIMIENTO

Es necesario llevar a cabo la fase del seguimiento, tanto a corto, mediano y largo plazo, con el fin de evaluar la satisfacción del personal con la implementación de nuevos incentivos laborales de acuerdo a sus preferencias según sus generaciones. Es importante resaltar que la generación Z está por ingresar al mercado laboral y por lo mismo, se sugiere realizar una re-evaluación periódica. Igualmente, se recomienda evaluar el desempeño del personal y logro de metas organizacionales.