

Resumen ejecutivo

El presente estudio tiene como propósito servir como un instrumento a todas las multinacionales de Costa Rica, para promover los incentivos financieros que las mismas les brindan a sus empleados. Es por tal razón que se planteó la siguiente pregunta:

¿Cómo fortalecer los incentivos de los agentes que trabajan para empresas multinacionales en Costa Rica que ofrecen asistencia técnica al cliente extranjero?

Para lograr una respuesta a la investigación se debe entender la importancia para estas empresas de incentivar financieramente a sus empleados, por la continua competencia entre las multinacionales de este tipo por la búsqueda de mano obra calificada que brinde un excelente servicio a los clientes, debido a que el mismo se ha convertido en una persona con un alto nivel de exigencia y con gustos muy definidos; ello obedece a que en la actualidad, las personas poseen un mayor nivel de información, experiencia y conocimientos, producto del gran avance tecnológico, económico, político y social.

Como objetivo se plantea examinar los incentivos financieros de las multinacionales en Costa Rica, tomando en cuenta aspectos tales como: la opinión de los empleados sobre los incentivos monetarios, factores internos, externos y el requerimiento de un plan de incentivos financieros.

"Los planes de incentivos, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización" (Taylor, 1995)

Para desarrollar el estudio se empleó el tipo de investigación descriptiva utilizada en el estudio con el fin esencial de recolectar, ordenar, y analizar información.

Como resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos tales como: encuesta, entrevista y revisión de documentos; se obtuvo información que sirvió para realizar un análisis de los incentivos financieros de las multinacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero, y así finalizar con la conclusión principal de la investigación la cual es la necesidad de formular un plan de incentivos financieros definido y ordenado que le otorgue a todas aquellas entidades que lo desarrollen una verdadera ventaja competitiva sobre sus contendientes. Por el motivo que el mismo vinculará la compensación al desempeño, la productividad, calidad, y reducir los costos de ésta; ya que al tener una mayor productividad habrá una mayor recaudación de recursos monetarios, es decir, ingresos, que permitirán a la larga el seguimiento adecuado de dicho plan.

El plan de incentivos financieros formulado para las multinacionales se divide en:

1. Reconocimientos diarios.
2. Reconocimientos trimestrales.
3. Reconocimientos anuales.
4. Asistencia en los estudios.
5. Bono de Referencia.
6. Campaña Informativa del nuevo plan.
7. Políticas Abiertas.

Por lo tanto, se pretende aprovechar la elaboración de este plan para recompensar monetariamente a los empleados que realicen y mantengan un excelente desempeño en su trabajo a través de incentivos financieros, los cuales consecuentemente generaran mas personal para brindar servicio técnico al cliente extranjero a la mejor calidad posible con el fin de mostrarla al cliente día a día de la gran ventaja y beneficio, financieramente hablando, de invertir en el país.

Introducción

Como trabajo de graduación para obtener el grado de Licenciatura en Finanzas, se desarrollará el tema "*Propuesta de Incentivos Financieros para las empresas multinacionales en Costa Rica que brindan servicio técnico al cliente extranjero*", se espera que esta investigación se constituya en un documento de gran valor en esta materia y sirva de consulta a otros estudiantes, y a otras organizaciones transnacionales para aumentar la productividad de sus empleados mediante un mecanismo de incentivos financieros.

De cara al nuevo mundo en que se vive en la actualidad, en donde los cambios son la constante, se requiere contar con mejores y mayores conocimientos y con la capacidad de adaptarse a estos. La Administración, como disciplina, procura que la gente alcance propósitos personales y organizacionales, y tendrá una participación plena en los resultados que obtendrán.

Fundamentalmente, la orientación de las organizaciones debe ir hacia la búsqueda de los mecanismos apropiados para ponerse a la vanguardia, frente a los altos niveles de competitividad que se están dando. Así, la mano de obra calificada de las transnacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero, se convierte en la fuerza motora y en uno de esos aspectos que marcará la diferencia entre las organizaciones exitosas que generen un buen margen de utilidad y aquellas destinadas a desaparecer.

Tema: Propuesta de incentivos para los agentes que trabajan en las empresas multinacionales en Costa Rica que brindan servicio técnico al cliente extranjero.

Problema: ¿Cómo fortalecer los incentivos de los agentes que trabajan para empresas multinacionales en Costa Rica que ofrecen asistencia técnica al cliente extranjero?

Justificación

El proceso de globalización de las economías, el desarrollo tecnológico, la apertura de mercados y, en general, las consecuencias específicas de este proceso, hacen necesario que las organizaciones estén conscientes de los cambios que les exige el entorno, de forma que sobrevivan de manera competitiva y sostenible.

Según el reporte semestral de la compañía consultora *PRICEWATERHOUSECOOPERS* sobre la competencia entre multinacionales en el mercado costarricense y la entrevista realizada el 10 de marzo del 2003 al jefe financiero de dicha corporación, existe, hoy en día, en las organizaciones de servicios que brindan servicio técnico a un mercado extranjero, una preocupación por la contratación de mano de obra calificada que brinde un excelente servicio a los clientes, debido a que el mismo se ha convertido en una persona con un alto nivel de exigencia y con gustos muy definidos; ello obedece a que en la actualidad, el cliente posee mayor nivel de información, experiencia y conocimientos, producto de los avances tecnológicos, económicos, políticos y sociales.

Con la siguiente conceptualización, J.M. Juran y F.M. Gryna (1995) definen el cliente en el contexto de la organización como:

“El cliente es aquel a quien un producto o proceso impacta”

En términos generales, esta investigación se pretende realizar a consecuencia de que muchas empresas transnacionales, que brindan *“servicio técnico al cliente extranjero”* a compañías de gran magnitud, tales como: Motorola, Intel, General Electric, Capital One, entre otras, están teniendo problemas en sus finanzas; esto, según las entrevistas realizadas, el 17 de enero a la Licda. María Auxiliadora Zúñiga, directora financiera de la compañía SYKES y al M.B.A. Esteban Cazorla, gerente general de SUPRATEL, EL 19 de enero del año en curso, donde ambos concuerdan que la mano de obra calificada de los mismos se agota y se encarece al mismo tiempo produciendo un aumento de gastos ya sea en el área de salarios como de cargas sociales.

Asimismo, por medio de la guía del empleado y el reporte anual de la empresa SYKES, estipulado en la página de Internet, www.sykes.com corporativa, menciona la magnitud y la importancia de dicha compañía la cual, con su sede central en Tampa, Florida, es una de las proveedoras de servicios de tecnología informática y financiera más grande del mundo. Desde su fundación, en 1977, la organización ha crecido excediendo actualmente de 14,000 empleados en los Estados Unidos, Europa, África, Asia y América. Esta compañía toca la vida de millones de personas en todo el mundo, ayudándoles a obtener utilidad y valor real de la tecnología y productos que ellos han adquirido, desde la banca en casa, telecomunicaciones, hasta el último programa de cómputo.

Como un reconocido líder en el servicio de calidad, SYKES establece las normas que seguirán otros, implementando programas de calidad

que incluyen la certificación en ISO 9000 Y COPC, es decir, un nivel internacional de excelencia, evidencia de ello es la obtención del prestigioso premio Software Technical Assistance Recognition (STAR), por tres años consecutivos otorgado por la Asociación de Profesionales en Soporte Técnico. No obstante, según la entrevista realizada el 30 de enero a la señora, Flora Solera, gerente general de SYKES, expresa el deseo de la entidad de expandirse, día a día, resaltando el capital humano como el principal recurso con que cuenta la compañía para promocionar el desarrollo presente y futuro. Sin embargo, señaló que la movilidad laboral en las compañías de este tipo es bastante problemática, donde la búsqueda de profesionales idóneos en el idioma inglés en un 100% es bastante escasa, evidencia de ello es:

“Costa Rica cuenta con una tasa de alfabetización en la población de 15 años o más superior al 95 por ciento. Sin embargo, tan solo 27,2 por ciento de 12 años y más concluyen la educación secundaria; apenas un 2,5 por ciento tiene el grado de secundaria técnica aprobada y únicamente un 12,4 por ciento de la población de 12 años tiene una grado de educación superior” (Educación y Conocimiento: Fortalezas para combatir la era tecnológica. (Procomer, 2003)

A raíz de ello algunas de las empresas han buscado alternativas para mejorar la situación. No obstante, según la entrevista realizada el 1 de febrero del año en curso, a la señora María Louiza González, gerente de recursos humanos de SYKES, demuestra que la competencia por la contratación de profesionales en este campo es agotadora y cada vez mas costosa por lo cual se necesita una investigación que pueda ayudar no sólo aquellos que trabajan en ellas sino a las mismas, para indagar y analizar que aspectos (incentivos financieros), necesitan las compañías para contratar la mejor mano de obra para

el trabajo, buscando el grado de calidad mas alto posible, así como evitar la renuncia continua del personal, en el cual se hizo una inversión, pensando en el futuro de la empresa para generar un margen de utilidad no por el contrario producir un gasto que aumentará los costos de la organización, un ejemplo de ello es el caso de la multinacional SYKES que según la entrevista realizada el 17 de enero a la directora financiera de esta compañía, Licda. María Auxiliadora Zúñiga, quien informó que el costo de capacitación es de \$13. 700 dólares mensuales (cinco millones cuatrocientos cincuenta y dos mil seiscientos colones), lo cual evidencia la importancia de mantener el empleado en la organización, debido que el mismo es una inversión y un factor clave para el futuro de cualquier multinacional que se encargue de brindarle servicio al cliente extranjero.

Antecedentes

En el año 1962, se inicia en Costa Rica la actividad relacionada con las Zonas Francas mediante el Instituto Norteamericano de Investigación Económica, pero no fue sino hasta 1974 que la Corporación de Desarrollo Sociedad Anónima (CODESA) dispuso de los servicios de consultores norteamericanos para realizar un estudio con el fin de establecer una Zona Franca próxima al Aeropuerto Juan Santamaría y otra en Limón (Moín), pero este último no llegó a desarrollarse debido a que los incentivos fiscales no eran suficientes para compensar la localización remota y porque no contaban con la promoción adecuada de inversionistas.

Con el establecimiento del Puerto de Moín y la restauración del Puerto de Limón se constituyó un paso más para aumentar la industrialización de la zona. Es así como en 1978, el estado solicita a la Refinería Costarricense de Petróleo (RECOPE) elaborar un proyecto con el fin de establecer una Zona Franca en Limón.

**“En esta época la continuidad del proyecto resultaba poco real a causa de los recursos financieros y técnicos del Estado. En 1980 se adiciona otro estudio para establecer una Zona Franca en el área de Caldera-Puntarenas, encargándose del trabajo, el consorcio japonés Nipón Koel C. Ltd Piasa Consultores, sin embargo no llega a concretizarse”
(Espinosa 1993).**

En 1979, se creó la Corporación de Zonas Francas de Exportación como una empresa pública constituida en forma de sociedad anónima, y dotada por un capital aportado por CODESA y RECOPE. Su objetivo principal sería encargarse de la ejecución y

administración de las Zonas Francas y Parques Industriales. (Espinosa 1993).

En 1980 se presentó el proyecto de Ley de "Creación de Zonas Francas de Exportaciones y Parques Nacionales", y el 10 diciembre de 1981 se promulgó la Ley N° 6695, denominada Ley de Zonas Procesadoras de Exportación y Parques Industriales. Esto tomando en cuenta que la creación de la misma fue parte de una serie de medidas del Estado por impulsar la apertura económica y fortalecer el comercio exterior, luego de superar los problemas generados por la crisis de los primeros años de la década de los ochentas. Con este régimen se pretendía incentivar y diversificar las exportaciones no tradicionales a terceros mercados, crear empleo, reforzar la industria nacional y atraer bienestar a ciertas áreas específicas de la región.

Posteriormente, el 22 de noviembre 1998, mediante la Ley N 7830, se establecieron una serie de reformas a la Ley del Régimen de Zonas Francas, convirtiéndose prácticamente, a partir de 1999, en el único régimen especial de las empresas exportadoras.

El Régimen de Zonas Francas es el marco de funcionamiento por el cual se rigen las empresas amparadas a él. De acuerdo con la Ley N 7210 de 1990 en su artículo 1 define al régimen como el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan con los requisitos y las obligaciones establecidas en la Ley 7210 del 23 de noviembre de 1990, sus reglamentos y reformas.

El reglamento determinará qué se entiende por inversiones nuevas en el país cuya inversión mínima inicial en activos fijos sea de cincuenta mil dólares estadounidenses.

No obstante, la situación que ha presentado el país en el aspecto económico, social y político durante estos últimos años ha dificultado el manejo del mismo para crecer y mejorar la calidad de los costarricenses, en aspectos tales como: inflación, déficit fiscal, devaluación, empobrecimiento de los ciudadanos, desempleo entre otros.

Sin embargo, según las entrevistas realizadas el 19 y 30 de enero a los gerentes generales de las multinacionales SYKES y SUPRATEL encuentran sumamente atractivo nuestro país para invertir y establecerse como compañías que brindan servicio al cliente extranjero, esto por motivo de nuestros antecedentes de estabilidad política y una continua inversión en la educación la cual promueve una mano de obra calificada para poder desempeñar esta y otras labores; ejemplo de ello es la gran competencia que existe entre estas compañías por la selección y contratación de empleados que puedan realizar dicho trabajo.

Asimismo, se debe mencionar la magnitud y la importancia de dicha compañía quien con su sede central en Tampa, Florida, es uno de los proveedores de servicios de tecnología informática y financiera más grandes del mundo. Desde su fundación, en 1977, la organización ha crecido, excediendo actualmente de 14,000 empleados en los Estados Unidos, Europa, África, Asia y América. Esta compañía toca la vida de millones de personas en todo el mundo, ayudándoles a obtener utilidad y valor real de la tecnología o productos que ellos han adquirido, desde la banca en casa, telecomunicaciones, hasta el último programa de cómputo. (SYKES, 2003)

A continuación, se describirá en forma objetiva, la información que se obtuvo una vez que se desarrolló el procedimiento metodológico del estudio; éstos resultados constituyen la base para formular éste y el siguiente capítulo.

Es necesario enfatizar, que lo que se señale en el presente capítulo, es una explicación de los hallazgos, y una presentación de las interpretaciones, justificaciones y comentarios de los mismos.

Para recabar la información requerida, se recurrió a la aplicación de dos encuestas una dirigida a los empleados de la Multinacional SYKES (Encuesta 1), y la otra a los trabajadores de la Multinacional SUPRATEL (Encuesta 2); dichas encuestas, son muy ricas por la cantidad, variedad y calidad de la información que de ellas puede obtenerse, presentan gran facilidad al contestar, así como al efectuar su tabulación; dichas encuestas se encuentran básicamente constituidas por preguntas cerradas.

Se escogió dichas compañías para la recolección de datos por el alto reconocimiento que ambas poseen en el mercado laboral como empresas serias y del más alto nivel de calidad en su servicio y personal, evidencia de ello es la obtención del prestigioso premio Software Technical Assistance Recognition (STAR) durante tres años. Por otra parte, se aplicaron entrevistas dirigidas a la Gerencia y especialistas en las diferentes áreas de ambas compañías.

Para la presentación de los datos, éstos se encuentran dispuestos en gráficos comparativos entre ambas multinacionales y en otros casos cuadros que visualizan una mejor interpretación de los resultados.

Es importante caracterizar en términos generales a los empleados encuestados, el presente cuadro comparativo muestra el sexo que tiene la población a la cual se le realizó la encuesta.

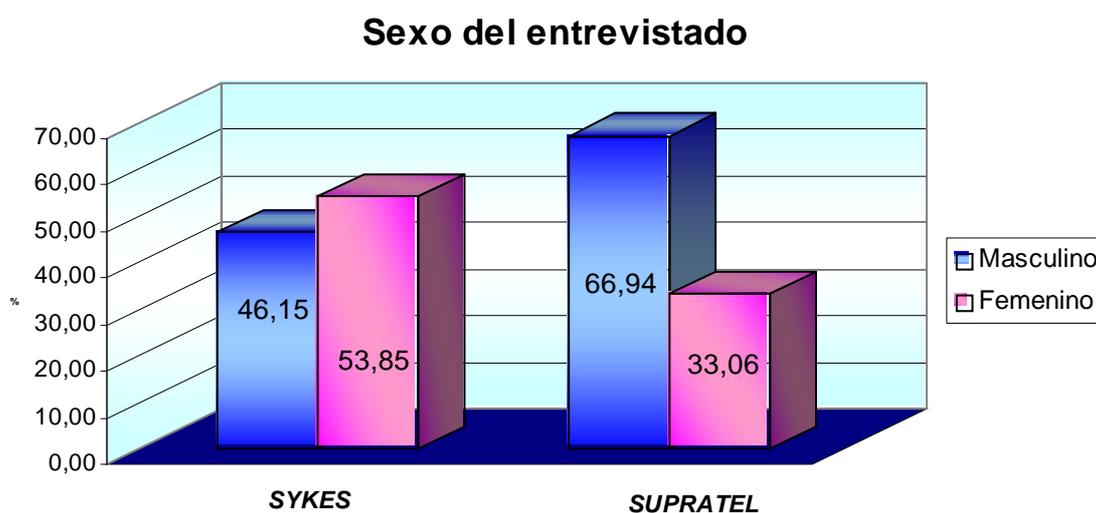
Cuadro 1

Distribución de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, según sexo

1. SEXO				
Genero	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Masculino	120	46.15	162	66.94
Femenino	140	53.85	80	33.06
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Gráfico 1



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Es importante caracterizar en términos generales a los empleados encuestados de ambas empresas, los datos obtenidos con los instrumentos aplicados reflejan que la población de los empleados de SYKES está equilibrada por ambos tipos de sexo, las cifras son similares, aunque existe un leve predominio del sexo femenino; según se observa en el gráfico 1, en donde un 53.85% son femeninos y un 46.15% son masculinos, no obstante, los datos obtenidos de la empresa SUPRATEL con respecto al sexo de la población encuestada reflejan lo contrario, en donde existe un predominio del sexo masculino. Según se visualiza en el gráfico 1, se tiene que un 66.94% son de sexo masculino y un 33.06 son femeninos, los cuales evidencian que la administración de ambas compañías no dirigen su contratación del personal con base al sexo de las personas, sino por el contrario en las cualidades y requisitos que estos deben presentar para laborar en las mismas, una muestra de ello es el gran proceso de reclutamiento y selección de personal que éstas manejan.

Este reclutamiento es un conjunto de procedimientos que se orientan a traer candidatos a la organización, la selección se hace con un método cuidadosamente diseñado, definiendo un perfil de la persona para el nuevo cargo, que contemple los conocimientos, destrezas y actitudes necesarios, sin embargo el costo financiero del mismo es bastante alto, debido que éste requiere la utilización de diversos medios de comunicación colectiva así como el personal para dirigir dicho proceso.

Rafael Alcaraz (1995) define el costo; **“...como toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa” (Pág. 160).**

Por lo tanto, toda empresa tendrá la necesidad de incurrir en costos para desarrollar sus actividades y así alcanzar sus objetivos u metas, que hagan posible mantener su compañía en una posición competitiva en el mercado.

Para tomar las mejores decisiones, los administradores deben saber el costo de todo aquello que sea parte del funcionamiento de la compañía, es por ello que la administración es un factor clave que le dará forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, en el caso particular de esta investigación la administración de aquellos elementos llamados incentivos financieros que influyan en el individuo de manera que orienten o modifiquen su comportamiento hacia la satisfacción de su objetivo o motivación, al mismo tiempo logran el propósito de la empresa.

La administración es esencial en las organizaciones, porque a través de ella es que se implementan los objetivos establecidos por la empresa y las orientan hacia el desarrollo efectivo de sus metas, en el caso particular de ésta investigación será la administración de los instrumentos y planes de incentivos financieros que poseen las multinacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero para promover una mejor productividad de sus empleados.

James Stoner (1996) define: **“La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en las organizaciones.” (Pág. 7)**

Se puede decir que el proceso administrativo se define en los términos de cuatro funciones:

Planificar: implica en que las personas piensen con anterioridad en sus metas y acciones de acuerdo con sus objetivos y de esta manera puedan establecer los procedimientos idóneos para lograrlo y si fuera el caso de que el avance de los objetivos no fuera el esperado se puedan tomar medidas correctivas, en el caso de esta investigación sería el de lograr una mayor productividad del personal a través de un plan de incentivos financieros, que genere más utilidad a su empresa.

James Stoner (1996) se refiere a la planificación de la siguiente manera, es el **“Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.” (Pág.11)**

También se puede definir como una de las formas de trazar el camino a seguir para alcanzar un objetivo, es decir, establecer un orden en el trabajo para desarrollarlo de la mejor forma.

Organización: es aquel proceso para estructurar y clasificar todos los aspectos que involucren a la organización, como el trabajo, la autoridad, los recursos con los que se van a contar de tal manera que se pueda alcanzar las metas de la organización.

Idalberto Chavenato (1994) define organización, como: **...“un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.” (Pág.5)**

Con la organización se acomodan las actividades de tal manera que conduzcan a un plan de incentivos financieros, que satisfaga las expectativas del personal y por ende del cliente.

Dirección: en esta función es esencial que el o los que dirigen influyan y motiven a los trabajadores, de tal manera que éstos logren desempeñar su trabajo de la manera mas eficaz y eficiente.

James Stoner (1996) se refiere al término dirección: **“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.”**

(Pág. 13)

Es decir, la dirección orienta al recurso humano hacia donde debe enfocar sus capacidades intelectuales y técnicas para llegar a un punto definido.

Control: es estar seguro de que la ruta hacia la que se dirige mi empresa la conducirá hacia las metas establecidas por mi empresa.

Stoner (1996) comenta que el gerente de la empresa debe estar muy seguro de los actos que realizan los miembros de la organización, con el fin de alcanzar las metas establecidas. Por medio del control (proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas), se establecen los estándares de desempeño, se miden los resultados presentes, se comparan los resultados con las normativas establecidas y se toman las medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. **(Pág.13)**

Respecto al factor edad, la distribución de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, se puede apreciar en el cuadro 2.

Cuadro 2

Distribución de la población de los empleados de la empresa SYKES y SUPRATEL, según su edad en años cumplidos

2. Edad de años cumplidos				
Rango de edad	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
18 a 22 años	45	17.31	63	26.03
23 a 27 años	148	56.92	95	39.26
28 a 32 años	41	15.77	24	9.92
32 o más años	26	10.00	60	24.79
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Los rasgos muestran que la edad de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, tienen una concentración significativa en las edades comprendidas entre los 18 años y los 32 años.

Se debe rescatar que entre los 18 y los 27 años se ubica un 74.23% de la población de SYKES mientras que en SUPRATEL es un 65.29%, lo que indica que buena parte de ésta se encuentra en edades donde se tienen aspiraciones diferentes a las del resto de la población, debido que son personas jóvenes, generalmente estableciendo su inicio de su carrera laboral, por lo cual la ambición de los mismos es

bastante alta; por tal razón las empresas deben preocuparse por incentivarlos y así atender las necesidades de estos con el fin de mantenerlos en la compañía, sin dejar de lado las necesidades que presentan los restantes grupos de edad.

Gráfico 2



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

En los tiempos actuales se ha despertado una inquietud por los beneficios e incentivos financieros que las compañías ofrecen a sus empleados, las personas son críticas y exigen recibir un programa que llene sus necesidades y expectativas, por ello se hace necesario que toda organización conozca quienes son sus trabajadores y analice si la empresa satisface realmente las necesidades de estos, de lo contrario deberá reorientar sus esfuerzos en función de atender las necesidades, gustos y preferencias de sus empleados, logrando cumplir con sus objetivos estratégicos y ser más competitiva, debido que gracias a ellos las multinacionales SYKES como SUPRATEL se encuentran como compañías exitosas.

En esta materia no existe una receta, sino que cada organización debe adaptar sus políticas de conformidad con las características de sus clientes y de la naturaleza de la organización misma, debiendo desarrollar una cultura que identifique y dé por satisfechas las necesidades de sus clientes, para ello debe conocer quiénes son, qué desean y cómo piensan éstos, para brindarles lo que realmente necesitan, en este caso multinacionales que se encargan de brindar servicio a sus clientes directos y, por ende, a sus clientes finales.

Es por estas razones que la empresa se debe preocupar por mantener la inversión de su personal en las mejores condiciones, debido a que el mismo es la fuerza de capital de aquellas compañías cuya función es brindarle servicio técnico al cliente extranjero; por el motivo que éste se encarga de ofrecer el servicio y, por consecuencia, será el responsable de los resultados de la calificación del cliente final, la cual será muy importante, ya que un excelente servicio promoverá la atracción de nuevos clientes y, por ende, de mayores utilidades para la organización.

Haciendo una separación de los encuestados y considerando que trabajan en diferentes empresas, es importante caracterizar que la empresa SYKES cuenta con una serie de clientes directos para los cuales trabajan los empleados de dicha compañía, por esta razón se presenta el cuadro y gráfico 3.

Cuadro 3

Distribución de la población de los empleados de la empresa SYKES, según la cuenta o departamento al que pertenece.

3. Cuenta o Departamento al cual pertenece		
Cuenta o Departamento	SYKES	
	Absoluto	Relativo
Adobe	27	10.38
Capital One	35	13.46
Cisco	29	11.15
GEA	15	5.77
Intel	40	15.38
Microsoft	25	9.62
Motorola	15	5.77
MSN	35	13.46
SBC/“ Prodigy	5	1.92
Quadrem	14	5.38
Support Areas	20	7.69
Total	260	100.00

El siguiente cuadro visualiza la variedad de empresas que son clientes directos de la multinacional SYKES, se puede observar que la mayoría de ellas son compañías reconocidas y de gran poder económico en sus áreas, no obstante, el cuadro señala que se obtuvo una excelente prueba de que se tomó la opinión de los agentes en todas sus áreas.

Los incentivos financieros serán una herramienta para las multinacionales de este tipo de servicio para promover un mejor trabajo de sus empleados y así

mantener los clientes contentos de estar en una organización que labora para brindar un excelente servicio técnico.

La mayoría de las empresas se dedican a ofrecer un producto y dirigen sus esfuerzos en ese sentido, pero, a veces, lo que se ofrece o produce es un servicio, entendido éste como un producto intangible.

Stanton, Etzel, y Walker (2000) se refieren al producto como:

"El conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor.

Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. Así pues, en esencia, el público compra, mucho más que una simple serie de atributos físicos cuando adquiere un producto. Está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de los beneficios que espera recibir del producto." (Pág.212).

Mientras que Picazo Martínez, Luis R. y Martínez Villegas, Fabián (1992) lo definen como:

"...al producto se le ha considerado como un tangible, o una realidad presente en el momento de la venta, mientras que el servicio es un intangible, o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá" (Pág.59)

A continuación se observa que la definición conceptual que hace Stanton, Etzel, y Walker con respecto a la referida por Picazo Martínez, Luis R. y Martínez Villegas, Fabián acerca del producto-servicio concuerdan que el producto puede ser un servicio el cual, en la mayoría de las ocasiones, buscará satisfacer las necesidades del cliente; en el caso particular de esta investigación, las del cliente extranjero; sin embargo, no se debe dejar de lado que para brindarle un mejor servicio al cliente, las multinacionales primero deben encargarse de motivar a sus empleados y la manera más atractiva de hacerlo es por medio de incentivos financieros.

Aunque se ha diferenciado el producto y el servicio, el segundo sigue siendo un producto para algunas empresas dedicadas a brindar servicios; para las multinacionales SYKES y SUPRATEL éste es razón de su existencia, debido a que la función de ambas compañías es brindarles asistencia técnica a los clientes de grandes compañías, tales como: Intel, Microsoft, Motorola, Cisco, entre otras. Por lo tanto, es necesario identificar y definir el servicio.

Según Albrecht, Karl y Zemke (1991) distinguen el servicio por varias características, entre ellas:

- 1. "Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no puede crear de antemano en preparación.**
- 2. Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está mas allá de la influencia inmediata de la gerencia.**
- 3. El "servicio" no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la**

aprobación del cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos, pero el corte de pelo propio del cliente, por ejemplo, no existe todavía y no se puede mostrar.

4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal.

5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.

6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede "revocar". Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.

7. La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después de la producción, como sería el caso de una situación de manufactura.

8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

9. Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.

10. Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio menos probabilidades hay de quedar satisfecho con el servicio". (Pág. 36-37)

Mientras que Kottler (1993) se refiere a cuatro características en los servicios:

"Intangibilidad, los servicios no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse, por ejemplo en el caso de los servicios bancarios la transacción de un cheque. Segundo los servicios son inseparables, esto quiere decir que se producen y consumen al mismo tiempo. Tercera característica su variabilidad, hay una diversa gama de servicios, ya que depende de quién, cuándo y dónde se proporciona el mismo. Y, finalmente, son imperdurables, o sea que no se pueden almacenar." (Pág. 512)

No precisamente éstas características deben considerarse para identificar un servicio, pero ambos concuerdan que el servicio dependerá de la misma transacción que el cliente tenga con la organización, así mismo, que es intangible y no puede almacenarse, es decir, que estará guiado por las experiencias personales de los clientes.

Generalmente las organizaciones, ya sean de productos o de servicios, han diseñado sus estrategias y sistemas, en función de lo que es más importante para ellas, en el primero de los casos, la fabricación de un producto y en el caso de las segundas, ofrecer un

servicio; no se quiere decir con ello que una empresa que fabrica productos no pueda brindar un servicio en forma conjunta con el producto, y que una organización cuyo producto es el servicio lo haga bajo el concepto de "Servicio al Cliente", en ambas puede faltar, pero lo importante es que se piense en que estas estrategias y sistemas deben ir en función de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para efectos de esta investigación, se entenderá el servicio como aquello que implica una relación interpersonal y resalta aspectos como la rapidez con que se atiende al usuario, la forma en que es atendido, las expectativas del cliente y la satisfacción que adquiere a la hora de recibir su información y también las actitudes o riesgos personales de las personas que mantienen relación directa con el público. Desde esta perspectiva, el servicio en las multinacionales SYKES y SUPRATEL será un elemento fundamental para que ambas alcancen una verdadera ventaja competitiva.

Sea que se trate de organizaciones de productos o de servicios, siempre se debe tener en cuenta que el cliente está primero, y por lo tanto, los esfuerzos que se hagan deben estar enfocados a satisfacer sus necesidades bajo el concepto de un excelente "Servicio al Cliente".

Desde esta perspectiva, el servicio será un elemento fundamental para cualquier organización y las que hagan de éste su fuerza motriz alcanzarán una verdadera ventaja competitiva, por razón que el resultado del mismo será el generador de mayor o menor inversión de parte de los clientes a dichas multinacionales, para así alcanzar un margen de utilidad que incite a otras empresas a optar por este servicio en nuestro país.

El servicio procura que la organización y las personas que la integren tengan valores y vocación por lo que se hace y una preparación continua para ser mejores.

De acuerdo con estos significados, se puede afirmar que el servicio crea una cultura que está presente en todas las actividades del ser humano y que procura que existan buenos propósitos (actitudes, hábitos, reacciones y características del lenguaje) para fomentar una buena relación entre las personas.

Un Servicio Excelente generalmente es aquel servicio extraordinario, especial y de la mejor calidad, que todas las organizaciones deberían ofrecer a sus clientes, es algo difícil de alcanzar, pero no imposible si se hacen los esfuerzos necesarios.

De un servicio excelente, dependerá en gran medida el éxito de una organización, por lo que tendrá que buscar la manera de mejorar la Calidad del Servicio, porque cuando el servicio es malo o mediocre, lo que provocan son pérdidas, por el contrario si se procura la excelencia el servicio es más rentable y más conducente a un futuro mejor.

Un buen servicio no es suficiente para producir la diferencia, ni para mantener relaciones sólidas con los clientes, ni para inspirar a los empleados a mejorar en el trabajo y en su vida personal, ni para producir dividendos financieros. Para todo ello se requiere un Servicio Excelente.

El consumidor del siglo XXI será mucho más exigente en cuanto al producto o servicio que desee obtener. El mercado le ofrece diversidad de opciones, por lo que la calidad resulta una estrategia

de diferenciación y a través de la cual se tiene mayor oportunidad de alcanzar las expectativas del cliente.

Phillip Kotler (1993) se refiere a servicio: ***"Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico."*** (Pág.511)

El servicio excelente debe ser confiable. Esto se refiere a la capacidad de brindarlo con exactitud y seriedad; de igual manera, una utilidad que represente una sorpresa agradable para el cliente, se trata de superar la expectativa del mismo con atención esmerada, detalles, esfuerzo adicional, compromiso e ingenio que se reconoce, especialmente. También un servicio que permita una respuesta con prontitud y la recuperación de éste; o sea aquel en el que exista voluntad por ayudar a los clientes y prestarles un provecho oportuno o resolverles un problema a través de un proceso agradable y con un resultado satisfactorio para el cliente; asimismo, debe ser una utilidad en la que exista equidad donde los clientes sean tratados justamente, debido que se debe recordar que estas empresas se establecen en nuestro país por la razón de que la mano de obra es mucho menos costosa y bastante calificada, es decir, el objetivo de su establecimiento en nuestro país es buscar una disminución de sus gastos de operación generando un margen de utilidad atractivo para sus accionistas.

La estrategia de un Servicio Excelente será implementada por medio de la gente de la empresa, especialmente los empleados de primera línea, en nuestro caso particular los agentes. Un excelente servicio podrá ser ofrecido cuando todas las partes de una organización se dirijan en un mismo sentido, de tal modo que tanto las formas

estructurales y la tecnología posibiliten a las organizaciones mejorar continuamente su servicio, por la razón de que la calidad que se brinde en el mismo dependerá la satisfacción del cliente y su deseo de invertir más dinero en la multinacionales que proporcionan dicho servicio.

Como se puede deducir, también, un excelente servicio depende de una adecuada administración de los Recursos Humanos, sobre todo en aspectos fundamentales, tales como: -A quiénes contratar y en qué forma atraer a los mejores candidatos. -La capacitación y el desarrollo, porque generan capacidad y seguridad, factores esenciales para un servicio excelente. -el trabajo en equipo que favorezca la colaboración en el logro del propósito. -la evaluación del desempeño y las recompensas financieras orientadas al logro de la satisfacción del cliente.

En fin, en gran medida la excelencia de un servicio se logra en el grado en que se cumplan las expectativas de satisfacción de las necesidades de quien recibe el servicio y aún más. Para ello se requiere que existan valores compartidos entre todos los miembros de la organización y lo que hay que hacer y seguir haciendo para seguir su lealtad, se trabaje en equipo, se reconozcan los méritos individuales y colectivos de los funcionarios, se dé un compromiso personal, individual y grupal para lograr la calidad en el Servicio al Cliente y se logre ser los mejores.

Con respecto, al estado civil de la población encuestada de ambas empresas, es importante debido a que nos va a brindar mayor información acerca del empleado y, con ello, facilitará descubrir sus necesidades como una persona casada, soltera, divorciada, viuda, entre otros.

Cuadro 4

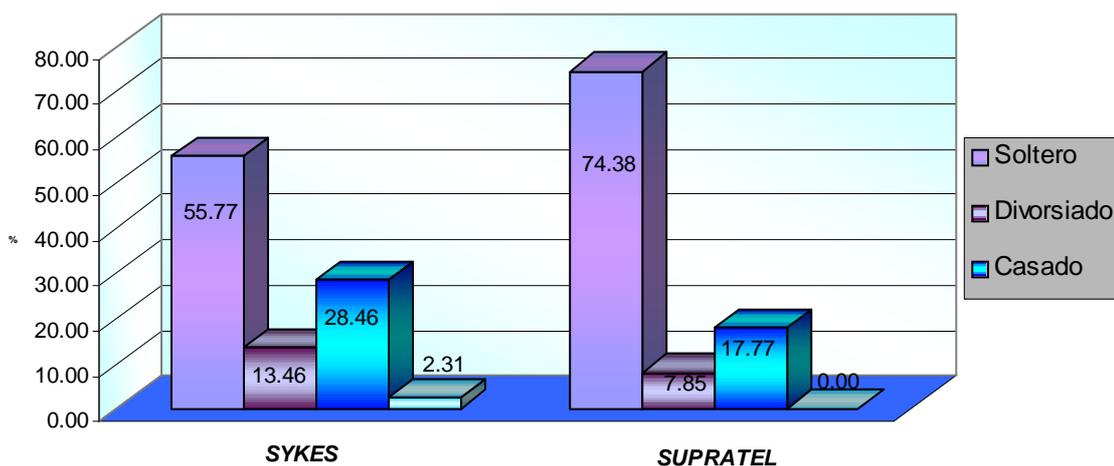
Distribución de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, según su estado civil

4. Estado Civil				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Soltero	145	55.77	180	74.38
Divorciado	35	13.46	19	7.85
Casado	74	28.46	43	17.77
Unión Libre	6	2.31	0	0.00
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y
SUPRATEL el 10/04/03

Gráfico 3

ESTADO CIVIL



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y
SUPRATEL el 10/04/03

Los datos reflejan que tanto la población de SYKES como la de SUPRATEL en su mayoría se encuentran solteros, en donde la

primera mantiene un 55.77% y la segunda un 74.38%, le siguen las personas casadas con un 28.46% de los encuestados en SYKES y un 17.77% en SUPRATEL, además existe una parte de un 13.46% y un 7.85% respectivamente que es divorciada y por último un 2.31% de la población de SYKES que fue encuestada.

Se presenta una situación particular porque estos datos vienen a reforzar las premisas mencionadas anteriormente en donde se recalca que la mayoría de la población de este tipo de empresas son personas jóvenes que inician su carrera laboral en las mismas, incrementando sus deseos de superarse, profesionalmente.

Cuadro 5

Distribución de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, según preparación académica

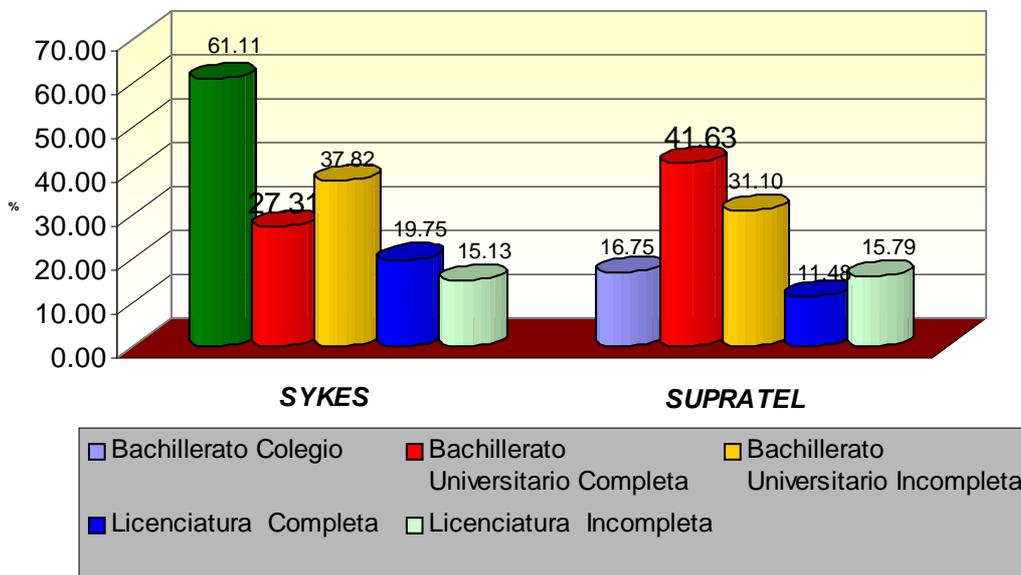
5, Preparación Académica					
Variables		SYKES		SUPRATEL	
		Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Bachillerato Colegio		22	61.11	35	16.75
Bachillerato	Completa	65	27.31	87	41.63
Universitario	Incompleta	90	37.82	65	31.10
Licenciatura	Completa	47	19.75	24	11.48
	Incompleta	36	15.13	33	15.79
TOTAL		238.00	100.00	209.00	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Estos datos revisten gran importancia como lo muestra el cuadro 5, dado que toda la población de ambas compañías (SYKES y SUPRATEL) tiene como requisito haber obtenido el título de Bachiller en Ciencias o Letras de la Enseñanza Media o Básica; además, un 27.31% de la población de SYKES obtuvo el título universitario de Bachiller, sin dejar de lado que un 37.82% se encuentra en proceso de terminarlo; también un 19.75% cuenta con la licenciatura completa y, el resto, un 15.13% la está concluyendo. Por otro lado, la compañía SUPRATEL, según los datos recopilados, posee una población más preparada, académicamente, donde la mayoría de la población cuenta con un título universitario y gran parte, también, en proceso de obtener la licenciatura.

Gráfico 4

Preparación Académica



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Esto significa que un sector bastante grande de ambas compañías está en capacidad de evaluar con mayor criterio el nivel de

incentivos, beneficios, políticas y procedimientos que le brindan estas empresas a sus empleados.

También, se puede mencionar que el nivel de conocimiento que posee el personal de ambas compañías, va a ser para las organizaciones una manera más fácil para que los mismos comprendan la importancia de la calidad en el servicio que estos le brindan a los clientes extranjeros, la misma lleva un control a través del monitoreo de todas las llamadas individualmente, las cuales son calificadas por medio de una evaluación realizada por el departamento de calidad; por otro lado, es importante saber que los incentivos que se le puedan ofrecer a los empleados estarán de la mano con la calidad que los mismos brindan a sus clientes finales.

La calidad en este siglo representa una característica que determina la adquisición del servicio o producto por parte del consumidor. Miles de empresas se han establecido ofreciendo productos similares, sustitutos o del todo diferentes. Pero no importa la naturaleza del producto o servicio, tiene que ser un bien de excelente calidad, del cual el cliente se sienta atraído y el cual satisfaga sus necesidades y deseos.

Para J.M. Juran y F.M. Gryna calidad es: **"...la satisfacción de los clientes" (1995 Pág.3)**

Hay muchos factores importantes que se pueden investigar y evaluar al medir la calidad. En el caso de servicio técnico, que es el propósito de esta investigación, se tendrán que orientar los objetivos a la búsqueda constante de aquellos aspectos de importancia

predominante del servicio que en estrecha relación ofrezcan al cliente un bien de calidad y con valor agregado.

Algunas de esas variables son: confiabilidad, oportunidad, comunicación, alcance de expectativas, desempeño del personal técnico y administrativo, especialización y conocimientos técnicos.

Armand V. Feigenbaum (1994) comenta sobre la calidad lo siguiente:

**“La calidad la determina el cliente, no el ingeniero, ni mercadotecnia, ni la gerencia general. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus requisitos –definidos o tácitos, conscientes o sólo percibidas, operacionales técnicamente o por completo subjetivos- y siempre representa un objetivo móvil en el mercado competitivo.”
(Pág.7)**

En relación con el criterio de J.M. Juran y F.M. Gryna sobre calidad con respecto a la del autor Armand V. Feigenbaum, se puede recalcar que ambos perciben que la calidad de un producto o servicio será determinada por la satisfacción de las necesidades que posea el cliente a la hora de recibir el servicio, en caso el agente será el encargado de brindarle al cliente la asistencia técnica, por tal es necesario que el mismo se encuentre altamente incentivado financieramente para brindar un servicio de la mejor calidad posible.

Existe un aspecto relevante en la calidad del servicio y es la atención que la organización le brinde a incentivar al trabajador. Y dentro de esa atención por parte de las organizaciones, conocer el criterio que posee el empleado acerca de los incentivos financieros es una forma de mejorar la condición y la forma de los que brinda. Investigar cómo considera el cliente el servicio, ofrece una alternativa para desarrollarlo más eficientemente y de mayor calidad.

Los incentivos financieros le proporcionan a la empresa una serie de beneficios y ventajas que orientan al negocio de éxito.

Un incentivo financiero es importante, ya que el empleado encontrará en él algo que le beneficia y satisface sus deseos y necesidades, es muy importante debido que al aumentar la satisfacción y estado económico de los agentes los mismos reflejaran su ánimo en el desempeño de su labor brindándole al cliente un buen servicio con la mejor calidad, la cuál será una variable indispensable para el cliente final a la hora de tomar la decisión de contratar la compañía o no para ofrecer el servicio técnico.

A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, y Leonard L. Berry (1993), exponen un esquema de calidad donde se destacan los puntos más importantes en la prestación del servicio que será adquirido por un cliente.

Explican cinco situaciones que ayudan al vendedor a ofrecer un servicio de calidad, y también a establecer la buena formación que permite al personal de ventas atender mejor al cliente. Este modelo considera los siguientes casos:

En primer lugar, se describe la brecha que existe entre la expectativa del consumidor y cómo percibe la empresa esa necesidad.

En segundo término, se presenta también la diferencia entre la percepción del cliente y la empresa sobre las especificaciones de la calidad. Sí no se definen con claridad las reglas en la prestación del servicio.

En tercer lugar, se consideran las especificaciones de la calidad del servicio y el plazo de entrega del mismo. Hay una gran diversidad de aspectos que se ven vinculados para que el servicio sea de calidad.

En cuarto lugar, se trata del contenido del informe al cliente.

Finalmente, se encuentra la brecha entre el servicio prestado y el servicio esperado. **(Pág.521)**

La forma en que el cliente percibe el servicio determina la adquisición y la aceptación de este en el mercado. La calidad es un medio por el cual se puede influir en el individuo para que prefiera los servicios de una empresa y no de otra, por lo cual es evidente la necesidad de motivar a los empleados por medio de incentivos financieros para desarrollar una manera de brindar una mejor calidad día a día.

La situación salarial de los empleados de los empleados que laboran SYKES y SUPRATEL es uno de los elementos más importantes que se necesitan indagar en esta investigación es por tal razón que el siguiente cuadro describe el salario bruto mensual que tienen los empleados de SYKES con respecto a los trabajadores que laboran en la empresa SUPRATEL.

Cuadro 6

Distribución de la población de los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL, según su Escala Salarial

6. Salario Bruto				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Menos de ¢ 120,000,00	65	25.00	35	14.46
¢151,000,00 a ¢ 225,000.00	140	53.85	101	41.74
¢226,000,00 a ¢300,000.00	25	9.62	75	30.99
¢300,000,00 a más	30	11.54	31	12.81
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y
SUPRATEL el 10/04/03

Según se observa en el cuadro 5, puede visualizarse que la proporción de empleados de la empresa SYKES mantienen un salario bruto mensual entre los 120.000 y los 225.000 colones, donde un 25% de la población encuestada percibe un salario no menor de 120.000 colones mientras un 53.85% de 151.000 colones a 226.000 colones, no obstante se puede observar que un 9.62% recibe entre 226.000 colones y 300.000 colones, así como un 11.54% que gana más de 300.000 colones. Esto deja claro que la mayoría de los empleados perciben un salario bruto mensual no superior a los 225.000 colones.

Con respecto a los salarios en SUPRATEL un 56.20% de la población encuestada percibe un salario entre los 120.000 colones y los 226.000 colones y el resto de 43.8% recibe un promedio entre 226.000 colones o más de 300.000 colones, por lo tanto, se puede observar que la empresa SUPRATEL le brinda mejores salarios a sus empleados que la compañía SYKES, no obstante, se debe recordar que la preparación académica que mantienen los agentes de la primera, cuentan con una mayor preparación académica por lo cual pueden optar por mantener salarios de estas cantidades.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores. A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales, no obstante, aparte de los salarios existe una manera de motivar a los empleados y es mediante incentivos financieros los cuales también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y, además, estipulan un mejor desempeño del empleado.

Los problemas fundamentales de los incentivos financieros son los mismos en todas las empresas, pero difieren los procedimientos de

solución y los métodos de reglamentación. En algunas multinacionales como SYKES es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada establecimiento fijen los incentivos para toda la empresa. En otras empresas, como SUPRATEL los mismos están reglamentadas por planes colectivos que se aplican a cada departamento.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de este con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, la cual repercute en todos sus niveles y sectores.

Frederick Taylor define la administración de salarios; **“...como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:**

- 1. los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;**
- 2. los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios”.**

El capital humano es el principal recurso con que cuenta la empresas SYKES y SUPRATEL para laborar como empresa de servicio, es por ésta y otras razones que el aspecto salarial juega un papel importantísimo, debido a que el mismo es el mejor incentivo tanto para los actuales como para los futuros trabajadores de la compañía.

Cuadro 7

Competitividad de los salarios que brinda la empresa SYKES con respecto a otras compañías similares del mercado

7. ¿Considera usted que los salarios son competitivos con respecto a otras compañías similares del mercado?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
SI	187	71.92	195	80.58
NO	73	28.08	65	26.86
Total	260	100.00	260	107.44

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Se evidencia en este gráfico que la mayoría de la población encuestada percibe que el salario que les brinda la compañía SYKES y SUPRATEL es bastante similar o mejor que los salarios que ofrecen otras compañías similares del mercado, en donde un 71.92% respondió positivamente mientras que un 28.08% negativamente, no obstante, según la entrevista realizada el 10 de abril a las 9:30 AM al Gerente General de la compañía SUPRATEL el Lic. Roberto Boza cuestiona y alude que los salarios de la compañía SYKES sean mejores que la mayoría de empresas similares a las del mercado, pero sí reconoce que SYKES es una empresa muy bien establecida,

donde su mayor atractivo es la estabilidad que le brinda a sus empleados. Evidencia de ello es el resultado de los datos obtenidos del cuadro 6 donde se puede observar que los salarios de SUPRATEL con respecto a los de SYKES son mejores los primeros.

Según las entrevistas realizadas los días 14 de abril y 10 de mayo a los jefes contables de ambas compañías, se puede concluir que las mismas organizaciones establecieron estructuras de salarios equilibradas, que buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- Facilitar el proceso de la nómina.

Se debe recordar que el mayor incentivo financiero que pueda tener el trabajador es el salario el cual se puede definir como la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta, es decir, es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo, sin embargo, no es igual que un incentivo financiero el cual es un factor económico determinante que incide en el desempeño del empleado en su trabajo, en el caso de las multinacionales SYKES y SUPRATEL al momento de brindarle el servicio técnico al cliente extranjero.

Por otro lado, existen los beneficios, los cuales se definen como aquellos elementos extrasalariales que les brinda una compañía a sus empleados; es decir, darle un valor agregado al puesto, tales como: asociación solidaria, médico, excelente ambiente laboral, etc. Por otro lado, los incentivos son aquellos factores establecidos con el propósito de motivar a una persona, en este caso, al empleado de las empresas multinacionales SYKES y SUPRATEL.

Cuadro 8

Opinión sobre los beneficios les brinda la compañía SYKES y SUPRATEL a sus empleados

8 ¿Está satisfecho con los beneficios que le brinda la compañía?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
SI	210	80.77	176	72.73
NO	50	19.23	66	27.27
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Los beneficios que brindan las multinacionales SYKES como SUPRATEL se encontraron calificados de muy buena manera, debido a que en más empresas, más del 75% de la población opinó estar satisfecho con los mismos, los beneficios que ambas empresas ofrecen a su personal, los cuáles según el manual de empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL son:

1. Médico de la empresa
2. Asociación solidarista
3. Excelente ambiente laboral
4. Oportunidades de crecimiento profesional y académico.
5. Estabilidad laboral

Por el contrario, con los incentivos financieros la mayoría de la población encuestada opinó que no se encontraba satisfecha.

Keith Davis y John W. Newstrom definen los incentivos; "...como aquellos factores establecidos con el propósito de motivar a una persona" (1999 Pág.52)

Es decir, lo que trata de explicar Keith Davis y John W. Newstrom es que la motivación es un elemento de suma relevancia para que el Recurso Humano de una organización encuentre razones para dirigir sus esfuerzos en beneficio del cliente y del mejoramiento continuo del servicio.

Desde el punto de vista de la motivación, las personas son diferentes, según varían las necesidades de cada individuo y se producen diversos patrones de comportamiento. Entonces se tiene que uno de

los factores que influyen en el comportamiento es la motivación humana.

Uno de los elementos de mayor importancia en la satisfacción o compensación de las necesidades y por ello en la motivación del comportamiento de un trabajador, es el que se refiere a un plan de incentivos financieros.

En gran medida un buen incentivo financiero define el patrón laboral de cada persona, en su empresa. Para las personas, estos representan el medio para alcanzar la satisfacción de muchas de sus necesidades; es mediante planes de incentivos financieros que los empleados interpretan el trato que reciben de la organización.

De tal forma, una organización que quiera fomentar una actitud positiva y una sensación de optimismo entre sus funcionarios, para orientar sus energías en función del cliente y en procura de un mejoramiento continuo del servicio, deberá ofrecer a sus funcionarios un salario competitivo, según el puesto y las funciones que desempeñe, así como todas las remuneraciones que estén en su alcance.

En otras palabras, los incentivos financieros son recompensas que se pagan a los trabajadores cuya producción revela un nivel superior al esperado.

Cuadro 9

Opinión sobre los incentivos financieros que brindan las compañías SYKES y SUPRATEL a sus empleados

9. ¿cómo clasificaría usted el programa de incentivos financieros que tiene la compañía para sus agentes?

Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Excelente	19	7.31	18	7.44
Muy bueno	20	7.69	15	6.20
Bueno	33	12.69	46	19.01
Regular	105	40.38	117	48.35
Muy malo	75	28.85	46	19.01
Pésimo	8	3.08	0	0.00
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

La satisfacción del cliente, propósito fundamental de la empresas como SYKES y SUPRATEL, se logra a través de la actitud y la habilidad de un grupo de individuos conscientes de cuales son las necesidades o aspiraciones de otros seres humanos y que estén dispuestos a hacer todo lo que sea adecuado o conveniente para los que reciben el servicio sientan alegría por haberlo recibido, es por tal razón que es muy importante mantener incentivado al agente que brinda el servicio, debido que el mismo es la carta de presentación de la empresa, y lógicamente teniendo al buen trabajador satisfecho y en un buen ambiente laboral se ofrecerá una mejor calidad de servicio, y por ende una mayor eficiencia y eficacia en el mismo, según como se observa en el cuadro 7 un 72.31% recalca la

insatisfacción a los incentivos que posee la empresa SYKES para con sus trabajadores, contra un 27.69% que está satisfecho. Ahora comparando esta información con la obtenida de la multinacional SUPRATEL es realmente muy similar debido que un 86.37% de la población encuestada mencionó que no estaba en ninguna circunstancia satisfecho con los incentivos que su compañía le brinda a sus empleados, esto contra un 13.63% que se encuentra satisfecho con los incentivos financieros que mantienen al día de hoy.

Esta combinación de resultados de ambas multinacionales se realizó con el fin de evidenciar que la mayoría de la población encuestada se encuentra contenta con el salario que ofrece SYKES y SUPRATEL a éstos, sin embargo, también demuestra que existe un gran disconformismo con los incentivos financieros que las compañías tienen y formulan para brindarle al agente un factor que lo motive a realizar su trabajo día a día de la manera más eficiente.

Según Hopeman, Richard J. (1995) existen diferentes tipos de incentivos:

1. Incentivos para empleados de producción

- a. Planes de Trabajo a Destajo: Los ingresos están relacionados directamente con o que el trabajador realiza, pues se paga una tarifa por pieza por cada unida que produce:

Ventajas

- Sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- Son equitativos
- Las recompensas están vinculadas con el desempeño.

Desventajas

- Se pueden obtener salarios excesivos y cambiar los criterios de producción.
- Se dedican a producir (cantidad) sin importarles cumplir con las normas de calidad.
- No se da buen mantenimiento a los equipos
- Se limitan a realizar solamente su tarea.

b. Plan de Producción por hora

Se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. El plan supone que el trabajador cuenta con una tarifa base garantizada, en el caso de las multinacionales que se dedican a brindar servicio técnico al cliente extranjero este tipo de incentivo se podría aplicar fácilmente por la razón de que en lugar de unidades producidas sería cantidad de llamadas contestadas, no obstante, más adelante se explicará cual tipo de incentivo se aplicaría mucho mejor a este tipo de empresa.

La diferencia con el plan por destajo radica en que el incentivo se expresa en términos de tiempo y no en términos monetarios **(Pág.480)**.

c. Planes de Incentivos por Equipo

Establece un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto (todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo al nivel de piezas determinada para el puesto del grupo). Determinar las normas de trabajo por empleado y llevar registro de estos.

Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo más

Los miembros obtienen el sueldo de quien produjo menos

Los miembros obtienen el sueldo promedio.

Ventajas

- El desempeño de un trabajador refleja el desempeño y esfuerzo de todos sus compañeros.
- Refuerzan la planeación y solución de problemas en grupo
- Propician la colaboración
- Propicia la capacitación de nuevos empleados.

Desventajas

- Las recompensas de cada trabajador no se basan solamente en su propio esfuerzo
- Individualmente puede ser inequitativo

De igual manera que el tipo de incentivo por producción el mismo aplicaría en razón de que todos los agentes que laboran en dichas multinacionales reciben el mismo salario, a excepción aquellos que por años laborados reciben un poco más de dinero han tenido el derecho de un aumento en su salario según lo estipulado en el código de trabajo.

2. Incentivos para gerentes y ejecutivos

La elegibilidad de los incentivos determina el tamaño del fondo y recompensas individuales de tres maneras.

- a. Posición Clave. Se realiza una revisión puesta por puesto para identificar posiciones clave a los cuales se les puede medir la rentabilidad.
- b. Punto Crítico de Nivel de Salario. Los empleados que ganen más de una cantidad predeterminada son elegidos automáticamente para los incentivos a corto plazo.
- c. Nivel de Sueldo. Utilizar a este como un límite (fijar límite inferior y un límite superior).

Los incentivos son utilizados para motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación.

- a. Bono Anual.- Son diseñados para motivar el desempeño a corto plazo de los gerentes y se relaciona con la rentabilidad de la compañía.
- b. Recompensas Individuales (**Pág.483**)

3. Incentivos para los vendedores

Los planes de compensación para los vendedores normalmente se basan en incentivos en forma de comisiones por las ventas realizadas. (las comisiones varían de acuerdo a la industria).

El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas, la suposición de que necesitan incentivos, para motivar a los vendedores.

- a. Plan de Salario. Al vendedor se le paga un salario fijo y en algunas ocasiones hay incentivos anuales en forma de bonos, premios u otros.

Ventajas

- El trabajador sabe cual será su ingreso.
- La empresa presupuesta fácilmente sus gastos fijos
- Hace prospectos y cultiva a los clientes en lugar de hacer la venta solamente.

Desventajas

- No depende de resultados
- Los sueldos están vinculados con la antigüedad y no con el desempeño.
- Plan por comisión. Se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, solo por los resultados.

b. Plan Combinado. Es una combinación de sueldo y comisiones, la mayoría de estos planes cuenta con un componente salarial importante (80% sueldo y 20% comisión)

Ventajas

- Tienen una base de ingreso garantizada
- La comisión representa un incentivo adicional por el mejor desempeño.

4. Incentivos para otros profesionales

Pago por mérito. Es cualquier incremento salarial que se otorgue a un empleado fundado en su desempeño individual y se otorga a profesionistas, oficinistas, empleados de mostrador y secretarias (difiere con el bono en que es un incremento continuo mientras que el bono representa el pago de una sola vez) **(Pág. 487)**

Ventajas

- La remuneración vinculada directamente con el desempeño, motiva un mejor trabajo.

Desventajas

- La utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez del sistema de evaluación de desempeño.
- Todos los empleados piensan que su desempeño es por arriba del promedio, por lo que recibir un aumento menor al promedio es desmoralizante.

(Pág. 495)

No obstante, el tipo de incentivo mejor aplicado a las multinacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero es el plan de producción por hora y por un excelente desempeño, debido que las entrevistas realizadas a las supervisoras de ambas empresas revelaron que éstas poseen métricas estipuladas que los empleados deben cumplir día a día, como lo es un promedio de 250 segundos por llamada, un tiempo de espera por llamada no mayor de 10 segundos, un tiempo fuera del teléfono no mayor de 2 minutos y una calidad del servicio de un mínimo 4 puntos (2 es mal servicio, 3 regular, 4 aceptable y 5 excelente).

Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción, en nuestro caso sería la atención de un mayor número de llamadas guiada de un excelente servicio mientras que el pago por mérito o aumento por mérito es cualquier incremento salarial que se otorga a un empleado fundado en su desempeño individual el cual estará

dirigido de igual manera hacia el desempeño del agente con las métricas requeridas por las multinacionales.

El plan de producción por hora ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y de entender.

En el presente cuadro se muestra la opinión de los empleados entrevistados de si o no se encuentran a gusto con el método de pago basado en el tiempo que poseen en su empresa.

Cuadro 10

Opinión sobre el Sistema de salario basado en el tiempo (Bisemanal) que SYKES y SUPRATEL les brinda a sus empleados

10¿Considera usted que el método de pago bisemanal es mejor comparado con el pago mensual ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
SI	193	74.23	207	85.54
NO	67	25.77	35	14.46
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Con respecto al método de pago basado en el tiempo que utilizada la empresa SYKES y SUPRATEL se puede visualizar que la mayoría considera que este es el adecuado, en donde del total de 260 personas entrevistadas 193 personas respondieron dijeron que si,

es decir, un 74.23% alegando que no sólo es mucho más fácil para ellos de entender sino así mismo para la empresa es mucho más sencillo para calcularlo; dejando sólo un 25.77% de negatividad para este método. Por otro lado, el pago bisemanal tiene una ventaja que uno posee el pago mensual, la cuál es que el primero le brinda al trabajador dos salarios más al año, además le brinda al empleado la oportunidad de contar con dinero cada dos semanas. Relacionándolo con los datos obtenidos de la empresa SUPRATEL realmente vuelven a coincidir los datos obtenidos debido que un 85.54% se encuentra contento con este método de tipo de pago y tan sólo 14.46% inconforme.

En gran medida el salario define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Para las personas, el salario representa el medio para alcanzar la satisfacción de muchas de sus necesidades; es mediante el salario o planes de beneficio sociales que los empleados interpretan el trato que reciben de la organización.

De tal forma una organización que quiera fomentar una actitud positiva y una sensación de optimismo entre sus funcionarios, para orientar sus energías en función del cliente y en procura de un mejoramiento continuo del servicio, deberá ofrecer a sus funcionarios un salario competitivo, según el puesto y las funciones que desempeñe, así como todas las remuneraciones que estén en su alcance tales como: los incentivos financieros.

Debido a su complejidad, un incentivo financiero pueden considerarse de muchas maneras diferentes:

1. Es el pago de un excelente desempeño laboral.

2. Constituye una medida del valor de un individuo en la organización.

3. Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

No obstante, no se debe olvidar el salario el cual constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario, en el caso de las multinacionales SYKES y SYPRATEL la asistencia técnica a clientes extranjeros por medio del teléfono.

A diferencia de los salarios, los incentivos financieros son considerados un medio para alcanzar un objetivo u métrica, que es brindar el mejor servicio con la mejor calidad posible. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. No obstante, los salarios se asemejan con los incentivos financieros en que ambos son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación

en dinero en un factor de producción el trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del servicio depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción, menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado, y en el caso de las multinacionales SYKES y SUPRATEL el pago bimensual incentiva al trabajador de la manera que al final del año los mismos contarán con dos salarios más, además al recibir un pago cada quince días les brinda la oportunidad a la compañía de retribuir a sus agentes los incentivos financieros otorgados por su alto desempeño fomentando así un ambiente mucho más agradable para ofrecer la mejor calidad en el servicio técnico brindado al cliente extranjero.

La capacitación del personal de la Empresa será un instrumento base para mejorar el servicio que le brinda la identidad a sus usuarios.

Se entiende por capacitación como una enseñanza que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que permita, consecuentemente, el desarrollo de la empresa misma. (1995 Pág.131).

Cuadro 11

Proceso de Capacitación constante a los empleados de la empresa SYKES y SUPRATEL

12¿Cree usted que la empresa capacita constantemente a sus agentes para desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
SI	226	86.92	129	53.31
NO	34	13.08	113	46.69
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

De la información extraída del cuadro anterior se determina que casi toda la población de encuestados piensan que la empresa SYKES brinda un proceso de capacitación constante a sus empleados, en donde un 86.92% de los agentes dijeron que sí mientras que sólo 13.08% mencionó que no, por lo cuál se puede decir que la empresa se preocupa por brindarle a sus empleados la herramienta necesaria en el área del conocimiento para que éstos puedan brindarle a los clientes una mejor calidad de servicio. Sin embargo, esto no ocurrió con SUPRATEL donde sólo un 53.31% de la población esta de acuerdo a que se le brinda un constante y adecuado proceso de capacitación mientras que un 46.69% no lo cree así.

Esto por la razón, de que una buen y constante plan de capacitación promoverá brindar el servicio de la mejor manera posible, es decir,

con un nivel de calidad que pueda ser usado como ventaja competitiva con el resto de las empresas del mercado.

La calidad en este siglo representa una característica que determina la adquisición del servicio o producto por parte del consumidor. Miles de empresas se han establecido ofreciendo productos similares, sustitutos o del todo diferentes. Pero no importa la naturaleza del producto o servicio, tiene que ser un bien de excelente calidad, del cual el cliente se sienta atraído y el cual satisfaga sus necesidades y deseos.

La gerencia debe ser la instancia encargada de analizar toda la información que arroje este aspecto, de manera constante, permanente, integrada y armónica, que permita enfatizar los esfuerzos en mejorar día a día el servicio que le brinda a sus clientes. No obstante debemos recordar que dicha búsqueda de la mejor calidad posible en el servicio tiene un costo bastante alto, en donde las mismas incurren en gastos que a la larga serán una inversión a largo plazo para la compañía, debido que el cliente busca la mejor calidad y la empresa que posea dicha cualidad será aquella que captará una mayor inversión y por ende más recursos para mejorar las condiciones del trabajador como por ejemplo: en incentivos financieros.

La infraestructura es aquel conjunto de edificaciones en donde se realizan diferentes acciones; en el caso particular de esta investigación sería conocida como el espacio físico en las mejores condiciones para poder brindar el servicio técnico al cliente extranjero.

Cuadro 12

Estado físico de la Infraestructura y equipo que le brindan las empresas SYKES y SUPRATEL a sus empleados

13. ¿cómo clasificaría usted la infraestructura de la compañía ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Excelente	25	9.62	60	24.79
Muy bueno	65	25.00	73	30.17
Bueno	146	56.15	80	33.06
Regular	24	9.23	29	11.98
Muy malo	0	0.00	0	0.00
Pésimo	0	0.00	0	0.00
Total	260	100.00	242	100.00

Cuadro 12a

14¿Considera usted que la compañía le proporciona a sus agentes el equipo necesario y en buenas condiciones para realizar su trabajo ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
SI	215	82.69	207	85.54
NO	45	17.31	35	14.46
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Según se desprende de este cuadro, las opiniones más favorables sobre infraestructura y equipo-mobiliario se concentran en las

categorías entre bueno y excelente, donde se ubica un 90.77% del total de encuestados de la empresa SYKES con respecto a la infraestructura y un 82.69% con equipo-mobiliario, empero no puede dejarse de lado que existe un porcentaje de un 17.31% que califica las instalaciones de regulares.

Cabe señalar que según opinión de los encuestados, la empresa SYKES cuenta con una infraestructura bastante apropiada, esto podría deberse a que los actuales edificios donde operan, en la zona franca ULTRAPARK fueron inaugurados en 1993 y poseen parqueos para sus 808 empleados, salas de conferencia, centros de capacitación, cafeterías, servicios sanitarios y una recepción e información entre otros. La opinión que tienen acerca del equipo y mobiliario es bastante favorable, en donde prácticamente casi el 100% de éste es nuevo, por lo cual si se puede afirmar que la empresa SYKES le brinda a sus empleados las herramientas tecnológicas como preparación para que los mismos puedan desempeñar su labor.

Comparado con SYKES, SUPRATEL mantiene un porcentaje positivo de 88.02% con respecto a sus instalaciones mientras un 85.54% de satisfacción con el equipo y mobiliario de la empresa para con sus empleados para realizar su trabajo, es importante recordar que al igual que SYKES, SUPRATEL cuenta con una infraestructura bastante nueva en la cual el edificio más antiguo posee sólo 4 años.

Se debe recordar que la inversión es un factor clave para estas multinacionales, debido que ésta dará a las empresas la capacidad de recursos en equipo-mobiliario, infraestructura hasta dinero para desarrollar y mejorar los incentivos económicos para los empleados. Existen distintos motivos por los cuales una empresa puede decidir establecerse en un país tales como: capital humano, capital físico,

grado de apertura y tamaño de los mercados, condiciones de los factores, el papel del gobierno, entre otros, pero existe un elemento común, incrementar la rentabilidad de sus inversiones.

Toda empresa busca aumentar su valor tanto para los propietarios como para los clientes; cuando para lo mismo es necesario expandir operaciones en busca de ese valor incremental, se genera la inversión si el retorno sobre la inversión es mayor en otro país, las empresas buscarán invertir en ese otro país.

La inversión extranjera se entenderá, cuando un inversor radicado en un país (origen) adquiere un activo en otro país (receptor) con la intención de administrar ese activo. (Grupo Interinstitucional de Inversión Extranjera Directa. IV Informe sobre Flujos de Inversión Extranjera Directa Costa Rica 1997-2001) El elemento de administración es lo que diferencia la IED de una inversión en cartera en acciones, obligaciones y demás instrumentos financieros extranjeros.

“La reducción en las barreras a la inversión extranjera no solo ha significado un trato equitativo respecto la inversión nacional, sino a la oportunidad para muchos países en vías de desarrollo de acceder a tecnologías de punta y disponer de mayores y mejores oportunidades laborales para su recurso humano. Es así como aquellas economías en desarrollo que han logrado atraer exitosamente inversiones extranjeras, se han visto triplemente beneficiadas no-solo en lo relacionado al acceso de tecnologías y mayor disponibilidad de empleo, sino en la generación de valor agregado nacional que contribuye enormemente al fortalecimiento y diversificación de la producción y de sus exportaciones” (2000. Pág. 36).

Es decir, algunos de los efectos de la inversión extranjera en una nación son: impulsar la transferencia tecnológica y desde luego generar empleos de calidad para la población nacional que puede aprovechar y para mejorar su nivel de vida individual como de la nación.

La decisión de invertir o no en un país, puede estar determinada por varios factores entre los cuales pueden estar relacionados a las características del país como los recursos físicos, humanos, capitales o bien a la infraestructura, educación, condiciones laborales, estabilidad política y económica, entre otros.

No obstante, se debe recordar que mucho más importante que las instalaciones y el equipo-mobiliario es el recurso humano, el cuál debe estar bastante incentivado debido que es el factor interno más importante para la organización, altamente calificado, convencido de hacer sus mejores esfuerzos en razón del servicio que brinda, en este sentido hacer una mezcla entre ambos que le permita a la empresa SYKES de poder alcanzar sus metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo.

“La principal ventaja de un sistema de salarios por incentivo basado en la productividad es que motiva a los trabajadores a producir más, así como también reduce el costo unitario del producto o servicio” (1999. Pág. 271)

Lo cual respalda la aseveración de que un trabajador motivado es mejor empleado que aquel que no se encuentre a gusto en su habita laboral.

La gerencia de toda compañía debe preocuparse no sólo por brindarle a sus empleados las instrumentos necesarios para que

éstos realicen su trabajo, sino también ofrecerles un ambiente laboral agradable y incentivos financieros, para que los mismos laboren de una mejor manera, lo cual será un beneficio para los empleados como para la empresa

Cuadro 13

Opinión de los encuestados de las empresas SYKES y SUPRATEL del trato de la gerencia hacia sus empleados

15. Con respecto a la gerencia ¿Qué opinión tiene de su trato con usted ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Excelente	15	5.77	30	12.40
Muy bueno	21	8.08	32	13.22
Bueno	74	28.46	80	33.06
Regular	142	54.62	100	41.32
Muy malo	8	3.08	0	0.00
Pésimo	0	0.00	0	0.00
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Con respecto al trato de la gerencia se evidencia que un 54.62% del personal piensa que es regular, 28.46% bueno, 8.08% muy bueno, 5.77% excelente, 3.08% muy malo y un 0% pésimo, en relación con SUPRATEL la misma presenta un problema de comunicación en sus mandos y empleados en donde un 41.32% la califica de regular, un 33.06% buena, un 13.22% muy bueno y un 12.40 excelente; lo cual

es bastante preocupante para ambas empresas debido que la misma, no promueve un ambiente laboral adecuado para ninguno de los dos.

En el siguiente cuadro se visualizarán las razones de aquellos empleados de la empresa SYKES que calificaron el trato de la gerencia regular, muy mala o pésima.

Cuadro 13 a

Razones de la opinión del trato de la gerencia de las empresas SYKES y SUPRATEL con sus empleados cuya calificación fue regular o menor de eso

Si la respuesta es regular o menor de eso: ¿ Podría decir por qué ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Malos salarios	17	11.33	0	0.00
No son comunicativos	6	4.00	0	0.00
No motivan a los empleados	96	64.00	73	73.00
No toman en cuenta la opinión de los empleados	31	20.67	27	27.00
Todos los anteriores	0	0.00	0	0.00
Total	150	100.00	100	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Como se puede observar en el cuadro anterior un 64% de los encuestados mencionaron que la razón por la cual calificaron de regular o menos que eso el trato de la gerencia hacia con los empleados fue por la falta de motivación de los niveles superiores hacia sus empleados, un 4% dijo porque no son comunicativos, 11.33% opinó que los salarios son malos y un 20.67% que no toman en cuenta la opinión de ellos a la hora de cualquier cambio de la empresa; de igual manera SUPRATEL señala un 73% por falta de motivación y un 27% por no tomar en cuenta la opinión de sus empleados.

La Gerencia del Servicio en ese sentido, denota toda una filosofía que debe desarrollarse a lo interno de la organización que cubra los diferentes niveles de ésta (jerarcas, mandos medios y operativos) y fomente toda una cultura de servicio integral enfocada a incentivar al empleado y así lograr la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, el papel que debe cumplir una Gerencia del Servicio, consiste en:

"..incrementar la cultura, crear expectativas de calidad, propiciar un clima de motivación, suministrar los recursos necesarios, ayudar a resolver problemas, eliminar obstáculos, y estar convencidos de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados"

(1991 Pág.35)

Es importante que cualquier organización que desee alcanzar un alto nivel de competitividad desarrolle habilidad y orientación para pensar estratégicamente acerca del servicio y la motivación del empleado por medio de incentivos financieros, para administrar y diseñar efectiva y eficientemente el desarrollo y la prestación del servicio,

asegurándose que le está ofreciendo al cliente lo que desea adquirir. La gerencia debe encargarse que el empleado reciba un pago o recompensa monetaria para satisfacerle necesidades fisiológicas y de seguridad, lo que le brindará estabilidad y confianza en el trabajo; evaluados mediante estándares de desempeño que mantienen las multinacionales de SYKES y SUPRATEL tales como: calidad, tiempo por llamada, tiempo de espera, tiempo fuera del teléfono, entre otros mediante los cuales pudiera medir y retribuir la productividad de los trabajadores.

La motivación es un elemento de suma relevancia para que el Recurso Humano de una organización encuentre razones para dirigir sus esfuerzos en beneficio del cliente y del mejoramiento continuo del servicio.

Cuadro 14

Opinión de los encuestados de las empresas SYKES y SUPRATEL del ambiente laboral en su empresa

16. Según su opinión ¿cómo es el ambiente laboral de la empresa ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Excelente	15	5.77	13	5.37
Muy bueno	20	7.69	40	16.53
Bueno	105	40.38	93	38.43
Regular	76	29.23	72	29.75
Muy malo	35	13.46	24	9.92
Pésimo	9	3.46	0	0.00
Total	260	100.00	242	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Al observar el cuadro anterior se puede notar que la opinión de los trabajadores con respecto a el ambiente laboral que tiene la empresa SYKES con respecto a la compañía SUPRATEL es sumamente parecida, debido que ambas en sus resultados según la mayoría de encuestados señalaron que el mismo es entre bueno y regular, por razón que un 40.68% de SYKES y un 38.43% de SUPRATEL opinaron que es bueno mientras que un 29.23% de la primera y un 29.75% de la segunda empresa que es regular, sin embargo, no se debe olvidar que el resto de la población de ambas entidades que opinaron que el ambiente laboral de sus compañías es muy bueno donde un 16.53% de la población encuestada de SUPRATEL y un 7.69% de SYKES mencionó que era muy bueno.

Por último, un 5.77% y un 5.37% que es excelente, dicho resultado es importante por razón de que el propósito de la investigación es incentivar al empleado que brinda servicio técnico al cliente extranjero y el ambiente laboral juega un papel indispensable debido que si el mismo es el adecuado la mayoría de los individuos que laboran en este lo harán con una mejor disposición, y por ende la multinacional no incurrirá en un gasto monetario adicional para incentivar a los agentes que trabajan en la empresa.

Desde el punto de vista de la motivación, las personas son diferentes según varían las necesidades de cada individuo y se producen diversos patrones de comportamiento. Entonces se tiene que uno de los factores que influyen en el comportamiento es la motivación humana, la cuál es un factor indispensable en lo que se refiere a incentivar a un individuo, y, por lo tanto, si el ambiente laboral, la comunicación entre la gerencia y los empleados no es la adecuada y el respeto de las opiniones entre ambos no existe promoverá un esfuerzo como gasto financiero mayor para generar incentivos

financieros que ayuden al empleado a ser reconocido por su excelente desempeño.

Es por ello que en el siguiente cuadro se puede visualizar las razones por las cuales los agentes de ambas empresas opinan que el ambiente laboral es regular o menor.

Cuadro 14 a

Razones de la opinión del ambiente laboral de las empresas SYKES y SUPRATEL cuya calificación fue regular o menor de eso

Si la respuesta es regular o menor de eso: ¿ Podría decir por qué ?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo
Mala relación	5	4.17	0	0.00
Falta de comunicación entre gerencia y empleados	73	60.83	13	13.54
Mucha presión por parte de la gerencia	25	20.83	67	69.79
Políticas internas muy rígidas	17	14.17	16	16.67
Total	120	100.00	96	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Como se puede apreciar un 60.83% de la empresa SYKES opinó que la razón era por la falta de comunicación entre los mandos superiores

y sus empleados, mientras que en SUPRATEL sólo un 13.54% respaldó dicha razón. No obstante, un 69.79% en SUPRATEL mencionó que el ambiente laboral no es el más propicio, es decir, regular por la presión excesiva que reciben los mismos por parte de la gerencia, y comparándolo con SYKES sólo un 20.83% opinó de la misma manera.

Por lo tanto, se puede exponer que a pesar de no igualar en opiniones, ambas empresas exponen que la falta de comunicación y presión de las compañías en su mayor parte de la gerencia hacen un ambiente laboral no apropiado para sus empleados; por lo cual es indispensable considerar que las organizaciones deben preocuparse por establecer un clima organizacional adecuado, ya que el mismo repercute altamente sobre el desempeño del trabajador y este reflejará su motivación en el servicio que le pueda brindar al cliente cuyo objetivo principal es satisfacer sus necesidades.

Las multinacionales que brindan servicio técnico deben estar en contacto directo con sus clientes, por medio de las relaciones que los empleados tienen con ellos y por el conocimiento de sus patrones y motivaciones, esto ayudará a crear una ventaja competitiva, que permita atraer nuevos clientes y mantener la lealtad de los ya existentes, favoreciendo el proceso de toma de decisiones en forma adecuada y precisa que nos permita tener mucho mas recursos monetarios para poder implementar nuevas maneras de incentivar financieramente a los empleados que laboran en estas multinacionales..

El cliente es la razón de ser de las multinacionales de este tipo, ya que es él quien adquiere los productos o servicios y a través de esa venta o intercambio la empresa recibe el sustento monetario para seguir en el negocio en el que se encuentra.

J.M. Juran y F.M. Gryna (1995) señalan al cliente; **“...como aquel a quien producto o proceso impacta” (Pág. 3)**

Mientras que Karl Albretch (1991) define el cliente en el contexto de la organización como:

“Alguien que llega y compra un producto o servicio y que espera calidad de servicio y calidad del producto en recompensa por su inversión.”

“El cliente es una persona con necesidades y preocupaciones que, seguramente, no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si un negocio quiere distinguirse por la calidad su servicio” (Pág. 18)

En ambas definiciones, se resalta la importancia que las organizaciones deben brindar a sus clientes; por medio de la atención personalizada de sus necesidades e intereses; anticipándose a sus deseos. No es sólo preocuparse de que el cliente reciba el buen servicio logrando que vuelva a llamar, sino que esté consciente de que el servicio que recibe es un servicio excelente.

Una manera que la empresa pueda mejorar el servicio al cliente es por medio de un verdadero plan de incentivos financieros, es decir, un plan de pagos que ofrece recompensas inmediatas por el rendimiento positivo puede ser un poderoso estímulo. Así mismo, el cliente ocupará el primer lugar para la organización y quienes están en contacto directo con él, deben entender sus percepciones.

El cliente actual es una persona con experiencia y maduración, generalmente muy bien informado de los productos y servicios que ofrece el mercado; los valora a partir de su experiencia personal

demandando más y mejores servicios: en ese sentido se convierte en una fuente importantísima para que las organizaciones diseñen sus estrategias, orienten sus políticas e innoven los planes de incentivos financieros que le ofrecen a sus empleados para dirigir su búsqueda en la satisfacción del cliente el cuál es el responsable de brindar más recursos económicos a la empresa para expansión y motivación a sus empleados.

John Tschohl (1989) se refiere con respecto a la atención al cliente: "Si usted se toma el tiempo necesario y le pregunta a sus clientes qué es lo que les gusta o les disgusta, podrá brindarles mejor servicio. Cuando pregunta le estará demostrando a los clientes su interés por sus necesidades." (Pág.62)

Un cliente no debe tomarse únicamente como aquél individuo que posiblemente adquiera un producto o servicio y genere ganancias para las organizaciones. Debe tratarse como un ser humano con sentimientos y que merece una atención esmerada. Una verdadera atención al cliente da respuesta pronta a inquietudes, dudas, satisface necesidades, resuelve problemas y toma muy en cuenta las sugerencias que emiten, así mismo las multinacionales deben recordar que la satisfacción del cliente en el servicio que le ofrezca la compañía será indispensable para que permanezca en la compañía y desde luego existe mayor inversión la cual dará a las empresa mucho más recursos monetarios para incentivar financieramente al empleado.

Cuadro 15

Opinión de los encuestados de las empresas SYKES y SUPRATEL con respecto, si las mismas se preocupan por las necesidades económicas, sociales y emocionales de sus empleados

17. Considera usted que la compañía se preocupa por las necesidades económicas, sociales y emocionales de sus empleados?				
Variable	SYKES		SUPRATEL	
	Relativo	Absoluto	Relativo	Absoluto
SI	85	32.69	107	44.21
NO	175	67.31	135	55.79

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de las empresas SYKES y SUPRATEL el 10/04/03

Según se observa en el cuadro anterior la población encuestada en su mayoría opina que ambas empresas SYKES como SUPRATEL no se preocupan por las diferentes tipos de necesidades de sus empleados, donde un 67.31% de SYKES opinó que no, un 32.69% que sí; mientras que en SUPRATEL un 55.79% dijo que no y un 44.21% que sí.

Por lo tanto, si se analiza en una forma conjunta los datos obtenidos de ambas empresas en las diferentes preguntas, se puede evidenciar un descontento de la población laboral de las multinacionales en lo que se refiere a incentivos financieros, por lo cual se debe desarrollar una propuesta para minimizar u reducir dicho problema a las multinacionales que se encargan de brindar servicio al cliente extranjero.

Es importante mencionar que estas multinacionales fueron contratadas para la prestación simple de servicios que ahora está incluyendo el manejo de departamentos, proyectos y funciones gerenciales en la prestación de sus servicios. La razón de ello es el ahorro en dinero, tiempo, estrés, que implica la contratación de recursos externos. Esto sin tomar en cuenta la economía de escala y experiencia que ofrece a sus clientes. Además esta centralización les permite realizar actividades operativas con altos estándares, les permite manejar complejos y sistemas de gran escala más efectivamente. **(1997 Pág. 8).**

Sin embargo, esto no quiere decir que la empresa no deba preocuparse por las necesidades de sus empleados, por el contrario debe hacer un esfuerzo para mejorar las condiciones en que estos se desenvuelven, como por ejemplo con un plan de incentivos financieros que motive al agente a realizar su trabajo de la manera mas eficiente posible.

Por lo cual, es importante definir el concepto de outsourcing; que aunque con diferentes frases todas coinciden en que, **"...es la utilización de recursos externos a una empresa para proveer algunos o todos los productos y servicios que una empresa necesita para apoyar la dirección estratégica de la compañía. Esta prestación de servicios incluye el entrenamiento del personal, aprendizaje, y mejoramiento del rendimiento"** (1998 Pág.51).

Un ejemplo notable del impacto de este modelo de administración es un reporte publicado por la agencia Xinshua en los Estados Unidos en donde recalca que las compañías americanas gastaron 7.3 billones de dólares en los servicios de outsourcing y según las proyecciones

para el año 2003 esta cantidad aumentará a 10.2 billones de dólares. **(1999).**

Más que un simple acuerdo, outsourcing es una solución que envuelve compromiso empresarial y alianza, denota cooperación entre organizaciones en la producción de mejores resultados. **(1998 Pág.51).**

La inversión extranjera es un factor relevante en la economía de cualquier país, mucho más aún si el mismo es uno subdesarrollado, por tal razón este tipo de recurso es muy importante, debido que éste generara oportunidades de trabajo y un consecuentemente una mejor calidad de vida para aquellos que tengan la oportunidad de ser parte del proceso.

Un ejemplo presente de esta inversión es la competencia que ejercen las multinacionales que se encuentran localizadas en zonas francas tales como: SYKES y SUPRATEL por la búsqueda de mano de obra calificada que le permita brindar un servicio a la mayor calidad posible, a un precio mas accesible comparado con el costo de la mano de obra del país original, es decir, los Estados Unidos.

Consecuentemente, una mayor inversión en dichas empresas brindará una mayor cantidad de recursos monetarios para poder promover e implementar planes de incentivos financieros que ayuden a mejorar día a día el servicio y la productividad de la mayoría del personal de éstas identidades.

Conclusiones

- Los salarios que las multinacionales que ofrecen servicio técnico al cliente extranjero (SYKES y SUPRATEL) le brindan a sus empleados son bastantes competitivos con los de otras compañías similares del mercado, sin embargo, esto no quiere decir que no se puedan hacer cambios de mejora con el fin de ofrecerle a sus empleados un mayor poder adquisitivo y con ello una mejor calidad de vida, debido que el mismo es uno de los incentivos financieros más importantes que posee un trabajador, no obstante, en el caso particular de nuestra investigación se pudo evidenciar que ninguna de las multinacionales sujetas al estudio poseen un plan de de incentivos financieros ordenado y definido que promueva la motivación a sus empleados para realizar el mejor desempeño posible que a la vez le genere a las multinacionales la mayor cantidad de utilidades.
- En lo que se refiere a la capacitación del personal de las multinacionales de este tipo se concluye que las mismas cuentan con un excelente proceso que inicia con el reclutamiento y selección del personal siguiendo con un proceso de capacitación y desarrollo el cual planifica, programa, ejecuta, controla y le da seguimiento apropiado al mismo, el cual le permite al trabajador compatibilizar las necesidades de la organización y las del trabajador en función de aprovechar al máximo sus potencialidades.
- La satisfacción por parte de los empleados de las multinacionales encargadas de brindar servicio técnico al cliente extranjero sobre los beneficios que la compañía les brinda tales como: médico de la empresa, asociación solidarista entre otros

es bastante buena; sin embargo, no así con los incentivos financieros en donde se puede concluir que ambas no cuentan con un plan de estímulos definido y completo que les permita a los agentes que laboran en estas empresas, una forma de motivar la realización de un mejor desempeño que cuantifique el cumplimiento de las métricas estipuladas por cada compañía unido al logro de las expectativas financieras proyectadas.

- La infraestructura (instalaciones) y el equipo-mobiliario con que cuentan las multinacionales para brindarles el servicio a sus clientes como Capital One, Microsoft, Intel, SURATEL, entre otros, es aceptable debido a que la mismas se encuentran ubicadas en zonas francas bastante nuevas, las cuales ofrecen un área de parqueo para todos sus empleados, zonas verdes, cafeterías, salas de conferencia; todas estas en un excelente estado. Por otro lado, el equipo utilizado por los agentes, tales como: computadoras, audífonos, sillas son relativamente nuevos, para no decir nuevos.
- Con respecto al factor externo principal que influye en la adaptación de un plan de incentivos financieros en una multinacional que brinda servicio técnico al cliente extranjero (inversión extranjera), se puede concluir: Costa Rica ha logrado una buena atracción de inversión extranjera, implementando diferentes mecanismos para estimular la competitividad, donde creó instrumentos como las Zonas Francas y Parques Industriales, los cuales motivan a grandes compañías a posicionarse en nuestro mercado, trayendo consigo una gran inversión de capital y, por ende, de beneficios a las comunidades donde se establecen, en el caso particular de la investigación, brindarles a las multinacionales mayores recursos económicos para que estas puedan implementar o mejorar un

plan de incentivos financieros que recompensen el excelente desempeño de los trabajadores.

- La gerencia y la relación entre empleado-patrono dentro de las multinacionales dedicadas a este servicio, es un factor interno que influye en la adaptación de incentivos financieros para los trabajadores, ésta no fue diagnosticada de la mejor manera, donde el trato que mantiene la gerencia con sus empleados, en su mayoría, fue calificada de regular, cuya mayor razón fue la falta de motivación a sus dependientes, es decir, nos referimos al mismo punto mencionado anteriormente: las compañías no cuentan con un plan de incentivos bien definido. Esto, desde luego, va a generar consecuencias en el ambiente laboral, ya que al no haber una buena relación entre los mandos superiores y los empleados creará un clima organizacional no tan adecuado para una empresa que desea expandirse día a día en nuestro país. Asimismo, esto le implicaría a la empresa un mayor gasto financiero por razón de que costará mucho más incentivar financieramente a un trabajador que labore a gusto y en un ambiente laboral aceptable a un individuo que no tiene una buena comunicación con sus mandos superiores y se encuentre contento de trabajar en dicha entidad.
- La opinión de los trabajadores de ambas compañías SYKES y SUPRATEL en relación con los incentivos financieros que les ofrecen, fue bastante preocupante, debido que la mayoría mencionó estar disconforme con los incentivos que poseen actualmente, lo cual nos permite concluir: la necesidad de estas empresas de contar con una estrategia de incentivos que motiven al empleado y así lograr una mayor productividad en beneficio de ambos.

- Se recomienda fortalecer la comunicación constante entre los empleados y los mandos superiores para fortalecer la relación entre ambos, y generar un mejor ambiente laboral para que ambas partes trabajen en armonía y de la manera más eficiente que genere un mayor crecimiento de la empresa y con esta un margen de utilidad mayor. Asimismo, se evite una mayor cantidad de gastos para la empresa que se podrían utilizar en otros aspectos, tales como: la implementación y constante renovación de un plan de incentivos financieros que recompense el buen desempeño del trabajador.
- Se le recomienda a las empresas crear un plan de incentivos financieros que motiven al trabajador a desempeñar su labor de la mejor manera posible, buscando que el mismo se encuentre a gusto en la compañía, es decir, que a parte de su salario tenga un factor que lo impulse a brindar la mejor calidad de servicio posible, para generar una mayor productividad empresarial.
- Mantener y mejorar el servicio brindado por las multinacionales al cliente extranjero para atraer mucha más inversión económica a las compañías y así lograr la consolidación y expansión de la empresa para ofrecerle al empleado mayores oportunidades de ascensos como mejores incentivos financieros que logren satisfacer las necesidades de los empleados para mejorar su desempeño en la empresa y, con esto, una mejor utilidad para la empresa.
- Por último, se les recomienda: crear un "sistema de sugerencias" para tomar en cuenta la opinión de los empleados sobre los diferentes problemas o procesos de la compañía, no

sólo para hacerlos sentir parte de la misma, sino porque muchas veces se pueden mejorar procesos o los problemas que puede presentar la organización por sugerencias de ellos.

Introducción

Habiendo medido y analizado las variables del Estudio de los Incentivos Financieros de las empresas multinacionales, en Costa Rica, que brindan servicio técnico al cliente extranjero, se llegaron a evidenciar las razones las cuales serán la base de la propuesta que se le presentará a las multinacionales.

El propósito de la propuesta es desarrollar un plan de incentivos que vincule la compensación al desempeño, la productividad y la calidad, reducir los costos de ésta, mejorar el nivel de la participación e identificación del desempeño.

También, incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común a cuantos laboran en ella, asimismo, disminuir los problemas identificados según los datos obtenidos en la investigación que poseen las multinacionales que brindan servicio técnico al extranjero (SYKES y SUPRATEL) actualmente, tales como: falta de comunicación entre mandos superiores y agentes, motivación, salarios, incentivos económicos, y el respeto a la opinión de todos los empleados, todos formulados de la manera más clara y objetiva para el éxito de la misma.

Se espera que esta propuesta se constituya en un instrumento de gran valor para las empresas, que les permita conocer su situación actual al respecto y que contribuya con el desarrollo de la organización, en todos los sentidos.

Objetivos

Objetivo General de Propuesta:

Formular un plan de incentivos para los agentes de la empresa SYKES que brindan servicio técnico al cliente extranjero.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar un plan de incentivos financieros y no financieros que reconozcan el alto desempeño de los agentes que laboran en la empresa SYKES.
2. Diseñar una campaña para informar a los agentes del nuevo plan de incentivos llamado: "Maratón de 365 días".
3. Elaborar una política dentro de la empresa que promueva una mejor comunicación entre los empleados (agentes) y los mandos superiores, que permita un mejor manejo de las llamadas con el fin de lograr una mayor productividad por parte de los trabajadores.
4. Establecer un procedimiento en donde los empleados puedan recibir una bonificación monetaria a cambio de recomendar empleados para que laboren en la empresa.

Plan de Incentivos Financieros

Al incrementar la certidumbre de estar participando en una empresa común, el integrante de la ésta confirma que tiene que trabajar junto con los demás miembros del equipo, pues la cooperación se torna un elemento vital. Los incentivos pueden cumplir a la creación de una mística especial. A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de la productividad.

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes las empresas no podrían saber cómo organizar a su personal ni recursos debidamente (1998. Pág. 290)

Según James A. Stoner (1998) existen dos tipos de planes:

Planes estratégicos: son diseñados para alcanzar las metas generales de una empresa.

Planes Operativos: son aquellos que contienen detalles para poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en actividades diarias.

(Pág. 342)

Un plan de incentivos establece una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización, asimismo, permite una mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que tenga la empresa, es decir, los incentivos crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

La motivación es un elemento de suma relevancia para que el Recurso Humano de una organización encuentre razones para dirigir sus esfuerzos en beneficio del cliente y del mejoramiento continuo del servicio.

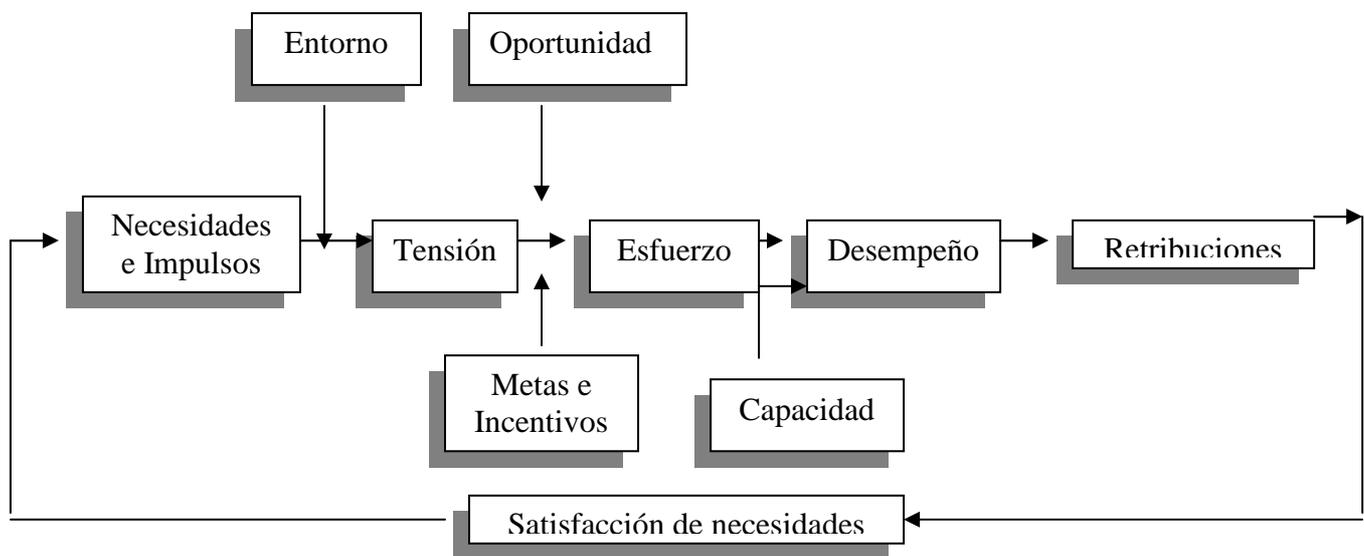
Desde el punto de vista de la motivación, las personas son diferentes según varían las necesidades de cada individuo y se producen diversos patrones de comportamiento. Entonces, se puede decir: uno de los factores que influyen en el comportamiento es la motivación humana.

Uno de los elementos de mayor importancia es la satisfacción o compensación de las necesidades y por ello en la motivación del comportamiento de un trabajador, es el que se refiere a la administración de los incentivos financieros. En gran medida, un incentivo financiero puede definir el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo. Para las personas, el incentivo representa el medio para alcanzar algo extra por su gran desempeño laboral, es decir, la satisfacción de muchas de sus necesidades; es mediante el salario o planes de incentivos que los empleados interpretan el trato que reciben de la organización.

De tal forma, una organización que quiera fomentar una actitud positiva y una sensación de optimismo entre sus funcionarios, para orientar sus energías en función del cliente y en procura de un mejoramiento continuo del servicio, deberá ofrecer a sus funcionarios una estrategia de incentivos más competitivos, según el puesto y las funciones que desempeñe, así como todos los incentivos no monetarios que estén en su alcance.

Una manera en que se puede visualizar los actores que participan en el escenario de la motivación es mediante el esquema generado por

Keith Davis (1999) en su libro Comportamiento Humano en el Trabajo:



(Pág. 23)

Es por ello que se decidió desarrollar un plan de incentivos que ayude al empleado a sentirse más a gusto con su trabajo, brindándole una serie de factores que lo impulsen a mejorar su trabajo, día a día. Asimismo, este motivará al agente a desempeñar su labor con más eficiencia y eficacia.

Es por ello que el plan de incentivos que se pretende realizar estará dirigida a los empleados para motivarlos hacia la competencia, la cual guiará al trabajador en brindar la mejor calidad de servicio, debido que no sólo mejoran sus habilidades al tratar de mejorar su desempeño, sino también generará en ellos mismos la satisfacción de haber realizado un trabajo bien hecho.

“Los planes de incentivos, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motiva a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.” (1995 Pág. 91-102)

No obstante, muchas personas se cuestionan que realizar competencias entre los agentes por su desempeño, va a perjudicar la compañía, alegando que producirá roces entre los empleados y perjudicará las relaciones humanas en la compañía, por tal razón no sólo se fomentará la competencia individual sino también grupal, para impulsar el trabajo en equipo que permita fortalecer la relación entre los mandos superiores y sus empleados, y entre ellos mismos.

El plan de incentivos u reconocimientos irá dirigido a todos los colaboradores de las multinacionales, y serán brindados aquellos que realicen su trabajo mejor cada día tomando aspectos tales como: dedicación, esfuerzo, compromiso, puntualidad, número de metas alcanzadas y actitud positiva en el trabajo.

“Los incentivos incrementan el grado de certeza de los empleados de que su alto desempeño les producirá una retribución” (1999, Pág.196)

Es importante recordar que SYKES como SUPRATEL son empresas que brinda servicio técnico a diferentes compañías como: Intel, Microsoft, Capital One para nombrar algunas de ellas; está regida por un sistema de calidad sumamente elaborado y definido por la casa matriz en Tampa Florida, en donde todas las llamadas que reciben los agentes son monitoreadas por el sistema y calificadas por el departamento de calidad el cuál se encarga de evaluar el desempeño del agente en la llamada tomando en cuenta aspectos tales como: simpatía, respuesta correcta al problema presentado por el cliente, seguridad, apreciación, control de la situación, otros. Quality Data Base (QAT) es una aplicación Web que tiene como fin monitorear las llamadas realizadas por los clientes, la cuál junto con el Quality Control Database le brinda a las multinacionales una herramienta para controlar el servicio brindado.

Así mismo se cuenta con un sistema que toma el tiempo de cada llamada, para calificar el tiempo de respuesta del agente al problema que presenta el cliente. (Avaya Account Supervisor)

Estos métodos se utilizan para obtener métricas promedio que permitan evaluar el desempeño del agente que brinda el servicio técnico al cliente extranjero, ellas son:

- a) El tiempo promedio para cada llamada es de 250 segundos.
- b) La calificación de cada llamada irá de 0 a 5, siendo 5 excelente servicio, 4 buen servicio, 3 o menos mal servicio.
- c) El promedio de ventas es de un 15% mensual y debe haber intentado vender un 60% del total de llamadas elegibles para la venta del producto.

Es por estas razones que el plan de incentivos dirigido a todos los empleados de las compañías que brinden este servicio estará formado por tres tipos de reconocimientos:

1. Reconocimientos diarios
2. Reconocimientos trimestrales.
3. Reconocimientos anuales.

Reconocimientos diarios

En esta premiación participan todos los empleados de las multinacionales. Los reconocimientos serán entregados por los Gerentes de Servicio al cliente como forma de premiar tu desempeño en el día a día. Así mismo se va promover la realización de competencias dos días a la semana entre diferentes grupos rotativos

de agentes que ganarán 10.000 colones ese día para un ahorro de cada grupo el cuál podrá utilizar el mismo para realizar más competencias entre ellos o cualquier otra actividad que deseen. Se empezaría con la cantidad de 10.000 colones, es decir, el 5% del salario bruto del empleado promedio, debido que según las entrevistas realizadas el día 16 de setiembre a los Gerentes de Cuenta Myon Zum y Barney Stuart las cuentas tienen estipulado para incentivos financieros un aproximado de \$25 dólares por equipo por cada quince días; esto al tipo de cambio actual.

Los días elegidos serán los lunes y viernes en donde hay una mayor cantidad de cuentas elegibles para vender tomando en cuenta que el equipo ganador será aquel que venda más en ese día laborado.

Por otro lado el miércoles, día de la semana que se reciben menos llamadas según el forecasted (Pronóstico historial de llamadas que le brinda el cliente a la empresa); el agente que tome más llamadas ese día ganará un certificado, o un souvenir de la cuenta para la que trabaja como lapicero, portapapeles, almuerzo gratis en la cafetería, etc.(Por equipo).

El resultado de las competencias se podrá obtener mediante el programa Avaya Account Supervisor el cuál elabora los datos obtenidos por agente, el mismo desglosa las métricas estipuladas por las multinacionales de este tipo de servicio, tales como: tiempo promedio de llamada, tiempo de espera, tiempo fuera del teléfono.

Reconocimientos trimestrales

Esta premiación está destinada a todos los agentes de SYKES como un incentivo por el cumplimiento de tres importantes variables:

calidad, métricas y nivel de asistencia durante cada trimestre. Para ser premiados los candidatos deben cumplir rigurosamente con los estándares de calidad de cada cuenta.

Se realizará una actividad trimestral en la que se entregará un obsequio especial a los AGENTES ganadores. Asistirán los gerentes de departamento y jefes inmediatos de los ganadores.

Además los nombres de los ganadores serán comunicados por correo electrónico a toda la empresa.

Se tomarán en cuenta tres variables para la selección de los candidatos y es indispensable cumplir con las tres variables. El cumplimiento de una o dos de las variables no lo hace elegible. Las variables son las siguientes:

1-**Calidad**: Es el primer parámetro que se debe analizar para obtener la primera lista de finalistas.

2-**Métricas**: De la lista de finalistas con excelente calidad, se analizarán los que cumplieron con las métricas de cada cuenta; de esta forma se obtendrá una lista más depurada.

3-**Asistencia**: De los finalistas anteriores, se analizará el nivel de asistencia de cada candidato.

Cada uno de estas variables se define a continuación:

Calidad:

- Al final de cada trimestre, Recursos Humanos solicitará al Departamento de Calidad la lista de los finalistas de acuerdo con lo establecido.

- Recursos Humanos, después de revisarla, la enviará a los Supervisores y Team Managers, para que sirva como base de partida para seleccionar a los que cumplan con el siguiente parámetro.

Criterio de Calidad:

Los agentes que califiquen para el programa son aquellos cuyo promedio durante el trimestre sea mayor o igual a 4.50.

Aquellos agentes con menos de 4 monitoreos en un trimestre no son elegibles para participar en el programa. Casos especiales serán evaluados individualmente y deben ser dirigidos al Departamento de Recursos Humanos.

Métricas:

Los Supervisores y los Team Managers serán los encargados de verificar los nombres de los agentes incluidos en la lista anterior, que cumplan las métricas de la cuenta. Recursos Humanos requerirá la información de soporte con respecto a este parámetro. También, se ajustará estrictamente a las fechas en que dicha información debe ser presentada y no hará excepciones.

Criterio de las métricas:

Cada cuenta tiene sus propias métricas. Para calificar cada agente tiene que haber alcanzado los estándares establecidos por la cuenta.

Asistencia Perfecta:

De la lista que resulte de la revisión anterior, el Supervisor y el Team Manager deberán verificar el dato referente a la asistencia de sus empleados.

Criterio de Asistencia Perfecta:

En todos los casos, para tener una Asistencia Perfecta durante un trimestre, se necesita tener cero tardías y cero ausencias.

Descalifican las siguientes situaciones: enfermedades, incapacidades y ausencia sin goce de salario.

Lista final:

Después de que la lista esté terminada, ésta será recibida en Recursos Humanos para su debida verificación final.

Recursos Humanos enviará una notificación con los nombres de los agentes ganadores y a dichos agentes se les colocará en su estación de trabajo un banderín con el logo del programa para que de esta forma todos puedan notar la excelencia del trabajo del ganador. Además, se les hará un regalo especial con un valor aproximado de \$35 dólares, por razón de que los dos gerentes financieros de ambas transnacionales coordinaron dicha cantidad trimestral para incentivar económicamente al empleado.

Casos especiales:

Los casos especiales se evaluarán individualmente y tienen que ser enviados directamente a Recursos Humanos por el Jefe Inmediato del agente involucrado.

Actividad especial de reconocimiento:

Los agentes serán invitados con sus respectivos Supervisores y Team Managers a una actividad donde se reconocerá formalmente el esfuerzo mostrado durante todo el trimestre.

Reconocimientos anuales

Participarán los Agentes, Supervisores y empleados de áreas de soporte:

Agentes: aquellos que recibieron el reconocimiento trimestral durante tres trimestres, aunque no sean consecutivos, serán premiados como empleados "Categoría Oro" y recibirán un premio especial.

Los agentes que recibieron reconocimiento trimestral todos los trimestres, serán premiados como empleados "Categoría Platino" y recibirán un premio especial.

Supervisores: serán elegidos a través de una encuesta sobre su gestión y liderazgo, la cual llenarán los agentes de su cuenta respectiva. Los participantes deben tener un mínimo de 6 meses de desempeño en su función y los ganadores recibirán un premio especial.

Empleados: serán elegidos por medio de una encuesta sobre su excelencia en el Servicio al Cliente, la cual será contestada por el área operativa. Podrán participar los empleados de soporte que tengan un mínimo de 6 meses en el desempeño de su función. Los ganadores recibirán un premio especial.

Entre los premios especiales que se brindarán para los agentes "Categoría Platino" son viajes de dos días a hoteles de playa para el agente y un acompañante además de una placa conmemorativa que detalle el alto desempeño durante el transcurso del año, para los agentes "Categoría Oro", aparte de su placa conmemorativa un certificado de 15.000 colones canjeable en cualquier tienda del Centro Comercial Real Cariari.

Asimismo, aparte de estos diferentes tipos de reconocimientos; se le brindará al buen trabajador la oportunidad de mejorar su salario sin necesidad de aumentar las cargas sociales y por ende los costos de la empresa. Esto mediante la creación de un bono mensual que se le ofrecerá a aquellos empleados que cumplan las métricas de venta, tiempo y calidad al finalizar cada mes. (Valor de 10.000 colones).

También, como se pudo observar en las encuestas realizadas a las compañías SYKES y SUPRATEL la mayoría de la población que labora en estas, se encuentran realizando sus estudios universitarios, por tal razón se desea implementar un bono monetario que incentive a los trabajadores a seguir superándose a nivel personal y profesional.

Definición:

La compañía ofrecerá el reembolso como asistencia en los estudios después del tercer mes de empleo para todos los empleados. Este beneficio será administrado de acuerdo a la siguiente tabla:

Evaluación del Desempeño:	Cantidad:
4 o MAS	\$100 / SEMESTRE
3.5 A 3.99	\$75 / SEMESTRE
3.0 A 3.49	\$50 / SEMESTRE
MENOS DE 2.99	\$0

El monto semestral será utilizado para cubrir los costos de libros, pago de matrícula, mensualidades, y tutorías que pueden aplicarse para la conclusión de su título, o de seminarios relacionados con su futuro desempeño en la compañía. Este beneficio se analiza caso por caso y requiere la aprobación de los cursos por el gerente del departamento respectivo.

Procedimientos:

1. Para recibir el reembolso de un curso, los empleados deben reunir y completar los siguientes requisitos:
2. Llenar el formulario de Asistencia Educativa, incluyendo la firma y aprobación del supervisor y el gerente del departamento.
3. Pagar los cursos, laboratorios, y libros, asegurarse de guardar los recibos o facturas. Obtener B/ (80) o más en el curso.
4. Entregar a Recursos Humanos las facturas originales, y el comprobante de nota del curso, para obtener el reembolso.

5. Pago de tesis o tesina están excluidos de este beneficio así como todo evento social que conlleve a la obtención del título.

Asimismo, por los datos obtenidos de la entrevista realizada a los gerentes de las multinacionales SYKES y SUPRATEL, existe una gran movilidad laboral en este tipo de empresas por la razón de que hay mucha competencia entre los diferentes centros de llamadas por obtener mano de obra de calificada para brindar el servicio.

Por tal motivo, se decidió desarrollar un bono de referencia curricular (\$25), el cual permitirá incentivar al trabajador monetariamente y incrementar la mano de obra para expandir el crecimiento de la empresa.

Como único requisitos el empleado deberá llenar una fórmula que lo identifique como la persona que recomienda el prospecto que empezaría a trabajar para la multinacional. Por último, que el segundo pase el período de prueba de los tres meses

**Empleado Bono de Referencia
Candidato a Referir para el puesto**

Nombre del solicitante:

Nombre del empleado:

Puesto:

Fecha en que inicio:

Dep.:

Extensión:

Parte Dos: Candidato a Referir

Nombre del Candidato:

Posición para que aplica:

Campaña de Informativa del Nuevo Plan de Incentivos Financieros

La divulgación del plan de incentivos "Maratón de 365 días", se realizará por medio de un brochur informativo, el cuál se le dará a cada empleado que labora en dicha organización. Las razones del nombre son porque según los datos obtenidos la mayoría de la población de SYKES y SUPRATEL oscila entres los 18 y los 27 años lo cual indica que la población es bastante joven, los cuales se identifican con el deporte en general. Por otro lado, se promueve un plan guiado en la competencia individual - grupal y que mejor manera de representarlo que con el deporte.

El brochur informativo estará compuesto por :

- Misión de la empresa
- Visión de la empresa
- Valores de la empresa
- Tipos de reconocimientos, sus definiciones, y el detalle de cómo participar.

Este será de 8 ½ pulgadas por 11 pulgadas que tendrá ilustraciones de deportivas haciendo alusión a la competición sana y justa; asimismo, tendrá frases motivadoras para incentivar al trabajador a participar en el plan, no obstante, la compañía tendrá anuncios (posters) por toda la empresa recordándole al trabajador de la creación del nuevo plan y motivándolo para ser un trabajador de alto desempeño.

Por último correos electrónicos a todos los empleados de la multinacional promocionando las ventajas y beneficios del nuevo plan "Maratón de 365 días".

Los incentivos financieros consisten en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general, acompaña a cada pago quincenal o mensual. Dado que el trabajador ve los resultados de la conducta que se desea reforzar en forma muy rápida, se hace más fácil reforzar esa conducta.

La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de administración del sistema se compensan con creces.

Creación de la Política de "Puertas Abiertas"

Keith Davis (1999) en su libro Comportamiento Organizacional define la política organizacional; **"...como aquellas conductas intencionales diseñadas para incrementar o proteger la influencia e intereses personales de un individuo"** (Pág. 354).

Política puertas abiertas es el nuevo sistema que se pretende crear para mejorar la comunicación y relación entre los mandos superiores y sus empleados, además se encargará de tomar en cuenta las sugerencias de los empleados para no sólo hacerlos sentir parte de la compañía sino también porque muchas veces las recomendaciones de estos son las mejores soluciones a los diferentes problemas que puede o podría presentar la compañía.

Las sugerencias para mejorar la compañía mediante esta política serán bien recibidas por los mandos superiores. En algún momento, el empleado podría tener una queja, sugerencia o pregunta sobre su trabajo, sus condiciones o el trato que recibe.

Las inquietudes serán expuestas al jefe inmediato del empleado, siguiendo estos pasos:

- El empleado hará llegar su inquietud a su Jefe Inmediato, quien va posteriormente a investigar y dar una solución o explicación.
- Si el problema o pregunta no es manejada por su Jefe Inmediato en forma satisfactoria o si usted no tiene respuesta, usted puede discutir la situación con el Supervisor.
- Si el problema persiste, usted puede presentarlo por escrito por al Gerente de Cuenta o Gerente de su Departamento.
- Si aún no está satisfecho con la respuesta o resultado, usted puede presentar la inquietud por escrito al Gerente de Operaciones, quien procurará dar una solución.
- Finalmente, si el problema no ha sido solucionado, usted puede escalarlo al Director (a) del Centro.

Es importante resaltar que se encargará al departamento de Recursos Humanos de darle soporte a lo largo de todo el proceso.

Este procedimiento es muy importante para el empleado y para la compañía, quizás no resulte la solución a todos los problemas o la satisfacción de todas las inquietudes de los trabajadores; sin embargo, es importante que este se sienta libre para comunicar cualquier situación, en buena fe, sin temor de sufrir alguna represalia.

Debido a que las multinacionales de este tipo se encuentran en un constante crecimiento, los canales de comunicación deben ser un aspecto importante, por tal razón se promueve establecer un programa como alternativa para recibir propuestas y soluciones. La propuesta debe contribuir al beneficio de la compañía en términos de costos, productividad, y asuntos de recursos humanos. Todas deben ir acompañadas de soluciones basadas en hechos reales y deben ser analizadas por un Comité Evaluador.

Todas las propuestas irán al Gerente de Recursos Humanos, quien será el responsable de comunicar la propuesta del empleado al Comité Evaluador, el cual estará conformado por los Gerentes de Departamento.

La política de puertas abiertas no sólo será una manera de resolver problemas y además de eso mejorará la comunicación por toda la compañía, con el fin de promover un ambiente que motive a los empleados a laborar de la manera más eficiente y armoniosa.

No obstante, deseo aclarar que durante la investigación a las transnacionales que facilitan servicio técnico al cliente extranjero no han desarrollado un plan de incentivos financieros tan formal y definido como éste, es decir, ambas transnacionales realizaban concursos o cualquier otro tipo de actividad cuyo objetivo era mejorar la calidad y el desempeño de sus trabajadores, pero que a larga no funcionaba por falta de seguimiento y promoción.

“El presupuesto es un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos estipulados” (1997. Pág. 621)

El plan de incentivos financieros desarrollado para este tipo de transnacional, incurre en una serie de costos para las mismas, por tal razón se constituye en uno de los factores más importantes al momento de elaborar un plan; dicho sea de paso de incentivos financieros que motiven y ayuden a todos aquellos trabajadores que brindan servicio técnico al cliente extranjero.

<u>Presupuesto</u>	<u>Por agente</u>	<u>Por Equipos</u>	<u>Total</u>
Reconocimiento Diario	\$25	\$875	\$875
Reconocimiento Trimestral	\$35	\$1,225	\$1,225
Reconocimiento Anual	\$270	\$540	\$540
Asistencia de Estudios	<u>Por Semestre</u>	<u>Por Año</u>	
	\$2,500	\$5,000	\$5,000
Bono de Referencia		\$1,500	\$1,500
Costos de la Campaña de Promoción	<u>Individual</u>	<u>Total</u>	
Brochurs	\$2	\$980	\$980
Pancartas	\$60	\$585	\$585
<u>Total</u>			9,140.00

El cuadro realizado en la Pág. 98, visualiza el presupuesto mínimo en que incurrirán aquellas multinacionales que deseen implementar este plan de incentivos financieros para motivar al empleados que laboran en las mismas, con el objetivo de recompensar el excelente

desempeño laboral que mantengan estos individuos dentro de sus empresas.

El gasto total aproximado de dicho plan sería de \$9,140.00 dólares al año, el cual es bastante cómodo para la cantidad de inversión y recursos monetarios con que cuentan las transnacionales investigadas (SYKES y SUPRATEL), debido que según las entrevistas realizadas a los gerentes generales de ambas compañías las mismas pueden solventar este tipo de gasto si ninguna dificultad, no obstante, por razones de seguridad y por ser compañías cuyas casas matriz se localizan en los Estados Unidos no fue posible adjuntar los estados financieros de las mismas para visualizar una idea de los ingresos que perciben las mismas.

Asimismo, se puede mencionar que esta investigación será una herramienta sumamente valiosa para todas aquellas multinacionales que deseen aumentar y recompensar monetariamente a los empleados que realicen y mantengan un excelente desempeño en su trabajo por medio de incentivos financieros, los cuales consecuentemente generarán más personal para brindar el servicio técnico al cliente extranjero a la mejor calidad posible con el fin de mostrarla al cliente día a día de la gran ventaja y beneficio, financieramente hablando, de invertir en el país.

Objetivos

1. General

Diagnóstico

a) Analizar los incentivos financieros de los agentes que laboran en las empresas multinacionales en Costa Rica que brindan servicio técnico al cliente extranjero.

Propuesta

b) Formular una estrategia de incentivos a los empleados de las empresas multinacionales en Costa Rica que brindan servicio técnico al cliente extranjero, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa.

2. Específicos

a) Conocer si las empresas multinacionales en Costa Rica en el área de servicio técnico al cliente extranjero poseen un plan de incentivos financieros.

b) Identificar los factores internos y externos que influyen en la adaptación de un plan de incentivos financieros en una empresa multinacional en nuestro país que brinda servicio técnico al cliente extranjero.

c) Medir la opinión de los trabajadores de estas multinacionales acerca de los incentivos financieros que poseen las mismas.

Metodología

1. Tipo de Investigación

Para efectos de esta investigación se debe categorizar el tipo de investigación, según el objetivo funcional de la misma; con base en esta clasificación se pueden distinguir básicamente dos tipos de investigación que se desarrollara en este trabajo: Exploratorias y Descriptivas, tal como define Hernández Sampiere y otros en su libro Metodología de la Investigación:

- **Exploratorios:**

"Los estudios exploratorios se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado que no ha sido antes abordado, es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio"
(1991: Pág. 59)

- **Descriptivos:**

"Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así – valga la

***redundancia –describir lo que se investiga” (1991:
Pág.60)***

El tema por desarrollar en este trabajo de investigación, por su naturaleza requiere la utilización del método de Investigación Descriptivo, como su nombre lo indica, propone describir “algo”, ya que esto permite hacer mediciones y descubrir todo tipo de fenómenos racionales y lógicos.

Este método no sólo permite obtener datos y tabularlos sino que, además, procura la interpretación de los resultados obtenidos, llegar a significativas conclusiones y al desarrollo de nuevos conocimientos. No se pueden abandonar completamente elementos relevantes de los otros tipos de investigación, que permitan realizar un trabajo científico y el logro de los objetivos propuestos.

2. Fuentes de Información

Es relevante mencionar que la información que se requiere para alcanzar los objetivos de esta investigación se fundamenta en datos primarios y secundarios. Los primarios se refieren a aquellos que genera el investigador específicamente para alcanzar los objetivos de la investigación en que se está trabajando. Los datos secundarios son reunidos por alguien que no es el investigador y con fines diferentes a los que persigue el trabajo de investigación que se realiza.

Por fuentes de información se entenderá, de dónde se obtiene la información, refiriéndose a qué o quién proporciona los datos.

En el caso específico de esta investigación, las fuentes, datos primarios, se refieren a las encuestas, entrevistas y especialistas en el área, y los trabajadores de dichas empresas que brindan servicio técnico al cliente extranjero. (SYKES y SUPRATEL).

Los datos secundarios se obtendrán de fuentes, tales como: referencia bibliográfica (libros, revistas, resultados de investigaciones, boletines, informes) y otros.

3. Población

Dado que el propósito de esta investigación es conocer y analizar la situación actual de los incentivos financieros de las empresas multinacionales que brindan servicio técnico al cliente, la investigación se realizara por muestreo, debido a que la mano de obra de dichas empresas es sumamente alta, además el trabajo que se desempeña en las mismas es controlado y dirigido por las mismos reglamentos, así mismo el promedio de llamadas por día en cada cuenta es diferente, lo cual influye directamente en el factor físico del empleado.

3.1 Muestra

Es conveniente escoger entre el Muestreo no Probabilístico y el Probabilístico, el primero no ofrece la posibilidad de calcular el error muestral de la medición, pues priva el criterio personal; el Muestreo Probabilístico si lo permite, sus muestras son el único tipo del que puede conseguirse una exactitud mensurable y la ausencia de sesgo en el error muestral.

Para el caso del Muestreo Probabilístico, los métodos más utilizados son: **Muestreo aleatorio simple**; la característica es que todos los elementos de la población tienen una oportunidad igual y conocida de ser seleccionados por la muestra. **Muestreo sistemático**: el propósito de este método es definir una constante "k", que se obtiene al dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la

muestra, se selecciona un punto de partida aleatorio; escogiendo después cada k-ésimo elemento en la lista. **Muestreo estratificado:** el criterio básico es dividir la población en categorías mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas, cada estrato tiene una característica particular y dentro de cada uno de ellos se aplica otro método de muestreo Probabilístico para medir las características del subgrupo.

Muestreo por conglomerados: se orienta a la selección de grupos y no de individuos dentro de la población en grupos con características similares y se efectúa un muestreo hecho con una muestra de esos grupos.

Dada esta situación, los objetivos que persigue el estudio, y la contribución que se piensa hacer con éste, se trabajará con el Muestreo Probabilístico utilizando el Método Aleatorio Simple, en el caso específico de los empleados de las multinacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero.

Para cumplir con los objetivos de la investigación es necesario delimitar el tamaño de la muestra que deseamos extraer de la población.

Selección de la muestra

El criterio por utilizar para el cálculo de la muestra, está representado por la siguiente fórmula para una población finita:

$$n_0 = \frac{(Z)^2 \times p \times q}{(d)^2}$$

$$n = 1 + \frac{n_0}{(n_0 - 1)}$$

En donde,

n = tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

n₀ = Tamaño de la muestra para la población finita

Z = Nivel de confianza (95%)

p = Proporción de individuos que tienen cierta característica (0,5)

q = Proporción de individuos que no tienen cierta característica (0,5)

e = Error Muestral

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \times 0,25}{(0,05)^2} = \frac{3.8416 \times 0,25}{0.0025} = 384$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{383}{808}} = \mathbf{260}$$

$$\frac{1 + 383}{808}$$

Resulta que para una población de 808 agentes de servicio técnico de la multinacional SYKES el tamaño de la muestra es de 260 personas.

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \times 0,25}{(0,05)^2} = \frac{3.8416 \times 0,25}{0.0025} = 384$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{383}{650}} = \mathbf{242}$$

$$\frac{1 + 383}{650}$$

Resulta que para una población de 650 agentes de servicio técnico de la multinacional SUPRATEL el tamaño de la muestra es de 242 personas.

3.3 Instrumentos

Se utilizó la encuesta, ya que ésta se caracteriza como aquel instrumento que se utiliza para obtener información de índole personal, como lo son los sentimientos y actitudes de parte de los empleados y directivos de estas empresas. (SYKES y SUPRATEL)

Por otro lado, se utilizará la revisión documental para obtener datos ya elaborados por la empresa que serán útiles para la formulación de la propuesta, así como la entrevista personal a los gerentes de cuenta y gerente general de la entidad para conocer su perspectiva del estado y capacidades de la empresa.

3.4 Validez de los instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación, se sometieron a un proceso de validación antes de ser aplicados. Los instrumentos fueron aprobados por los expertos, Licda. Shirley Benavides y la especialista en metodología Br. Andrea Villalobos.

Encuesta dirigida a los agentes de las compañías SYKES y SUPRATEL

Para el presente estudio sobre los **Incentivos Financieros de las empresas multinacionales que brindan servicio técnico al cliente extranjero**, se requiere evaluar la información general de la forma en que la compañías manejan los incentivos financieros, por tal razón se les solicita a los agentes que conteste las preguntas formuladas de la manera más clara y objetiva, lo que usted responda será estrictamente confidencial.

Agradezco de antemano la colaboración que nos brindó

1) Sexo: Masculino
Femenino

2) Edad en años
cumplidos: 18 a 22 años
23 a 27 años
28 a 32 años
32 años o mas

3) Cuenta o departamento al cual pertenece:

Adobe <input type="radio"/>	Intel <input type="radio"/>	SBC/Prodigy <input type="radio"/>
Capital One <input type="radio"/>	Microsoft <input type="radio"/>	Quadrem <input type="radio"/>
Cisco <input type="radio"/>	Motorola <input type="radio"/>	Toshiba <input type="radio"/>
GEA <input type="radio"/>	MSN <input type="radio"/>	Support Areas <input type="radio"/>

4) Estado Civil:

Soltero (a) Casado (a)
Divorciado (a) Unión libre

5) Preparación académica:

Bachillerato Colegio
Bachillerato Universitario:
Completo
Incompleto

6) Salario Bruto: Menos de 75.000.00
de 75.000.00 a 150.000.00
de 151.000.00 a 225.000.00
de 226.000.00 a 300.000.00

Licenciatura
Completa
Incompleta

7) ¿Considera usted que los salarios de SYKES son competitivos con respecto a otras compañías similares del mercado?

Si No

8) Esta usted satisfecho con los beneficios que le brinda la compañía?

(Se entiende como beneficios como elementos extrasalariales que brinda la compañía a sus empleados, tales como: asociación solidaria, medico, excelente ambiente laboral).

Si No

9) ¿Cómo clasificaría usted el programa de incentivos que tiene la compañía SYKES para sus agentes? (Se entiende como incentivos como aquellos factores establecidos con el propósito de motivar a una persona).

Excelente Bueno Muy malo
Muy bueno Regular Pésimo

10) ¿Considera Usted que el método de pago bisemanal es mejor comparado con el pago mensual?

Si No

11) Se encuentra usted satisfecho (a) con los ajustes salariales que realiza la empresa SYKES semestralmente?

Si No

12) Cree usted que la empresa SYKES capacita constantemente a sus agentes para desempeñar su trabajo con eficiencia y eficacia?

Si No

13) ¿Cómo clasificaría usted la infraestructura (instalaciones) de la compañía SYKES?

Excelente Bueno Muy malo
Muy bueno Regular Pésimo

14) ¿Considera usted que la compañía SYKES le proporciona a sus agentes el equipo necesario y en buenas condiciones para realizar su trabajo?

Si No

15) Con respecto a la gerencia ¿qué opinión tiene de su trato con usted?

Excelente Bueno Muy malo
Muy bueno Regular Pésimo

Si la respuesta es regular o menor de eso: ¿podría decir por qué? Puede elegir mas de una.

Malos salarios
No son comunicativos
No motivan a los empleados
No toman en cuenta la opinión de los empleados
Todos los anteriores

16) Según su opinión ¿cómo es el ambiente laboral de la empresa?

Excelente Bueno Muy malo
Muy bueno Regular Pésimo

Si la respuesta es regular o menor de eso: ¿podría decir por qué? Puede elegir mas de una.

Mala relación entre empleados
Falta de comunicación entre gerencia y empleados
Mucha presión por parte de la gerencia
Políticas internas muy rigurosas

17) ¿Considera usted que la compañía SYKES se preocupa por las necesidades económicas, sociales y emocionales de sus empleados?

Si No ¿Por qué _____

Entrevista 1

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología **Guía de entrevista dirigida a los supervisores de las diferentes** **de las empresas SYKES y SUPRATEL**

El propósito de esta entrevista es evaluar la información general de la forma en que las compañías multinacionales manejan los incentivos financieros, por tal razón la opinión que usted exprese es muy valiosa para este estudio, por lo que se solicita y agradece su cooperación. Su respuesta será estrictamente confidencial.

1. ¿Cree usted que la evaluación que se le hace a los agentes de la empresa SYKES y SUPRATEL revela el verdadero desempeño que estos han tenido en un tiempo determinado?
2. Considera usted que la empresa reconoce los logros de las metas propuestas por la misma?
3. ¿Cuál ha sido el papel de los supervisores de la empresa con respecto al sistema salarial que posee dicha compañía?
4. Existe un programa definido de inducción y capacitación en la empresa?
5. Son los salarios de la empresa (SYKES o SUPRATEL) competitivos con el resto del mercado?
6. Quisiera conocer su opinión con respecto a la características que debe tener un agente para laborar en la empresa?
7. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que se toman en cuenta para obtener más inversión por parte de los clientes?

8. Considera usted que esta empresa tiene un impacto social o económico importante en la comunidad donde se encuentra localizada?
9. ¿Cuál es la importancia que la empresa se encuentre localizada en una zona franca?
10. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en la adaptación de un plan de incentivos para la empresa?
11. Existen en la empresa incentivos financieros para los funcionarios?
12. Cree usted que se presiona en exceso a los agentes de la empresa?
13. Está usted satisfecho con los beneficios que le brinda la compañía?

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Guía de entrevista dirigida al MBA. Flora Solera Gerente
General de la empresa SYKES

El propósito de esta entrevista es evaluar la información general de la forma en que las compañías multinacionales manejan los incentivos financieros, por tal razón la opinión que usted exprese es muy valiosa para este estudio, por lo que se solicita y agradece su cooperación. Su respuesta será estrictamente confidencial.

1. ¿Existe un plan de incentivos financieros en la empresa?
2. ¿Cuál es la base y normativa del plan de la empresa?
3. ¿Cuál es la orientación financiera que tiene la compañía para regular y mantener los incentivos de la empresa?
4. ¿Cuál ha sido el papel del gerente en este aspecto?
5. Considera que el reclutamiento de personal para la empresa se vuelve cada vez más difícil?
6. Existen estrategias para solventar el problema de reclutación de mano de obra calificada?
7. Ha sido la inversión por parte de los socios la suficiente para mantener y expandir la primer empresa de SYKES en todo Latinoamérica?
8. ¿Cuáles son las debilidades actuales de la empresa?
9. ¿Cómo considera los salarios de la empresa SYKES con otras similares del mercado costarricense?
10. Existe en la compañía algún programa o mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados?
11. Considera que la empresa cuenta con las instalaciones y el equipo necesario para brindar la mejor calidad de servicio?

12. ¿Cuál es el papel que juegan aspectos como inflación, devaluación y déficit fiscal en el ajuste salarial de los empleados?
13. Está usted satisfecha con los beneficios que brinda la compañía a sus empleados?

Guía de entrevista dirigida al Gerente General de la empresa SUPRATEL

El propósito de esta entrevista es evaluar la información general de la forma en que las compañías multinacionales manejan los incentivos financieros, por tal razón la opinión que usted exprese es muy valiosa para este estudio, por lo que se solicita y agradece su cooperación. Su respuesta será estrictamente confidencial.

1. ¿Existe un plan de incentivos financieros en la empresa?
2. ¿Cuál es la base y normativa del plan de la empresa?
3. ¿Cuál es la orientación financiera que tiene la compañía para regular y mantener los incentivos de la empresa?
4. ¿Cuál ha sido el papel del gerente en este aspecto?
5. Considera que el reclutamiento de personal para la empresa se vuelve cada vez más difícil?
6. Existen estrategias para solventar el problema de reclutación de mano de obra calificada?
7. Ha sido la inversión por parte de los socios la suficiente para mantener y expandir la primer empresa de SUPRATEL en todo Latinoamérica?
8. ¿Cuáles son las debilidades actuales de la empresa?
9. ¿Cómo considera los salarios de la empresa SUPRATEL con otras similares del mercado costarricense?
10. Existe en la compañía algún programa o mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados?
11. Considera que la empresa cuenta con las instalaciones y el equipo necesario para brindar la mejor calidad de servicio?
12. ¿Cuál es el papel que juegan aspectos como inflación, devaluación y déficit fiscal en el ajuste salarial de los empleados?

13. Esta usted satisfecha con los beneficios que brinda la compañía a sus empleados?

BIBLIOGRAFIA

1. Albrecht, Karl y Zemke, Ron. 1991. Gerencia del Servicio. Trd. del ingles por Jesús Villamizar Herrera de la obra Service América. 6ta reimpresión. Bogotá, Colombia, Fondo Editorial Legis. Pág. 36-37.
2. Albrecht, Karl. 1991.La Revolución del Servicio. Trd. del ingles por Jesús Villamizar Herrera dela obra At América´s Service. Segunda Reimpresión. Bogotá, Colombia. Fondo Editorial Legis. Pág. 41.
3. Albrecht, Karl y Bradford, Lawrence J. 1991. La Excelencia en el Servicio. Trd del ingles por Jesús_Villamizar Herrera de la obra The Service Adventage. 2da reimpresión. Bogotá, Colombia, Fondo Editorial Legis 1991.
4. Picazo Manriquez, Luis R. Y Martínez Villegas, Fabián. 1992. Ingeniería de Servicios. Sexta Edición.México, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59.
5. Revista Rumbo, III Edición Especial. Pág. 38.
6. Gerson, Richard F. 1993. Más allá del Servicio al Cliente. México. Grupo Editorial Iberoamericana. Pág. 3.
7. Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", en Academy of Management Review. 1993. Pages. 657-693.
8. Chiavenato Idalberto.1993. Administración de Recursos Humanos. Traducido del inglés por Villamizar, German A. 2da. Edición, Bogotá, Colombia.

9. Hassan Adriana de. 1996 ¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del Servicio Excepcional al Cliente. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma S.A.
10. Larrea, Pedro. 1991. Calidad de Servicio. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos, S. A.
11. Walter, Denis. 1994. El Cliente es lo Primero. Estrategia para un Servicio de Calidad. Segunda Edición. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos S.A.
12. Soriano, Claudio L. 1994. Acanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente. Traducido del inglés de la obra de John Tschohl, Madrid, España. Editorial Díaz de Santos.
13. Heskett, James L y Schlesinger Leonard A: "La empresa de servicios orientada al servicio". Revista INCAE. Vol. VII No. 1,1993. PÁG. 61-76.
14. Rafael Alcaraz: "El emprendedor de éxito" 1995 Pág. 117 Primera Edición por McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO.
15. J.M. Juran y F. M. Gryna: "Análisis y planeación de la calidad" Tercera Edición 1999 Pág. 3-5. McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MEXICO.
16. David Noel Ramírez Padilla: "Contabilidad Administrativa" Segunda Edición 1997 Pág. 220-223.

17. Keith Davis y John W. Newstrom: "Comportamiento Humano en el Trabajo" Décima Edición. 1999 Pág 68-123-130-179-194 y 352.

18. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain: "Preparación y Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición 2000 Pág. 211-214

19. <http://www.procomer.com> Fecha de ingreso: 10-05-03

20. <http://www.Sykes.com/english/history> Fecha de ingreso 16-02-03