

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES QUE
PROMUEVAN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN DE MUEBLES.

Trabajo Final de Investigación Aplicada del Programa de Estudios de Posgrado en
Psicología para optar al grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y
las Organizaciones

KRISTEL SANCHO BERMÚDEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

2021

DEDICATORIA

Este y todos los proyectos que vengan se los dedico a Dios que me ha permitido completar las distintas etapas de mi vida e ir cumpliendo las metas personales y profesionales propuestas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi esposo e hijo Jose Pablo, quienes tuvieron durante años que apoyarme para lograr mi objetivo de obtener un nuevo título académico.

A mi familia, mis hermanas, hermano, mamá y papá quienes siempre han estado para mí, cuando ya no podía más me ofrecieron siempre sus palabras de consejo hasta lograr el objetivo.

Agradezco a la empresa que me permitió adentrarme y conocer las motivaciones del personal y a cada uno de los colaboradores que participaron en el estudio, gracias a sus comentarios y respuestas se concluye un trabajo robusto y con gran potencial para replicarse en otras empresas.

Reconozco que el proceso de formación de este trabajo y la maestría me dejó grandes enseñanzas, pero en especial grandes colegas con los cuales sé que puedo contar en un futuro, excelentes profesionales.

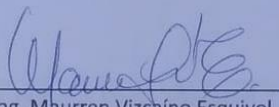
Los docentes y en especial a mi equipo asesor, que con su retroalimentación y asesoría guiaron mi trabajo. Agradezco de corazón la dedicación de Maureen Vizcaíno, como directora del trabajo, quien no solo me guio académicamente sino también fue esa figura de serenidad en momentos de estrés. A Luis Garnier y Amaryllis Quirós como lectores de un trabajo tan extenso como este, que siempre estuvieron dispuestos a colaborar y aportar desde su conocimiento y experiencia, elevando el nivel y calidad de este trabajo.

Y, por último, quiero agradecer a mi hija, María Pía, por haber llegado a cerrar con broche de oro este proceso, dejarme concluir, llegaste en el momento exacto.

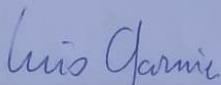
Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología de la Universidad de Costa Rica, como requisito para optar al grado y título de Maestría Profesional del Trabajo y las Organizaciones.



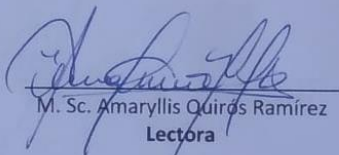
Dra. Ana Ligia Monge Quesada
Representante del Decano
Sistema de Estudios de Postgrado



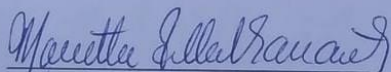
Mag. Maurren Vizcaino Esquivel
Profesor Guía



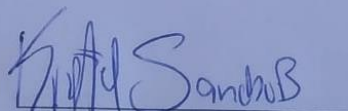
Mag. Luis Garrier Zamora
Lector



M. Sc. Amaryllis Quiros Ramirez
Lectora



M. Sc. Marietta Villalobos Barrantes
Directora del Programa de
Posgrado en Psicología



Kristel Celina Sancho Bermúdez
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
ABSTRACT	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
CAPÍTULO I.	1
1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II.	8
2.MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.	8
2.1 Antecedentes de investigación.	8
2.2.1 Antecedentes nacionales.	8
2.2.2 Antecedentes internacionales.	12
CAPÍTULO III	19
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	19
3.1. Contextualización de la empresa: <i>Nalakalu Solutions SA</i> .	19
3.1.1. Descripción de los grupos de trabajo en Nalakalú.	21
3.1.2. Situación problema presentada.	21
3.2. La Motivación en Entornos Laborales.	22
3.3. Teorías de Motivación.	23
3.3.1. La teoría de las necesidades individuales.	24
3.3.2. La Teoría de la equidad en los entornos laborales.	26
3.3.3. Teoría de las expectativas de Vroom o Modelo VIE.	26
3.4. La inter-generacionalidad como factor predictor de permanencia en una empresa.	27
3.5. Retención de personal.	32
3.6. Rotación de personal.	34

3.7. Salario emocional.	35
3.8. Compromiso organizacional.	37
CAPÍTULO IV	39
4. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	39
4.1. Situación problema.	39
4.2. Objetivos generales y específicos.	40
4.2.1. Objetivo general.	40
4.2.2. Objetivos específicos.	40
CAPÍTULO V	41
5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.	41
5.1. Descripción general de la estrategia metodológica.	41
5.2. Descripción de la investigación aplicada por etapas.	42
5.2.1. Etapa I. Elaboración y aplicación de entrevista de salida.	43
5.2.2. Etapa II. Diseño y validación del cuestionario de motivaciones.	46
5.2.3. Etapa III. Aplicación del cuestionario de motivaciones.	47
5.2.4. Etapa IV. Análisis y validación de los resultados obtenidos del cuestionario para el análisis de las motivaciones.	49
5.3. Población participante.	50
5.3.1. Características de la población.	50
5.3.2. Consideración de aspectos ético-legales.	54
CAPÍTULO VI	56
6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.	56
6.1. Etapa 1. Elaboración y aplicación de la entrevista de salida.	56
6.2. Etapa 2. Elaboración y validación del cuestionario de motivadores.	62
6.3. Etapa 3. Aplicación del cuestionario de motivaciones.	64
4.3.1. Área administrativa.	79
6.3.2. Área productiva.	104
6.4.1. Resultados en el personal administrativo.	133
6.4.1.1 <i>Estabilidad generada por la empresa</i>	133
6.4.1.2 <i>Crecimiento profesional.</i>	135
6.4.1.4 <i>Capacitación en la empresa.</i>	139
6.4.1.5 <i>Otros beneficios ofrecidos por la empresa.</i>	140

6.4.2. Personal productivo.	142
6.4.2.1. Estabilidad laboral.	142
6.4.2.2. Prestigio de la empresa.	143
6.4.2.3. Posibilidades de crecimiento profesional.	144
6.4.2.4. Otros beneficios ofrecidos por la empresa.	145
CAPÍTULO VII.	150
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	150
7. Conclusiones.	150
7.2. Recomendaciones.	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	154
ANEXO	164
Anexo A. Formato de entrevista de salida semiestructurada.	164
Anexo B. Consentimiento informado.	167
Anexo C. Cuestionario de motivadores digital.	169
Anexo D. Entrevista de salida semiestructurada.	182
Anexo E. Guía de preguntas semiestructuradas para las sesiones grupales, personal administrativo.	222
Anexo F. Guía de preguntas semiestructuradas para las sesiones grupales, personal productivo.	224

RESUMEN

En la zona de Occidente de Costa Rica, se encuentra una gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera, por lo cual se considera un área, por excelencia, enfocada en la ebanistería. A pesar de contar con recursos humanos con conocimiento en la zona, resulta alarmante ver los indicadores de rotación de la empresa *Nalakalú Solutions*, los cuales muestran un crecimiento del 100% de un año al otro.

A propósito de esta situación, la presente investigación aplicada, consiste en identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en la empresa *Nalakalú Solutions S.A* ubicada en Palmares de Alajuela, con el fin de lograr disminuir los indicadores de rotación de personal.

El proyecto consiste en una investigación de enfoque mixto, realizada en cuatro etapas: elaboración y aplicación de entrevista de salida, diseño y validación del cuestionario de motivaciones, aplicación del cuestionario de motivaciones y análisis y validación de los resultados obtenidos mediante grupos focales.

El documento muestra la metodología seguida a lo largo de la investigación, la cual tardó poco más de un año para concluirse de principio a fin, contó con la participación de más un 86% de la población trabajadora de esta empresa, para lograr conocer cuáles son las principales razones de renuncia a la empresa, además de categorizar los motivadores y beneficios que el personal de la empresa valora más.

La investigación permitió conocer las necesidades de motivación del personal, lo cual le permitirá a la empresa articular estrategias enfocadas en esa línea y promover la estancia del personal en la empresa.

ABSTRACT

In the western area of Costa Rica, there are a large number of companies dedicated to the manufacture of wooden furniture, which is why it is considered an area, par excellence, focused on cabinetmaking. Despite having human resources with knowledge in the area, it is alarming to see the turnover indicators of the Nalakalú Solutions company, which show a growth of 100% from one year to the next.

Regarding this situation, the present applied research consists of identifying the motivational factors that promote the permanence of staff in the company Nalakalú Solutions S.A located in Palmares, Alajuela, in order to reduce the indicators of staff turnover.

The project consists of a mixed approach research, carried out in four stages: preparation and application of the exit interview, design and validation of the motivations questionnaire, application of the motivations questionnaire, and analysis and validation of the results obtained through focus groups.

The document shows the methodology followed throughout the investigation, which took a little more than a year to conclude from beginning to end, it had the participation of more than 86% of the working population of this company. To get to know results are the main reasons for resigning the company, in addition to categorizing the motivators and benefits that the company staff value the most.

The research will get to know the motivation needs of the staff, which will allow the company to articulate strategies focused on this line and promote the staff's stay in the company.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje de Rotación de Personal en Nalakalu	2
Tabla 2 Variables por indagar en los grupos focales según las áreas	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la investigación.....	43
Figura 2. Distribución porcentual de la muestra según sexo de las personas participantes.....	51
Figura 3. Distribución porcentual de la muestra según edades de las personas participantes	52
Figura 4. Distribución porcentual según estado civil de las personas participantes.....	54
Figura 5. Distribución porcentual según la distancia que deben desplazarse la persona trabajadora para llegar a su casa al lugar de trabajo	69
Figura 6. Distribución porcentual de la muestra según la antigüedad en la empresa.	71
Figura 7. Distribución porcentual de la muestra según estar desempeñando el puesto por el que fue contratado inicialmente	73
Figura 8. Distribución porcentual según la percepción de importancia del puesto desempeñado	75
Figura 9. Distribución porcentual de la muestra según área de la empresa	78
Figura 10. Distribución porcentual por sexo del personal administrativo.	80
Figura 11. Distribución porcentual del área administrativa, según edades	81
Figura 12. Distribución porcentual del área administrativa, según estado civil	82
Figura 13. Distribución porcentual del área administrativa, según distancia entre el hogar y el trabajo.	83
Figura 14. Distribución porcentual del área administrativa, según tiempo de laborar en la empresa.....	84
Figura 15. Distribución porcentual del área administrativa, según la intención de renunciar o cambiar de trabajo.	85
Figura 16. Distribución porcentual del área administrativa, según la intención de permanecer en la empresa.....	88
Figura 17. Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción de importancia del puesto desempeñado.....	90
Figura 18. Distribución porcentual del área administrativa, de acuerdo al encontrarse desempeñando el puesto por el que fue contratado.	91
Figura 19. Distribución porcentual del área administrativa, en la que se considera la importancia de la capacitación en la permanencia en la empresa.	93
Figura 20. Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción de recibir el salario justo por el trabajo realizado.....	94
Figura 21. Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción del ambiente laboral como motivador para la permanencia en la empresa	97
Figura 22. Distribución porcentual del área administrativa, según haber tenido desarrollo o crecimiento profesional en la empresa.....	98
Figura 23. Distribución del personal del área productiva según sexo.....	105

Figura 24. Distribución del personal del área productiva según edad	106
Figura 25. Distribución del personal de área productiva según estado civil	107
Figura 26. Distribución del personal del área productiva según la distancia a recorrer entre el hogar y el lugar de trabajo.....	108
Figura 27. Distribución del personal del área productiva según antigüedad en la empresa.....	109
Figura 28. Distribución porcentual del área productiva, según la intención de renunciar o cambiar de trabajo	110
Figura 29. Distribución porcentual del área productiva, según la intención de permanecer en la empresa	114
Figura 30. Distribución porcentual del área productiva, según la percepción de importancia del puesto desempeñado	115
Figura 31. Distribución porcentual del área productiva, de acuerdo al encontrarse desempeñando el puesto por el que fue contratado.....	116
Figura 32. Distribución porcentual del área productiva, en la que se considera la importancia de la capacitación en la permanencia en la empresa	119
Figura 33. Distribución porcentual del área productiva, según la percepción de recibir el salario justo por el trabajo realizado	121
Figura 34. Motivación para permanecer en la empresa según influencia del ambiente	123



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Kristel Celina Sancho Bermúdez, con cédula de identidad 1-1417-0393, en mi condición de autor del TFG titulado IDENTIFICACIÓN Y VALIDACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES QUE PROMUEVAN LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE MUEBLES.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I.

1. INTRODUCCIÓN

Nalakalú Solutions es una empresa de capital nacional, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles de diseño en madera, fundada en los años sesenta, por el señor Víctor Julio Araya. Hace 18 años, los hijos e hijas del señor Araya asumieron la dirección de la empresa y actualmente se encuentra liderada por las dos hijas del señor (entrevista personal interno, Klariza Araya, 2018).

La empresa cuenta con gran posicionamiento a nivel nacional en el mercado hotelero, además de exportar a varios países como Panamá, Estados Unidos y Guatemala. Esto la posiciona como la más grande de la zona de occidente del país (entrevista personal interno, Klariza Araya, 2018).

Debido al crecimiento de la demanda de sus productos, al ampliarse la construcción de torres de condominios y apartamentos verticales, Vásquez (2017) en el país, se ha visto en la necesidad de incrementar las contrataciones y pasar de una planilla de poco más de 50 personas a contar con una planilla de 75 colaboradores en la actualidad, lo cual representa un aumento de 25% en la planilla laboral.

En la zona de Occidente, existe gran presencia de mueblerías, pero muchas de estas son pequeñas, con personal cuya formación, es, en su mayoría, empírica y con poco conocimiento técnico; además, no cuentan con el conocimiento en interpretación de planos o bien la habilidad para operar maquinaria de tecnología de

punta presente en la empresa, por lo que no ha sido fácil encontrar ese capital humano necesario para *Nalakalú*, esto significa dificultades y en ocasiones retrasos en la producción, o incremento en los costos de fabricación. En el 2018, se tuvo que trabajar jornadas extraordinarias con el personal existente, debido a la dificultad de contratar personal externo especializado (K. Araya, comunicación personal, noviembre 2018).

Durante el periodo de julio del 2017 a julio del 2018, en la empresa se incrementó la presencia del fenómeno de rotación de personal. Esto ha tenido grandes repercusiones en el proceso productivo de la organización, y esto afecta todos sus niveles, tanto para el área administrativa, como la operativa. Como se refleja en la Tabla 1. Para el periodo mencionado se pasó de un 4% a un 11% de rotación del personal; es decir, más del doble, esto significa el porcentaje más alto del cual se tiene registro en la empresa.

Tabla 1

Porcentaje de Rotación de Personal en Nalakalu

Año	Porcentaje
2017	4%
2018	11%

Fuente: elaboración propia, 2020.

Estas particularidades propias del negocio visibilizan la importancia de fomentar la permanencia del personal en la empresa. La rotación del personal tiene enormes consecuencias en la dinámica de la organización, como lo son problemas de calidad en todas las dimensiones asociadas a este aspecto y el acabado final del producto: mezcla y aplicación, los tintes para las maderas, irregularidades al momento de ensamblar los muebles, hasta problemas en el empaquetado final del producto. Contar con personal con poca experiencia conlleva también retrasos en la producción por falta de dominio de las tareas, entre otros (L. Quesada, comunicación personal, 29 de agosto, 2018).

Actualmente, *Nalakalú* cuenta con personal que tiene amplia experiencia en las diferentes áreas del proceso productivo, el cual ha venido consolidando el conocimiento a través del tiempo que han laborado en la organización; esto ha permitido detectar problemas de calidad y anticipar posibles fallos basados en la experticia adquirida (K. Araya, comunicación personal, noviembre 2018).

La situación anteriormente planteada conlleva a la necesidad emergente de identificar los factores que promueven la retención del personal de esta empresa, esto como una forma de favorecer que estos procesos de conocimiento y experiencia permanezcan dentro del acervo de la empresa, además de identificar su eventual relación con la motivación que tiene el personal hacia el trabajo que realiza, ya que esto puede estar influyendo en las renunciaciones del personal y generando pérdidas de capital humano importantes en la organización.

La presente investigación buscó identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en la empresa *Nalakalú Solutions S.A.* Una vez identificados, se procede a categorizarlos y validarlos con el personal mediante la realización de grupos focales. Con el fin de entregar a la organización una serie de lineamientos, que sirvan como insumo para la articulación de propuestas que incentiven al personal a permanecer trabajando en ella, para disminuir los índices de rotación laboral y a la vez que estas propuestas incidan en mejorar el desempeño laboral, al contribuir con el cumplimiento de funciones y así favorecer la competitividad empresarial y fomentar el cumplimiento de metas y objetivos de la compañía.

Entidades, como *Great Place to Work*, han demostrado que un empleado motivado está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación es mucho más fuerte; se indica, además que un empleado motivado muestra una actitud positiva y de alto compromiso con su trabajo y responsabilidades (Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra, 2009). Además de conocer si existe alguna relación con lo expuesto por Ccollena-Salazar (2015) al mencionar a Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009), referente a los grupos generacionales que tienen mayor tendencia a renunciar a las empresas.

Continuando con lo expuesto anteriormente, *Nalakalú Solutions S.A* se ha encargado de generar estrategias que buscan impactar positivamente en la retención del personal. Actualmente, la organización cuenta con más de 35 incentivos o beneficios para el personal.

Vale mencionar que la organización no cuenta con Asociación Solidarista, por lo que la mayoría de los incentivos actuales con los que cuenta la empresa fueron propuestos por la Gerencia General, los incentivos actuales son:

- Gimnasio de empresa, disponible todos los días a medio día y al finalizar la jornada laboral.
- Entrenador personal, completamente gratuito, llega a la empresa 2 veces al día, a medio día y al finalizar la jornada laboral.
- Médico de empresa, visita la empresa dos veces al mes, las personas interesadas deben únicamente anotarse en la lista.
- Áreas de recreación, con televisión con cable, sillones para descansar, mesa de ping-pong y fútbolín.
- Consultorio psicológico gratuito.
- Internet gratuito en áreas comunes, la contraseña es de conocimiento del personal.
- Préstamos personales para el personal con más de 3 meses en la organización, con intereses menores que el ofrecido en las entidades financieras.
- Asesoría legal gratuita.
- Celebración de festividades, todos los meses se celebra a los cumpleaños del mes con un queque, se celebra el día de la amistad, día del trabajador, fiesta de fin de año.

- Capacitaciones constantes en áreas diferentes al puesto desempeñado como primeros auxilios, curso para la obtención de la licencia de conducir, entre otros.
- Concursos para ideas innovadoras, todas las personas pueden proponer ideas de mejora o innovadoras durante todo el año.
- Premiación a los hijos e hijas del personal de la empresa, además de premiación del personal que se encuentre estudiando, que obtengan las mejores notas.
- Feria de la salud, la cual se realiza cada dos años, con profesionales de la salud relacionados con los principales padecimientos del personal, esto debido a que el médico que visita la empresa lleva un registro de los padecimientos más frecuentes presentes en los colaboradores, con el fin de poder dar un seguimiento mayor.
- Ahorros programados, el personal puede realizar ahorro durante todo el año para la necesidad que requiera: estudio, marchamo, turismo.
- Entre otros.

A pesar de contar con este listado extenso de incentivos, el personal no parece sentirse identificado con ellos o no son de interés para la mayoría, ya que muchos de estos no se utilizan. Como se comentó anteriormente, la mayoría de los incentivos nace como sugerencia de las gerencias, quienes tienen una realidad de vida que dista significativamente de la mayor parte del personal y cuyas necesidades son distintas.

Algunos pocos incentivos fueron comentados por algunos colaboradores, pero interesa conocer cuáles siguen siendo de interés y cuáles otros incentivos pueden ser

incorporados o bien eliminados de la lista actual, partiendo de la opinión común del personal. Se busca implementar estrategias que mejoren la motivación, incidiendo en el rendimiento laboral, buscando fortalecer el trabajo en equipo y prolongando la estancia del personal dentro de esta empresa, y por último de disminuir el alto costo que representa la inestabilidad laboral. Tomando como referencia los índices de rotación de la empresa *Nalakalú*, se considera relevante integrar la variable de la inter-generacionalidad en el cuerpo de la investigación, con el fin de determinar si la rotación de personal está siendo mediada por la variable generacional.

CAPÍTULO II.

2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

En el siguiente apartado, se desarrollan los antecedentes de la investigación. Para esto se consultaron varios estudios, de estos, tres estudios fueron realizados en el ámbito nacional, mientras que los nueve estudios restantes fueron desarrollados a nivel internacional.

La indagación de estas investigaciones sirvió de insumo para definir metodologías de recolección de la información, estrategias de análisis, variables a considerar para la elaboración de la investigación.

2.1 Antecedentes de investigación.

La búsqueda y el desarrollo de los antecedentes de la investigación se realizan desde varios ejes que surgen a partir de las revisiones bibliográficas preliminares, y las recomendaciones de expertos en la materia.

En primer lugar, basada en el tema de la motivación en centros de trabajo a nivel nacional; posteriormente, se hace el estudio de investigaciones relacionadas con la rotación de personal, y, por último, investigaciones realizadas en empresas del sector mueblero o maderero, tanto a nivel nacional como internacional.

2.2.1 Antecedentes nacionales.

Con el propósito de conocer el estado actual del estudio de la motivación laboral en Costa Rica, se realiza la búsqueda, se encontraron investigaciones que brindan un acercamiento al tema de la motivación y cómo esta tiene un impacto directo en el accionar de las personas trabajadoras.

Un primer estudio buscó identificar el nivel de motivación de los empleados del Hospital Nacional de Niños, realizado por Rodolfo Hernández, Regina Velasco y Sandra Jiménez en el año 2000. La investigación se fundamenta en varias teorías de la motivación, entre ellas la de Clayton Alderfer (1992), la teoría de fijación de metas de Edwin Locke (1968) y la teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1963) todos los autores citados por Hernández, Velasco y Jiménez (2000).

Para la realización del estudio en mención, se contó con una muestra conformada por 227 empleados de las áreas de salud (64%) y administrativos (36%). A esta, se le aplicó una encuesta con un cuestionario autodirigido, este valoraba variables sociodemográficas, así como las asociadas a la identificación con el trabajo, el ambiente laboral, la satisfacción laboral y el salario.

Los principales resultados de la investigación determinan que el nivel de satisfacción de los empleados en este centro médico es bajo, esto como consecuencia de la percepción que tienen con respecto a la poca oportunidad de capacitación, un sistema de evaluación ineficiente, la escasa comunicación, condiciones físicas inadecuadas y la escasez de recursos para realizar el trabajo de una mejor manera (Hernández, Velasco y Jiménez, 2000). A pesar de encontrarse un bajo nivel de satisfacción, la investigación mostró que el 97,4% de los empleados del estudio están orgullosos de laborar para la institución y, aunque no identifican incentivos individuales o salariales, esta alta identificación con la institución explica la disposición del personal para realizar trabajos extraordinarios (Hernández, Velasco y Jiménez, 2000).

La investigación de Hernández, Velasco y Jiménez (2000) dista en varios factores de la presente, tales como tipo de población, giro del negocio y el ser una institución pública, aunado a ello es un estudio con dos décadas de antigüedad, pero su aporte es de importancia como antecedente por varias razones. En primer lugar, da un acercamiento respecto a la metodología que se puede implementar para la recopilación de la información para abordar esta temática. Además, el análisis de los resultados se trabajó diferenciándolo en dos grupos: el personal de salud y el personal administrativo. Es decir, aporta un modelo de análisis óptimo pues es similar al diferenciar al personal administrativo y el personal operativo o de planta.

Una segunda investigación, realizada por Alberto Brenes en 2005, buscaba analizar la importancia que ejercen los factores de motivación en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa, relacionando esta motivación con el servicio al cliente en una empresa de servicios jurídicos. Para ello desarrolla una investigación de tipo documental, exploratoria, de diagnóstico y sintética. Como conclusión más relevante de este estudio se encuentra que existe una relación directa entre los factores motivacionales de una empresa y el desempeño realizado por el personal, específicamente en el trato y servicio al cliente.

Este estudio arroja información importante, ya que en la empresa *Nalakalú Solutions S.A*, hay una parte importante del proceso de operación que es la atención al cliente, por el personal administrativo específicamente, personal que debe estar altamente motivado para lograr las metas de ventas propuestas.

Otro antecedente muy importante remite a un estudio que se llevó a cabo en el año 2019 en *Nalakalú Solutions S.A*. Se trata de un censo que se realizó en

la empresa, de la mano de *Horizonte Positivo*, una Organización No Gubernamental (ONG) que busca disminuir la pobreza multidimensional en Costa Rica. Para ello ofrecen acompañamiento en la implementación del Índice de Pobreza Multidimensional, una herramienta desarrollada por James Foster y Sabina Alkire en el 2007, quienes son expertos de la Iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford, Inglaterra (Horizonte Positivo, 2018). Dicha herramienta fue adaptada para poder implementarse en la empresa, y permite conocer las necesidades de los colaboradores y sus familias mediante el Índice de Pobreza Multidimensional Empresaria (IPME); cuenta con cinco dimensiones consideradas prioritarias para evaluar la calidad de vida; vivienda y uso de Internet, salud, educación, trabajo y protección social (Horizonte Positivo, 2018).

La implementación del Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial por las empresas asociadas a la Organización No Gubernamental Horizonte Positivo, busca trascender y conocer más las situaciones de la población trabajadora, permitir un acercamiento a una dimensión anteriormente invisibilizada del trabajador: su familia (Horizonte Positivo, 2018), lo cual puede ser un factor que incide en las posibilidades de salida o permanencia de un empleado de su empresa.

A nivel nacional, no se encontraron más antecedentes importantes que pudieran brindar información metodológica, instrumental o criterios de análisis en esta temática de retención del personal, lo cual significa que hay mucho por desarrollar y la presente investigación buscó brindar un primer acercamiento.

2.2.2 Antecedentes internacionales.

A nivel internacional, se encontraron varias investigaciones de interés para este estudio. Algunas se eligieron debido a la similitud con la población de la presente exploración y otras por el abordaje realizado en torno a la motivación y la permanencia de los empleados en el ámbito laboral.

A nivel latinoamericano, la investigación realizada por Luis Leal en el 2013, en Colombia, buscaba conocer los factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados con la empresa Pro-Oriente S.A, para ello se aplicó a 28 personas el Cuestionario de Motivación para el trabajo (CMT) de Fernando Toro Álvarez (s.f). Los resultados indicaron que, en cuanto a factores motivacionales internos, se muestra un mayor interés por el reconocimiento y no tanto por el logro; por otro lado, al referirse a factores motivacionales externos, los trabajadores muestran interés por el equipo de trabajo, estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, y en menor proporción, por el contenido del trabajo.

El estudio de Leal (2013) es de suma importancia, ya que la muestra de la investigación presenta grandes similitudes como la población del estudio, caracterizada por personas trabajadoras de la madera, además se buscaba conocer factores motivacionales en esta población específica brindando una alternativa de propuesta metodológica.

A nivel de Norteamérica, Ganon y Michael (2003 y 2004) realizan estudios en población trabajadora en madera e inmobiliario. En sus investigaciones realizadas en los Estados Unidos concluyen que las personas con mayor conocimiento de

la industria maderera suelen mostrar mayores niveles de satisfacción, confianza y compromiso laboral, además encuentran una relación positiva entre la relación con el supervisor y la satisfacción laboral. Esto concuerda con lo expuesto por Michael, Guo, Wiedenbeck, y Ray (2006) quienes en su estudio también mencionan la relación existente entre el papel del supervisor y el impacto que este tiene en los colaboradores, en pro de la seguridad en el trabajo y la satisfacción.

Lee, Burch y Mitchell (2013) en su investigación buscan conocer el impacto que tiene la incrustación laboral en la rotación del personal, concepto no visto anteriormente en ninguna de las investigaciones revisadas. Los autores anteriormente mencionados, describen la incrustación laboral “como una red o una red en la que un individuo puede estancarse. Personas altamente incrustadas tienen muchos enlaces que están muy juntos (no muy diferenciados). Además, el contenido de las partes puede variar considerablemente, lo que sugiere que uno puede enredarse o integrarse de muchas maneras diferentes” (p. 201).

Estos autores mencionan, como características de la incrustación laboral, los niveles de satisfacción hacia el trabajo, el compromiso organizacional y la participación en el trabajo; también mencionan los efectos negativos de la incrustación. Ng y Feldman (2010, mencionados por Lee, Burch y Mitchell, 2013) encontraron que, en una muestra de 396 participantes, aquellas personas con alto grado de incrustación mostraban una disminución del capital social y de humano desarrollo a lo largo del tiempo.

Relacionado con lo anterior, los estudios de Hernández, Hernández y Mendieta (2013) mencionan que la rotación del personal en las empresas es necesaria, en bajas proporciones, ya que una rotación de cero o rotación nula puede tener un significado negativo. Los autores mencionan que las empresas deben renovar sus participantes para evitar la rigidez y el estancamiento. La rotación debe ser con el fin de sustituir a personas con desempeños inferiores, buscando atraer personal más competente, motivado y que pueda aportar nuevas e innovadoras ideas a la organización.

Hernández, Hernández y Mendieta (2013) mencionan que las organizaciones más expuestas a los cambios del entorno se encuentran en la industria de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad. Una cierta rotación del personal por renuncia permite aumentar la flexibilidad de la empresa o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad, incluyendo los altos costos.

Al presentarse aumentos en la rotación del personal motivadas por renuncias, se pueden presentar casos de personal valioso que la organización no quiera perder, Hernández, Hernández y Mendieta (2013) citan un estudio en el que se menciona que, de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos, el 92% obtenía de sus superiores calificaciones de “satisfactorio” y aún mejores por su desempeño. Cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos es un factor de gran importancia que imposibilita o dificulta la eficacia organizacional (Hernández, Hernández y Mendieta, 2013).

Las investigaciones de Lee, Burch y Mitchell (2013) y de Hernández, Hernández y Mendieta (2013) resultan de importancia para el presente

estudio, ya que se mencionan diferentes escenarios que se pueden presentar cuando una persona tiene mucho o poco tiempo de laborar en la empresa.

Yunior Ccollena-Salazar (2015) busca determinar la existencia de una correlación entre la rotación del personal, el ausentismo y la productividad en una empresa de Perú. Para ello, utiliza un cuestionario estructurado. Se concluye que existe correlación entre las variables, como, por ejemplo: la salida de una persona significa el recargo de trabajo sobre las demás personas, lo cual impacta directamente la producción; estas sobrecargas pueden motivar más salidas. Adicional a esto, como resultado valioso aportado por esta investigación, Ccollena-Salazar (2015) identifica que la población con mayores movimientos corresponde a la que tiene edades entre los 20 y los 21 años. El abandono de trabajo es la razón de salida de la empresa. Este aspecto es de valor debido a que, en la actualidad, gran cantidad de los nuevos ingresos en *Nalakalú Solutions S.A* son de personas de estos rangos de edad, entre los 18 y 27 años de edad.

Fuera de la frontera del continente americano, se encontraron diversos estudios valiosos.

Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero realizaron una investigación en el 2018, trabajando con una muestra de 5.841 personas. En este estudio, se expone que un 0,7% del total de trabajadores corresponde al sector forestal en España. La investigación busca averiguar variables y/o factores que afectan la satisfacción laboral en el sector forestal, de madera y papel. Para ello, utiliza trece variables independientes, entre ellas: grado de satisfacción relacionado con la posibilidad

promociones, grado satisfacción y su relación con valoración superiores, grado satisfacción relacionado con el desarrollo de la persona, grado de satisfacción y su relación con estabilidad, grado de satisfacción relacionado con el salario, entre otras.

Para el estudio se identifica que la variable “satisfacción con posibilidad de promociones” y la variable “satisfacción con salario” fueron las de menor puntuación, con una media de 5.3 y 6.2 respectivamente, siendo 10 la puntuación máxima posible. Siendo la variable “satisfacción con la actividad” la de mayor puntuación con una media de 7.8 (Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2018).

El estudio anteriormente mencionado es de gran valor ya que brinda una serie de variables que se podrían considerar para la elaboración del estudio, aplicado a una investigación reciente y en una muestra amplia.

Jelacic, Grladinovic, Sujova y Galajdova (2008) en una investigación realizada en Croacia, en empresas de procesamiento de madera y fabricación de muebles, identifican los factores más importantes para el personal de producción, los cuales son: la garantía de empleo (estabilidad), las condiciones sociales y la organización del tiempo. Mientras que, para el área administrativa y directiva, los factores de satisfacción son las buenas relaciones internas y la buena reputación de la empresa, concordando con el área productiva y la seguridad del empleo. Tanto el área operativa como administrativa, coinciden en manifestar inconformidad referente al salario y las pocas posibilidades de aumentarlo.

Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová (2015) realizaron una investigación con 156 empleados de una empresa procesadora de productos de madera en

Eslovaquia, buscando conocer el nivel de motivación del personal, así como identificar los motivadores en esta empresa. Concluyen que el principal factor de satisfacción para el personal es que se les haga sentir que su trabajo es significativo, importante e interesante para la empresa; adicionalmente, este debe contener un grado de dificultad. Por otro lado, es importante para ellos que se les faciliten oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal, consideran que, para sentirse satisfecho, el personal debe ser apoyado y motivado continuamente.

Todas las investigaciones incluidas en los antecedentes aportan datos o estrategias metodológicas y técnicas valiosas para la implementación de la presente investigación. Las investigaciones fuera de América brindan información y posibles variables a tomar en cuenta como: el salario percibido, reconocimiento, posibilidad de ascensos, satisfacción hacia lo que se hace, brinda insumos para la elaboración del instrumento inicial de recopilación de información, además de haber sido realizadas en poblaciones con características similares a los presentes en el personal de *Nalakalú Solutions SA*.

En la revisión realizada, no se encuentran estudios que indaguen directamente los factores de permanencia del personal, los cuales sean a su vez motivadores para este. Esto es de relevancia porque constituye un tema de importancia para el presente estudio, ya que se quiere trascender el objetivo de minimizar la rotación de personal y llegar a impactar en su motivación, logrando que, como producto de estrategias que se implementen para retener el personal valioso, este quiera seguir trabajando en esta empresa.

Los antecedentes aportan información referente a variables importantes a tomar en consideración, como los son: el desarrollo profesional, la complejidad de las tareas realizadas, el papel del supervisor y cómo este influye en la decisión de permanencia en la empresa, las edades en las cuales se presenta mayor rotación de personal, la reputación de la empresa, y, por último, la variable de reconocimiento que percibe el colaborador dentro de la empresa y el valor del trabajo que realiza.

En cuanto a estrategias metodológicas y técnicas, se evidencia que la metodología utilizada mayormente para el abordaje de esta temática es la utilización de cuestionarios para la recopilación de la información, posteriormente se realiza un análisis para buscar relaciones entre las variables.

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

En este apartado, se realiza la contextualización de la empresa en la cual se lleva a cabo la investigación, además se efectúa el abordaje teórico acerca de los términos y las teorías base a estudiar para la presente investigación. Para ello, se parte del concepto de motivación laboral como término central de estudio. Se desarrollan las definiciones de retención del personal, rotación de personal, desagregando en aquellos conceptos relacionados como: salario emocional, inter-generacionalidad y compromiso organizacional. La elección de estos surge de la literatura encontrada (Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová, 2015; Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2018; Ccollena-Salazar, 2015; Hernández, Hernández y Mendieta, 2013; Lee, Burch y Mitchell, 2013).

3.1. Contextualización de la empresa: *Nalakalu Solutions SA.*

La empresa *Nalakalú Solutions S.A.*, es una empresa familiar de capital nacional ubicada en la zona de Palmares de Alajuela, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de muebles de diseño en madera, fundada en los años 60, por el señor Víctor Julio Araya. Hace 16 años, los hijos e hijas del señor Araya asumieron la dirección de la empresa y actualmente se encuentra liderada por las dos hijas del señor (entrevista personal interna, Klariza Araya, 2018).

La empresa cuenta con gran posicionamiento a nivel nacional en el mercado hotelero, además de exportar activamente a varios países como Panamá,

Estados Unidos y Guatemala (entrevista personal interno, Klariza Araya, 2018). Esto la posiciona como la más grande de la zona de occidente del país.

Se ha caracterizado por ser una empresa en constante crecimiento, pasando de la fabricación de muebles de sala y juegos de mesas, a convertirse en líder en el sector hotelero, contando en su cartera de clientes con más de 50 cadenas hoteleras de las más importantes y 40 restaurantes, en Costa Rica, Panamá y República Dominicana (Nalakalu, 2016). Debido al crecimiento de la demanda de sus productos, al ampliarse la construcción de torres de condominios y apartamentos verticales, Vásquez (2017) en el país, se ha visto en la necesidad de incrementar las contrataciones, pasando de una planilla de poco más de cincuenta personas a contar con una planilla de setenta y cinco colaboradores actualmente, lo cual significa un incremento del 25% en planillas.

Según conversaciones previas con la Gerente General, el organigrama de la empresa es completamente horizontal, se evitan los niveles jerárquicos, con el objetivo de lograr que la comunicación sea lo más accesible para todas las personas de la organización, por temas de confidencialidad, no se puede colocar el organigrama en el presente documento.

3.1.1. Descripción de los grupos de trabajo en Nalakalú.

La empresa cuenta con dos grandes grupos de trabajo; el administrativo y el grupo de producción.

El grupo administrativo está conformado por colaboradoras y colaboradores, que se encargan de los procesos administrativos de la empresa como las gerencias, contabilidad, ventas de los productos, diseño de los muebles, cotizaciones, recursos humanos y proveeduría. Los puestos pertenecientes a esta área son ocupados por personas con niveles altos de estudios, el requisito mínimo es contar con el bachillerato finalizado.

El grupo productivo representa a más del 80% de la planilla de la empresa, se encarga de la fabricación e instalación de todos los productos que la empresa comercializa, se compone de personal con muchos años de experiencia, pero la mayoría no cuenta con estudios formales.

3.1.2. Situación problema presentada.

Mediante las entrevistas a la Gerente General de la empresa, se logra conocer una de las mayores preocupaciones de la empresa, una alta rotación del personal que, de acuerdo con sus registros había aumentado de un 4% en el 2017 a un 11% en 2018 (entrevista personal interno, Klariza Araya, 2018).

Como se comentó anteriormente, la empresa realizó un cambio de gerencia hace dieciséis años, el fundador de la empresa se acoge a su jubilación, por lo cual

deja a su hija mayor a cargo. El cambio de generación en la dirección generó grandes repercusiones en la empresa, ya que el mercado meta se cambió, pasando del diseño de muebles de casa, como juegos de sala, juegos de comedores a incursionar en el mercado hotelero y de restaurantes; esto trajo como consecuencia la producción de productos en volumen (entrevista personal interno, Klariza Araya, 2018).

Debido al crecimiento de la demanda de sus productos, al ampliarse la construcción de torres de condominios y apartamentos verticales en el país, Vásquez (2017), se ha visto en la necesidad de incrementar las contrataciones, pasando de una planilla de poco más de cincuenta personas a contar con una planilla de setenta y cinco colaboradores actualmente, lo cual significó un incremento del 25% en planillas.

Al presentarse este incremento en las contrataciones, se debe buscar no solo al mejor candidato o candidata, sino también, procurar contar con las condiciones internas que motiven al personal a permanecer en la organización, minimizando así, el impacto negativo que conllevan las renunciaciones de personal valioso.

3.2. La Motivación en Entornos Laborales.

La motivación en entornos laborales de acuerdo con Arrieta y Navarro-Cid (2008) se define como:

Fuerzas psicológicas que operan desde dentro de las personas y que determinan la dirección de las conductas emitidas, de los niveles de esfuerzo

y de persistencia cuando la conducta no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (p.70).

Al referirse a personas, existen patrones de comportamiento que varían, como: las necesidades, los valores y la capacidad de las personas, los cuales tienen un impacto directo en la motivación, pero, indican que el proceso es el mismo para todas las personas. Este comportamiento será causado por razones internas o externas, puede ser mediado por la herencia o el medio ambiente, respectivamente. El comportamiento será motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y está orientado, así como siempre está dirigido hacia algún objetivo (López, 2014. p.26).

3.3. Teorías de Motivación.

Existen varias teorías de la motivación, las cuales intentan explicar en cierta medida, lo que las personas piensan y les resulta importante, así como aquello que las moviliza. La diferencia entre las teorías de la motivación se centra en el elemento que consideran tiene mayor importancia para la persona y para lograr la motivación, estos factores arrojan diagnósticos diferenciados y por ende planes de intervención distintos.

3.3.1. La teoría de las necesidades individuales.

La teoría de las necesidades, desarrollada por Abraham Maslow en los años cuarenta, es posiblemente la más conocida. Esta teoría sugiere que las necesidades básicas se ordenarán según una jerarquía. Debido a ella existirán algunas necesidades que serán más prioritarias que otras, y solo cuando estén cubiertas las necesidades inferiores se podría ir ascendiendo hacia las superiores (Maslow, 1943).

La teoría de las necesidades establece que una necesidad satisfecha no es motivadora, por lo que la persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida (López, 2014).

De acuerdo con un orden ascendente, la jerarquía propuesta por Maslow (1943) propone las siguientes necesidades:

a. **Necesidades fisiológicas:** son aquellas ubicadas en la base de la pirámide y son las que tienen más fuerza. Comprende las necesidades vitales del ser humano para poder funcionar, tales como la alimentación y el sueño.

b. **Necesidades de seguridad:** buscan la estabilidad, la organización y la estructura del entorno, se refiere a contar con un empleo, casa, salud. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, por lo que se busca la estabilidad.

c. **Necesidad de amor:** necesidades de afecto o sentido de pertenencia, no se limita únicamente al amor de pareja. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, su participación social, su aspecto afectivo. La necesidad de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de, son parte de las necesidades que se deben satisfacer para lograr ascender al siguiente nivel.

d. **Necesidades asociadas con la estima propia.** Las personas tienen necesidad de tener una buena impresión de sí mismos y con ello recibir reconocimiento y respeto de otras personas.

e. **Necesidades de autorrealización:** Esta necesidad se caracteriza por mantener viva la tendencia de hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona, desde la percepción individual y netamente subjetiva; esto varía de persona en persona, ya que para alguna persona realizarse plenamente o lograr la autorrealización, lo es convertirse en padre-madre mientras que para otros lo es la obtención de un puesto en el trabajo, se refiere al ideal de cada individuo.

Si bien es cierto que la teoría propuesta por Maslow es de las más antiguas, el aporte y la categorización de las necesidades son los más utilizados. Se han dado algunas variaciones al componente teórico, por ejemplo, la inversión de la pirámide, implicando que la autorrealización personal se convierte en una necesidad básica y prioritaria, la búsqueda de mi ser ideal tiene mayor peso y una vez encontrado este sentido se puede actuar y continuar en los niveles siguientes (Echeverría, 2011).

3.3.2. La Teoría de la equidad en los entornos laborales.

La teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1964 citado por López 2014) considera que la motivación y la satisfacción en el trabajo son el resultado del juicio que el sujeto realiza, comparando su trabajo y beneficio con el de otros similares. Por consiguiente, cuando el resultado de esta valoración es diferente, se comienza a experimentar la desigualdad, que a su vez provoca una situación de conflicto que dará como resultado un aumento en la experimentación del estrés (Adams, 1965 citado por Hofmans, 2012).

El aumento del estrés puede conllevar posibles salidas del personal de la empresa. La valoración que perciba el trabajador sobre su trabajo y si esta se está viendo menospreciada, son indicadores que conllevan a la rotación del personal (Hitka, Zavadzka, Jelacic y Balážová, 2015).

3.3.3. Teoría de las expectativas de Vroom o Modelo VIE.

Vázquez (2014) expone que la teoría de las expectativas o modelo VIE (por sus siglas en inglés, asociado a: Valencias, Instrumentalidad, Expectativas) concibe la motivación como un proceso de elecciones que realizan los individuos de su comportamiento. Es decir, una persona se comportará de cierta manera si quiere obtener algo en específico como recompensa.

El modelo está compuesto por elementos básicos como:

- Valencia, que se entiende como los deseos individuales hacia las recompensas específicas. Puede ser positiva o negativa.

- El esfuerzo es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia un fin en específico, el nivel de esfuerzo depende de la valoración subjetiva de la meta: qué tanto se quiere invertir para lograr el objetivo o la recompensa. (De Cenzo y Robbins, 2006 citado por Vázquez, 2014).

- El desempeño es el resultado del esfuerzo realizado, teniendo en mente el fin específico. Se toman en cuenta las habilidades, capacidades y cualidades para realizar un trabajo, así como de la disposición para hacerlo.

- La instrumentalidad es el juicio que hace un empleado respecto a la posibilidad de ser recompensado toda vez que termine una actividad.

- La expectativa es la valoración subjetiva que una persona realiza respecto a la forma como determinado esfuerzo le llevará a terminar una tarea (relación entre esfuerzo y desempeño).

Como se evidencia, la motivación es un concepto complejo para su medición, ya que se puede generar desde varias perspectivas, internas-externas, tangibles o abstractas, adicionalmente se puede elevar su complejidad de análisis, al tomar en cuenta las características generacionales del grupo en análisis.

3.4. La inter-generacionalidad como factor predictor de permanencia en una empresa.

En el estudio realizado por Ccollena-Salazar (2015), se evidencia la existencia de grupos generacionales con mayor tendencia a renunciar de la empresa, como también hay grupos generacionales con mayor tendencia a las permanencias

prolongadas en las organizaciones. Tomando como referencia los índices de rotación de la empresa *Nalakalú*, se considera relevante integrar la variable de la intergeneracionalidad en el cuerpo de la investigación, con el fin de determinar si la rotación de personal está siendo mediada por la variable generacional.

A mediados del siglo XIX, se inició la utilización del concepto “generaciones” para categorizar a los grupos sociales que compartieron el haberse desarrollado en un periodo histórico, no solo según un rango de edad, sino que también de acuerdo con las experiencias y la forma en que estas han afectado sus creencias y valores. La evidencia general indica que se observan diferencias en los valores relacionados al trabajo, el nivel de satisfacción y las expectativas laborales de distintas generaciones (Pucheu, 2018).

King y Bryant (2017) y Pucheu (2018), mencionan que hay muchas empresas en las que se encuentran interactuando hasta cuatro generaciones, popularmente diferenciadas de la siguiente manera.

a) Los tradicionalistas o veteranos son las personas nacidas antes de 1945, perciben el trabajo como ideal de vida, no solo por razones de orden material — las del salario — sino también por lo que significaba en términos de cumplimiento del deber personal, social y moral (Muñoz Carrión, 1994 citado por Durán 2018). Es una generación que aprendió a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Se caracterizan por ser personas con fe y confianza en las organizaciones, consideran que el trabajo debe ser realizado con sacrificio y esfuerzo. No cuestionan a la autoridad y creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto hacia la

autoridad. Sus creencias de liderazgo se basan en que los jefes mandan y los subordinados obedecen, respetan las leyes, son leales a la compañía en donde trabajan y por ende no rotan de trabajo en trabajo (Kapoor & Solomon, 2011, citados por Martínez, 2017). Personas supeditadas al trabajo, divertirse era parte del proceso para recuperarse del cansancio laboral, pensaban en el progreso a futuro (Durán, 2018).

b) La generación denominada como los *baby boomers* corresponde a aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964. Para las personas de esta generación, el trabajo comienza a perder centralidad, valorándose cada vez menos de esta actividad todos aquellos aspectos vinculados con su dimensión social y moral, tomando relevancia cada vez más otras dimensiones más instrumentales, tales como los ingresos, la sociabilidad y la seguridad (Andrés Orizo, 1983, citado por Durán, 2018). Esta es una generación que respeta las jerarquías y la autoridad, se les dificulta aprender nuevos trucos, se resisten al cambio y tienen dificultad para hacer múltiples tareas al mismo tiempo. (Kapoor & Solomon, 2011, citado por Martínez, 2017). Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación fue la llegada de la televisión a los hogares, esta incorporación de medios audiovisuales llegó a generar una gran accesibilidad a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, produjo que el ritmo de vida personal y profesional se acelerara (Martínez, 2017).

Según Kapoor & Solomon, 2011 citado por Martínez, 2017, los *baby boomers* en el trabajo son empleados leales, orientados a metas, competitivos, buscan ser promovidos por lo que trabajan más horas, son comprometidos con sus empleadores,

desean respeto y reconocimiento, empieza a surgir una dimensión que anteriormente no era tan relevante, son padres trabajadores por lo que desean flexibilidad que les permita compartir tiempo con sus hijos (Kapoor & Solomon, 2011).

Los investigadores King y Bryant (2017) han identificado numerosos efectos negativos del envejecimiento en adultos mayores, incluida la tendencia para que los candidatos más antiguos sean menos propensos a ser contratados o promovidos que los candidatos más jóvenes igualmente calificados, por lo que esta dificultad para ser contratados en otras empresa o promovidos, puede ser una razón por la cual personal de mayor edad sea la de menor rotación en la empresa a pesar de contar con conocimiento y experiencia de alto valor para otras empresas. En la presente investigación, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque ya están empezando a ser sustituidos por miembros de la generación X (Martínez, 2017).

c) La generación X corresponde a aquellas personas nacidas entre el año 1965 y 1980. Una generación con mentalidad más presentista, es decir, que se desvincula del pasado y realiza menos proyecciones del futuro, se caracteriza por la prolongación de la edad escolar (Durán, 2018). Esta generación ofrece un modelo social diferente, por lo que se rebelan contra los valores que han caracterizado a sus padres, crean rupturas de los formalismos característicos de la época por lo que buscan entornos laborales más informales. Escépticos de la autoridad, buscan estructuras más flexibles y horizontales (Martínez, 2017).

Al ser la primera generación acostumbrada desde su infancia a la revolución de las telecomunicaciones, se muestran flexibles a los cambios tecnológicos, los mismos son asumidos con naturalidad (González, 2011 citado por Martínez, 2017).

La generación X define una ola de emprendedores, ya que no se visualizan trabajando mucho tiempo en las mismas empresas, cambian constantemente de trabajo. Son resilientes, independientes, prefieren trabajar solos, muestran pocas habilidades interpersonales, muestran habilidad para realizar múltiples tareas al mismo tiempo a diferencia de los *baby boomer* (Martínez, 2017).

A nivel laboral, se caracterizan como personas que tienden a ser más individualistas, hedonistas e instrumentales que buscan ganar dinero para consumir, trabajar en lo que les gusta; se indica también que pierden actitudes vinculadas a “lograr el éxito en el trabajo”. Le dan gran importancia al balance entre vida-trabajo, tienen poca tolerancia por la burocracia y las reglas (Funes, 2008 citado por Durán, 2018 y Kapoor & Solomon, 2011 citado por Martínez, 2017).

d) Generación Y o *millenials* nacidos entre 1980 y 2000. Esta generación muestra características generacionales particulares, la característica más significativa es la falta de fidelización, lo cual conlleva grandes dificultades a las empresas, ya que mientras que las empresas buscan fidelidad por parte de sus empleados, los *millenials* están en la búsqueda de propuestas desafiantes, ámbitos de realización, y equilibrio entre vida personal y trabajo, presentan altos niveles de rotación de sus jóvenes (Martínez, 2017).

Es una generación que reta las normas organizacionales y no son leales a las empresas. Buscan vivir el presente y dedican el tiempo a hacer lo que les gusta, no organizan sus vidas en torno al trabajo. Al ser una generación que ha convivido siempre con la tecnología, muestra dificultad a concebir una vida sin ella. Particularmente, esta generación tiene expectativas laborales más altas que cualquier otra generación, buscando retos creativos y necesitan proyectos que signifiquen un desafío para evitar el aburrimiento (Kapoor y Solomon, 2011 citado por Martínez 2017). Bal et al. citados por King y Bryant (2017) aseguran que la existencia de una tendencia constante hacia la percepción de que los empleados más jóvenes son menos confiables que los mayores empleados.

Cada una de estas generaciones cuenta con características propias, pero para efectos de la presente investigación, interesa que, al ser una empresa con más de 6 décadas de trayectoria, su fuerza laboral se encuentra conformada por personas de distintas edades, desde individuos pensionadas que continúan ligadas a las empresas, en puestos de alta confianza, como adolescentes con la mayoría de edad recién cumplida. Esta variabilidad en las generaciones puede ser un factor que está influyendo en la permanencia o no en la empresa.

3.5. Retención de personal.

Prieto (2013) describe la retención de personal como un proceso que busca mantener las competencias laborales del personal de una empresa, manteniendo motivados y emocionalmente activos a los empleados; es decir,

conociendo el impacto que tiene la rotación externa en los que se mantienen e incentivando a los y las colaboradores (as).

Una vez que las empresas identifican sus recursos valiosos, se deben diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están recibiendo una remuneración adecuada, que cuentan con condiciones laborales deseables, que sean reconocidas y se les brinden oportunidades de desarrollo profesional (Prieto, 2013).

Por su lado, Quintanilla (2015) menciona que la retención del personal es un sistema estructurado de apoyo que tiene como objetivo la incorporación laboral y el mantenimiento de un puesto de trabajo, en este caso se amplía el concepto a temas de atracción de talento e incorporación.

Algunas organizaciones no visualizan la importancia de los procesos de mantenimiento de personal, ya que se centran en el modelo del *hombre económico*, refiriéndose a aquellas personas que buscan un trabajo únicamente por una remuneración económica, y dejando de lado otros factores como: la estabilidad, los incentivos y el reconocimiento. Estas empresas se caracterizan por generalizar y estandarizar, por ser rígidas e inflexibles. No se toman en cuenta las diferencias individuales de las personas, como tampoco los aportes que dan a la empresa, por lo todos son tratados por igual (Acosta, 2016).

Por otro lado, se encuentran las empresas que reconocen y dan importancia al papel fundamental que representa la permanencia del personal en la empresa. Por esta razón, son empresas con mayor flexibilidad y adaptables a las personas.

Se tiene en cuenta que las contribuciones individuales de cada persona son parte del éxito de la organización. Por lo que el reto de ellas consiste en contar con lineamientos y procedimientos que protejan al personal, y ayudar así a que el personal productivo se quede en las empresas (Acosta, 2016 y Chiavenato, 2011).

Debido a estas diferencias en la gestión dentro de las empresas, resulta fundamental conocer cuál es la que actualmente se implementa en la empresa *Nalakalú Solutions S.A.* Además de determinar si las estrategias -conocidas como incentivos o beneficios para el personal- están teniendo el efecto deseado, o bien, si se está haciendo sentir a gusto al personal dentro de la empresa, de tal manera que no opten por salir de este lugar de trabajo.

3.6. Rotación de personal.

Acosta (2016) define la rotación de personal como el porcentaje de empleados que abandonan su trabajo por diversas razones de manera permanente, aun cuando se cuente con un contrato vigente, implicando que la empresa deba contratar a nuevas personas para que desempeñen las actividades del puesto vacante.

La rotación del personal se puede dar por varios factores. Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, y Jiménez (2015) y Flores, Abreu y Badii (2008) mencionan cinco grandes categorías:

a) **Las condiciones laborales:** hacen mención a incumplimientos por parte del patrono, no pago de horas extras o sobre carga laboral.

b) **La socialización en el lugar de trabajo:** entendida como las relaciones entre el personal o bien la relación del mismo con las jefaturas.

c) **El entorno familiar:** las salidas que se ven motivadas por razones personales.

d) **La falta de incentivos,** o, en su defecto, estímulos no significativos para el personal.

e) **Bajas biológicas,** o inevitables, entendidas como las salidas relacionadas con el término de la vida laboral, asociadas a la jubilación.

3.7. Salario emocional.

El salario emocional es un nuevo concepto que viene a tener un impacto positivo en el desempeño del trabajador, es lo que hace la diferencia, este hace referencia a aquel complemento de la retribución económica que busca satisfacer necesidades emocionales, psicosociales de los trabajadores en una empresa. Refiere a estrategias implementadas por las empresas en búsqueda de que los empleados cuenten con niveles más altos de productividad, bienestar emocional con el fin mejorar la competitividad de la empresa (Barragan, Castillo, Villalpando y Guerra, 2009, Gómez, 2011).

Los autores mencionados anteriormente y Gómez (2011) citan una serie de estrategias implementadas por empresas que se consideran forman parte de aquellas

que implementan estrategias relacionadas con la integración del salario emocional como:

a. Factores de desarrollo profesional y relacional: hace referencia a la satisfacción en cuanto al crecimiento profesional y al bienestar laboral.

b. Factores de conciliación familiar y personal: conocidos también como flexibilidad laboral, que fomentan una sensación de tranquilidad y orden en la vida de las personas trabajadoras.

c. Factores de retribución variable y fija: hacen referencia a montos económicos adicionales otorgados por cumplimiento de metas, ya sean estas bonificaciones y no comisiones.

d. Factores de retribución psicológica: son aquellos relacionados con el sentido de utilidad, reconocimiento y autonomía, así como también aquellos asociados a la identificación con la empresa.

e. Factores de valor añadido: son aquellas características con las que cuenta la empresa que se vuelven atractivas para las personas, como por ejemplo ubicación geográfica, niveles de burocracia, entre otros, asociación solidaria, entre otros.

El concepto de salario emocional ha venido a visibilizar en las empresas la necesidad de generar otras opciones alternas a la retribución económica, por las cuales las personas mejoren su productividad y prolonguen la permanencia en la organización.

3.8. Compromiso organizacional.

En la actualidad, uno de los problemas que más ha preocupado a los teóricos de las organizaciones es conseguir el compromiso de los individuos que forman parte de la institución de manera que estos concentren sus esfuerzos en la consecución de metas organizacionales (Salvador, 2005).

Porter y Lawer (1965 citados por Salvador, 2005) conceptualizan el término compromiso como el deseo de realizar esfuerzos elevados por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. De esta definición se crean niveles de compromiso.

a. Compromiso conductual o instrumental, conceptualizado por Becker (1960, citado por citados por Salvador, 2005) este hace mención al apego que tiene un trabajador por la empresa en cuanto a inversiones acumuladas, las cuales no quiere perder y por esta razón permanece en la empresa. Esta a su vez se segrega en dos factores: en componentes de alto sacrificio personal, es decir lo que la persona dejaría de percibir al abandonar la empresa. El otro factor tiene que ver con una falta de alternativas, es decir que la baja probabilidad de encontrar otro trabajo similar al que desempeña actualmente.

b. Compromiso moral o normativo, este es desarrollado por Mowdat, Porter y Steets (1982, citados por Salvador, 2005) haciendo referencia a la identificación con valores y metas organizacionales, lo cual expresa un deseo personal de permanecer

en la empresa. Este compromiso en el empleado presenta dos posibles respuestas: una conducta de lealtad y otra de responsabilidad (Salvador, 2005).

c. Compromiso afectivo, desarrollado por Vega y Garrido, (1998, citados por Salvador, 2005) sugiere que el personal se involucra emocionalmente con la organización al percibir que esta da satisfacción a sus necesidades y expectativas, generando lazos afectivos, que conlleva la búsqueda del bienestar de la organización, mostrando actitudes de alto orgullo de pertenecer a la empresa, siendo solidario y colaborativo cuando las cosas funcionan mal (Arciniega, 2002 citado por Salvador, 2005).

Los conceptos desarrollados anteriormente, permiten esclarecer el tema de investigación, brindando una guía clara de los aspectos a tomar en cuenta para la elaboración de los instrumentos y la recopilación de la información. Tomando como indicador las altas cifras de rotación presentes en Nalakalú (según se muestra en los antecedentes), se buscó evaluar los incentivos ofrecidos por la organización actualmente, con el fin de conocer cuál es la opinión que tiene el personal sobre los mismos, y de ser necesario crear una nueva lista de lineamientos que se ajuste a las necesidades y expectativas del personal.

CAPÍTULO IV

4. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

4.1. Situación problema.

La empresa *Nalakalú S.A.* presenta altos índices de rotación de personal, pasó de 4% en el 2017 a un 11% en el 2018, esto ha tenido un impacto importante en el rendimiento de la empresa, al no contar con el personal capacitado para realizar las funciones necesarias, se incrementan los errores en producción, se disminuyen los porcentajes de utilidad, esto debido a que los productos en ocasiones deben reprocesarse, además de prolongar los tiempos de producción de los productos conllevando esto afectaciones en la imagen de la empresa al incumplir tiempos de entregas. Ante este panorama, la presente investigación busca conocer cuáles son aquellos factores motivacionales que promueven la permanencia del personal en la empresa y que impactan directamente en su intención futura de permanecer en la empresa. Tomando como referencia estudios como el realizado por Flores, Abreu y Badii en el 2008, se parte de la hipótesis de que la motivación o la falta de esta en los lugares de trabajo, son los factores que inciden directamente en la intención de salida del personal, motivando la necesidad en las empresas de crear estrategias que fomenten la motivación y así disminuir los índices de rotación.

Se buscó, mediante un mayor análisis, determinar estrategias para la retención del personal desde el punto de visto motivacional, enfocándose en diferentes variables que pueden incidir en los índices de rotación, como pueden ser; diferencias generacionales, relación con el jefe directo, posibilidad de crecimiento dentro de la organización, salarios

competitivos, puesto desempeñado, prestigio de la empresa y estabilidad laboral. La elección de estos surge de la literatura encontrada (Hitka, Zavadzka, Jelacic y Balážová, 2015; Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2018; Ccollena-Salazar, 2015, Hernández, Hernández y Mendieta, 2013; Lee, Burch y Mitchell, 2013).

Por tanto, este trabajo pretendió responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores motivacionales que promueven la permanencia del personal en la empresa *Nalakalú Solutions S.A.*?

4.2. Objetivos generales y específicos.

4.2.1. Objetivo general.

- Identificar los factores motivacionales promotores de la permanencia del personal en la empresa *Nalakalú Solutions S.A.*

4.2.2. Objetivos específicos.

- Enunciar los motivadores de permanencia del personal de *Nalakalú Solutions S.A.*
- Categorizar los factores que representan una posibilidad para la retención en la empresa *Nalakalú Solutions S.A.*
- Evaluar los factores de retención que influyen en la permanencia del personal de la empresa *Nalakalú Solutions S.A.*
- Validar los motivadores para la permanencia en el personal de *Nalakalú Solutions SA.*

CAPÍTULO V

5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

5.1. Descripción general de la estrategia metodológica.

La presente investigación corresponde al Modelo de Investigación Aplicada expuesto por Bickman & Rog, (2009), el cual, mediante la aplicación de un proceso riguroso y estructurado, busca generar un mayor conocimiento, sistematizando los resultados al utilizar teorías existentes ante situaciones específicas.

Se elabora la metodología para la recopilación de la información, utilizando diferentes técnicas como entrevistas y cuestionarios, posteriormente se valida la información obtenida mediante sesiones de grupos focales, para finalmente crear un listado de motivadores para que este se implemente en la empresa.

Se utilizó un enfoque mixto, recomendado por Durán (2019), el cual permite la integración y discusión conjunta de datos cuantitativos y cualitativos, promoviendo un mayor entendimiento del tema de estudio, facilitando la obtención de información necesaria para la generación de estrategias. Este enfoque mixto permitió profundizar y lograr así determinar con mayor precisión cuáles son aquellos motivadores del personal, esta integración solo se logra al utilizar instrumentos de enfoque cualitativo y cuantitativo juntos.

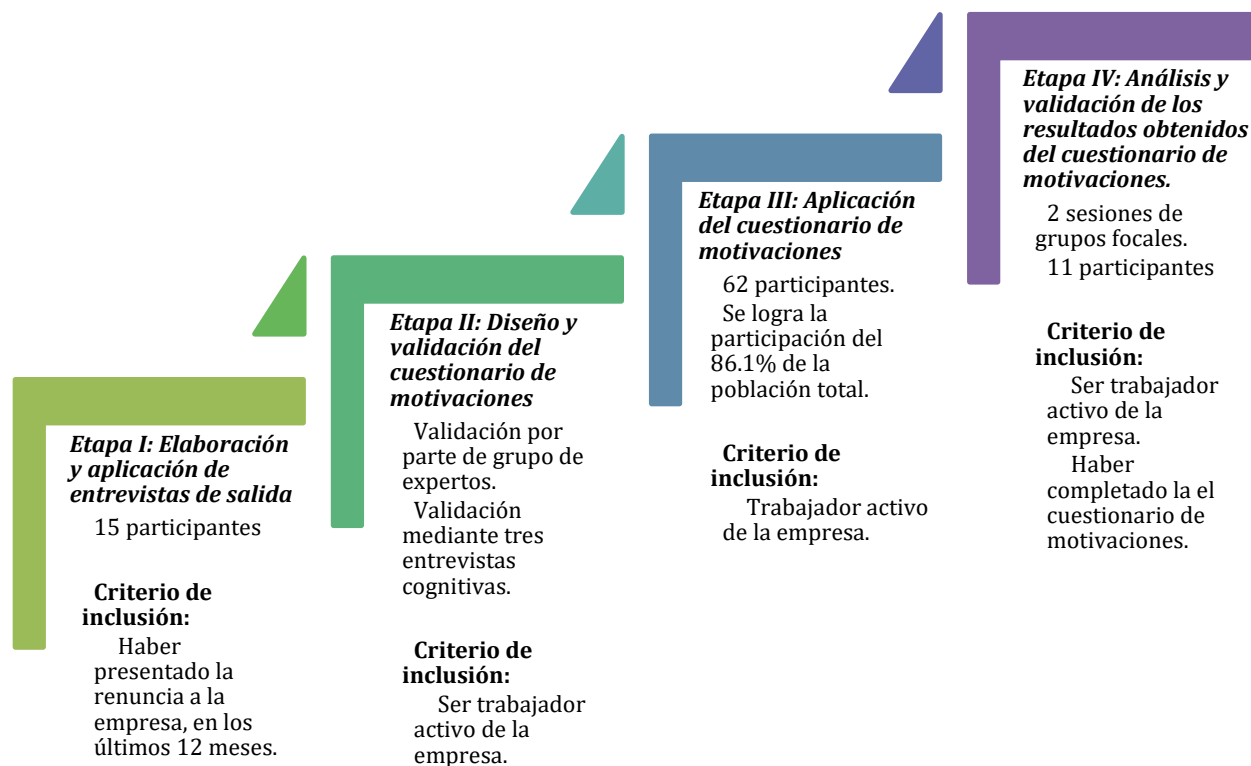
La presente investigación se centró en conocer los factores que influyen en la retención del personal de la empresa *Nalakalú Solutions S.A*, por lo que es una investigación aplicada de enfoque mixto, diseño transversal y de triangulación concurrente de acuerdo con lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2017).

Con la información obtenida mediante la aplicación de los distintos instrumentos, se procede a realizar un análisis simple de variables, estos son; la relación entre el jefe directo y el desempeño del colaborador; la relación entre grupo generacional al cual pertenece el colaborador y la intencionalidad de renunciar; el estado civil de la persona trabajadora y su relación con la intencionalidad de renunciar; la capacitación recibida por parte de la empresa y la intención de permanecer en la empresa, por último, la relación entre el ambiente laboral y la intención de renunciar.

5.2. Descripción de la investigación aplicada por etapas.

Este estudio se realizó en varias etapas, las cuales son sucesivas y están sujetas al avance y finalización de la etapa anterior; cada una de estas estaba definida por criterios de inclusión y exclusiones propias de la etapa, que se exponen a continuación.

En la Figura 1, se resumen los criterios de inclusión de las personas participantes en la investigación para cada una de las etapas.

Figura 1.*Etapas de la investigación*

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.2.1. Etapa I. Elaboración y aplicación de entrevista de salida.

Esta primera etapa corresponde a una etapa cualitativa de carácter comprensivo. Para lograr conocer de primera mano las razones que motivaron las renuncias del personal, de forma inicial, se realizó la revisión documental que permitió el diseño de una guía de entrevista de salida semiestructurada (ver Anexo A), esta fue aplicada a las personas que

presentaron su renuncia a la empresa. La elaboración de esta guía de entrevista semiestructurada se logró mediante la revisión documental, esta permitió obtener información teórica valiosa tales como la identificación de dimensiones, categorías y variables a considerar. Se realiza una exhaustiva revisión de material referente a retención de personal, motivación y sus teorías, compromiso organizacional e inter-generacionalidad a nivel nacional e internacional.

A partir de la revisión documental, se extrae una serie de insumos teóricos de valor para la presente investigación, entre los que destacan las siguientes variables; la satisfacción laboral, la capacitación recibida, el puesto desempeñado, la relación con el jefe directo, la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa y el reconocimiento recibido por parte de la empresa (Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová, 2015, Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2018; Ccollena-Salazar, 2015, Hernández, Hernández y Mendieta, 2013; Lee, Burch y Mitchell, 2013). Una serie de preguntas relacionadas a estas variables fueron incluidas como parte de las interrogantes de la guía de la entrevista semiestructurada, permitiendo así identificar si estas estaban relacionadas con la renuncia de la persona.

Con el fin de validar la guía de entrevista de salida elaborada, esta se somete a revisión y validación por parte de dos personas expertas en el área de psicología del trabajo y las organizaciones. Del mismo modo se realizó la revisión del consentimiento informado (Ver Anexo A y Anexo B). Las personas expertas realizaron la revisión del documento, aprobando el contenido del instrumento, así como también realizaron sugerencias de cambios en la redacción de las preguntas.

Al contar con la aprobación por parte de las personas expertas, se procede con la recolección de la información mediante las entrevistas de salida semiestructuradas a un total de quince personas, la elección de las personas para formar parte de esta primera etapa, se realiza basada en los registros de la empresa, se efectúa una revisión de todas las últimas salidas del personal. Ya que la presente investigación se enfoca en conocer las razones de permanencia del personal en la empresa, por lo que se establece que solo las personas que presentaron la renuncia formarían parte de esta primera etapa.

De la muestra total (de 15 personas), 13 de estas eran personas que habían presentado su renuncia a la empresa y ya no se encontraban trabajando en ella, los 2 restantes eran personas con un contrato activo en la empresa, se encontraban aun trabajando en la organización, pero que habían manifestado abiertamente la intención de renunciar. Para lograr el contacto con las personas desvinculadas de la empresa, la organización suministró inicialmente 20 números telefónicos, correspondientes a las últimas personas que habían renunciado. El requisito para ser candidatos y candidatas para la entrevista se basaba en que dichas salidas debieron haberse presentado en los últimos seis meses, esto para evitar posibles olvidos por parte de las personas, debido al tiempo transcurrido desde la salida de la empresa. Al intentar contactar a las personas a los números suministrados, se identifica que varios de los números telefónicos suministrados no pertenecían ya a la persona que se buscaba contactar, o bien no contestaban la llamada, se toma la decisión de ampliar el tiempo de salida de la empresa, aumentando este tiempo a doce meses. Al realizar este cambio, se logra realizar un total de quince entrevistas de salida (Ver Anexo D).

El objetivo de la realización de estas entrevistas fue conocer las principales motivaciones que tuvieron o tienen estos trabajadores al presentar su renuncia, brindando parte de los insumos para elaborar la mejor estrategia motivacional para la retención del personal de la empresa e impactar los índices de rotación.

5.2.2. Etapa II. Diseño y validación del cuestionario de motivaciones.

El diseño y validación del Cuestionario de Motivaciones, se considera un enfoque cuantitativo. Como primer paso se diseña el cuestionario, tomando como referencia la información obtenida de las entrevistas de salida semiestructuradas y la información teórica consultada previamente. Se utiliza este instrumento, ya que permite aplicarlo a la mayor cantidad de personas de manera efectiva y autónoma, además que permite universalizar la información (Arribas, 2004).

Seguidamente, el Cuestionario de Motivaciones se somete a validación por 3 expertos en psicología de las organizaciones, quienes sugieren algunos cambios para mejorar el instrumento que posteriormente se valida mediante la implementación de tres entrevistas cognitivas con el fin de garantizar la calidad de las respuestas (Smith-Castro & Molina 2011).

Para la aplicación de las entrevistas cognitivas, el criterio de inclusión definido fue que fueran trabajadores con un contrato activo en la empresa. Se le aplicó el cuestionario de motivaciones a un total de tres personas, una persona del área administrativa y dos del área productiva, esta distribución se toma basada en que la cantidad de personal del área productiva representa más de 80% de la planilla de la empresa.

Al formar parte de la fuerza laboral activa de la empresa, las personas que participaron en la aplicación de las entrevistas cognitivas, quedaron excluidas de la muestra final (Smith-Castro & Molina 2011). Al realizar la exclusión de estas personas, se cuenta con una población total de 72 personas para efectos de la presente investigación.

Con la aplicación de las entrevistas cognitivas, se logra identificar mejoras en la redacción de las preguntas y la sustitución de palabras para garantizar un mejor entendimiento por parte del personal.

El cuestionario para realizar el estudio de las motivaciones del personal quedó finalizado para ser aplicado a la población de la empresa, esto gracias a la validación interna por parte expertos en materia de psicología de las organizaciones -como se mencionó previamente- y mediante la aplicación de las entrevistas cognitivas a tres colaboradores de la empresa (Ver Anexo C).

5.2.3. Etapa III. Aplicación del cuestionario de motivaciones.

La presente etapa corresponde a una fase de enfoque cuantitativo con alcance explicativo, en la que se procede con la aplicación del cuestionario que pretende estudiar la motivación del personal para la permanencia en la empresa y conocer la posible intención de renuncia a la misma, esto permite obtener información referente a los principales motivadores que inciden en la permanencia del personal en la empresa. Se realiza la recopilación de la información mediante el cuestionario previamente validado.

El procedimiento para la aplicación del cuestionario de motivaciones se realizó utilizando una aplicación tecnológica (Google Docs), que permitió al personal del área

administrativa completar la encuesta de forma *on-line*, mientras que el personal del área productiva, debido al limitado acceso a las computadoras, se optó por aplicar el cuestionario uno a uno, situación que alarga el tiempo de la recopilación de la información.

Con el fin de lograr la mayor cantidad de información posible, se le invita al 100% del personal a participar del llenado de la encuesta, a los trabajadores que cuentan con correo empresarial se les hace llegar el formulario por ese medio mediante un enlace electrónico, adicionalmente se les envía un mensaje vía *WhatsApp* a los números telefónicos personales como recordatorio del llenado del cuestionario.

Para el personal que no tiene acceso al correo empresarial, se les envía el enlace vía *WhatsApp* a los números telefónicos personales y un recordatorio para el llenado del cuestionario. En el área del personal administrativo, se logra una mayor participación de manera autónoma, sin embargo, en el personal de producción la participación es baja, por lo que se procede en los periodos de almuerzo del personal a realizar las sesiones uno a uno a las personas que quisieran participar del estudio.

Al finalizar el periodo de recolección de información mediante la aplicación del cuestionario de motivaciones, se logra un 86.1% de participación de la planilla total. Se contó con la participación de 62 personas, representando un 80% de la población del personal administrativo y un 83% de la población del personal productivo. La población total era de 75 personas, excluyendo las tres personas que participaron de las entrevistas cognitivas, queda una población final de 72 personas.

5.2.4. Etapa IV. Análisis y validación de los resultados obtenidos del cuestionario para el análisis de las motivaciones.

En esta última etapa, el enfoque cualitativo tiene como objetivo buscar mayor profundidad en el análisis y comprensión de la información obtenida. Esta fase lo que buscaba es lograr identificar y valorar comprensivamente los factores motivacionales que promuevan la intención de permanecer laborando en la empresa desde la perspectiva del personal de la empresa *Nalakalú S.A.*, razón por la cual se hicieron dos sesiones de grupos focales.

Zavaleta (2016) comenta que, mediante la aplicación de grupos focales, le permite al investigador indagar y entender cómo afectan los fenómenos a las personas, además de lograr profundizar en las percepciones, sentimientos y pensamientos de los sujetos involucrados en diversas problemáticas. Para esta investigación esto resulta de gran valor, ya que se buscan estrategias que promuevan la motivación del personal, y para ello es necesario contar con la información proveniente de ellos mismos.

De acuerdo con lo expuesto por Liamputtong (2011) mediante las sesiones de grupos focales, no se buscan consensos, lo que se busca es opiniones, criterios y experiencias de las personas participantes.

Se realizaron dos sesiones de grupo focal en las cuales participaron en total once personas. La primera sesión estaba dirigida al personal del área administrativa, con un total de cinco personas participantes y la segunda sesión grupo correspondía a personal del área productiva, con seis personas participantes. Como criterio de inclusión debían ser colaboradores activos de la empresa y haber completado el Cuestionario de Motivadores.

5.3. Población participante.

5.3.1. Características de la población.

Para la elaboración de la presente investigación, al realizarse por etapas se trabajó con diferentes poblaciones.

En la etapa I, se logró realizar un total de quince entrevistas de salida semi estructuradas, las personas debían contar con el criterio de inclusión de haber presentado la renuncia a la empresa en último año o haber manifestado abiertamente su intención de renunciar.

La información obtenida mediante las quince entrevistas se utiliza de insumo para crear el cuestionario de motivadores, este se complementa con el material bibliográfico consultado.

Para la etapa II, las personas participantes debían cumplir con el criterio de formar parte de la nómina actual de la empresa, se realizan tres entrevistas cognitivas, la primera entrevista fue aplicada a una persona representante del área administrativa y las restantes dos entrevistas fueron aplicadas a dos representantes del área productiva. Al realizar el proceso de validación por medio de la entrevista cognitiva se buscaba asegurar que las preguntas del cuestionario fueran claras y fácilmente entendibles, además que las respuestas dadas realmente respondieran lo que se buscaba indagar.

Para la etapa III, se contaba con una población total de 72 personas, excluyendo a las tres personas que participaron de las entrevistas cognitivas, las cuales se encontraban laborando en la empresa y contaban con un contrato de trabajo vigente.

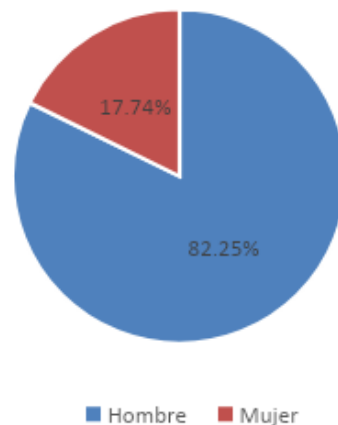
Con el fin de ampliar el análisis de los resultados obtenidos, se creyó importante tomar en cuenta las variables sociodemográficas, ya que la Intención de Rotación “está asociada a

variables tales como: organizacionales, grupales y familiares, siendo esta última, una variable determinante en el momento de tomar la decisión de iniciar la búsqueda de nuevas oportunidades laborales o de retirarse de manera voluntaria del empleo actual” (All, 2012).

Se logró completar 62 cuestionarios, esto representa un 86.1% de la población final. De estas personas, un 82.25% fueron hombres y un 17.74% fueron mujeres, para un total de 51 y 11 cuestionarios respectivamente, como se evidencia en el Figura 2.

Figura 2.

Distribución porcentual de la muestra según sexo de las personas participantes



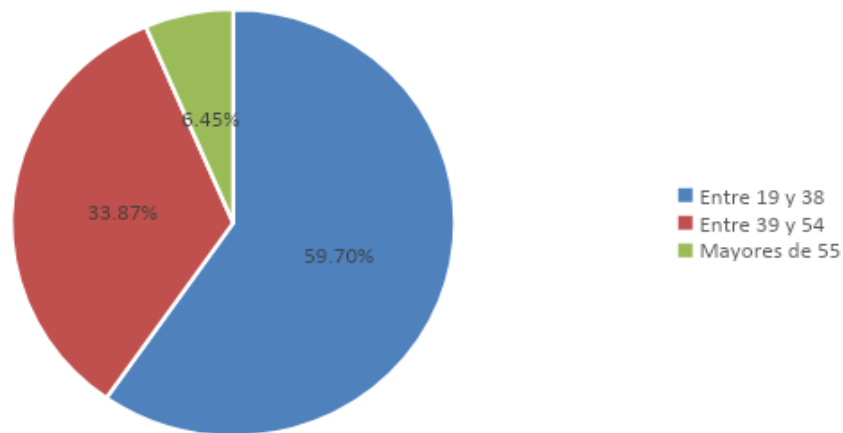
Fuente. Elaboración propia, 2020.

En la Figura 3, se muestra la distribución de personas participantes según las edades, las mismas, oscilaron entre los 19 y 73 años. El 59.67% fueron personas entre los 19 y 38 años, 21 de las personas tenían edades entre 39 y 54 años, representando un 33.87%, el restante 6.45% fueron personas mayores a 55 años. La distribución por edades resulta importante para la investigación, ya que casi un 60% de la muestra, son personas en edades

con altas probabilidades de rotación según los estudios realizados por Salaber (2019) y Ccollena-Salazar (2015).

Figura 3.

Distribución porcentual de la muestra según edades de las personas participantes



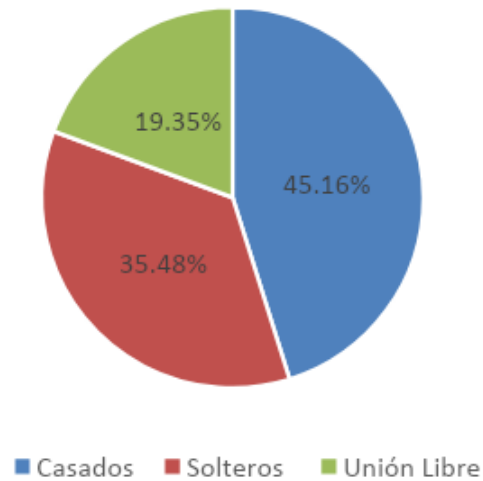
Fuente: Elaboración propia, 2020.

En relación con el estado civil de las personas participantes, 28 personas (45.16%) fueron personas casadas, 22 personas un 35.48% son solteros o solteras y por último un 19.35%, se encuentran en unión libre, como se demuestra en la Figura 4. Es relevante conocer el estado civil de las personas para conocer si esta condición tiene alguna relación con la intención de renuncia de la empresa, tal como lo mencionan Maldonado, Monteza y Rosales (2018), en su investigación.

El 73% de las personas que se encuentran casadas o en unión libre, no muestran interés en abandonar la empresa, por el contrario, contestaron no visualizar su salida de la empresa.

Figura 4.

Distribución porcentual según estado civil de las personas participantes



Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.3.2. Consideración de aspectos ético-legales.

Para la realización de la presente investigación aplicada, se trabajó adoptando los lineamientos del Reglamento Ético Científico de la Universidad de Costa Rica para las investigaciones en las que participan seres humanos (Consejo Universitario de la Universidad de Costa Rica, 2000).

Se hizo lectura, entrega y firma de consentimientos informados (Anexo B) a las personas que participaron en la etapa de entrevistas semiestructuradas, entrevistas cognitivas y a las personas que participaron completando el Cuestionario de Motivadores, se garantizó la confidencialidad de la información de todas y todos los participantes. Los cuestionarios que fueron completados por medio de entrevistas se completaron de manera digital (*on-line*),

manteniendo el anonimato de la persona participante, en los cuales no se solicitaba colocar el nombre.

De igual manera, al realizar las sesiones grupales se realiza el encuadre con las personas participantes, a las que se les aclara que la información obtenida será manejada de manera confidencial y anónima con el fin de evitar posibles repercusiones laborales.

La participación en la presente investigación era libre y voluntaria, las personas podían rehusarse a completar la encuesta o retirarse en cualquier momento del proceso sin tener ninguna repercusión a nivel laboral.

Los criterios para garantizar la validez y confiabilidad de la información obtenida fueron dados por la triangulación de la información, la cual se da ante la conexión lineal entre dos o más elementos. La triangulación de datos hace referencia a la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección de información, en este caso se utilizan; las entrevistas, las encuestas, los grupos focales y la revisión bibliográfica; posteriormente a la recolección de los datos se lleva a cabo una interpretación, esbozando recursos conceptuales y construyendo significados de sus circunstancias (Alvarado y Sancho, 2015).

CAPÍTULO VI

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA.

Los siguientes resultados se obtuvieron mediante el proceso de recolección de información, para lograrlo se aplican distintos instrumentos, tales como entrevistas, cuestionarios y sesiones de grupos focales, adicionalmente se entrelaza la información con las teorías e investigaciones consultadas en los inicios de la investigación, esto permite una mayor comprensión de la relación de las variables.

El proceso de la investigación se llevó a cabo en etapas: 1) desde la elaboración y aplicación de entrevistas de salida a 15 personas, quienes habían presentado su renuncia a la empresa; 2) la aplicación del Cuestionario de Motivadores a un total de 62, y finalmente una última etapa, 3) en la que se realizan dos sesiones de grupos focales con personal del área administrativa y personal del área productiva, con el fin de validar la información obtenida mediante los cuestionarios, en esta etapa participaron once personas.

6.1. Etapa 1. Elaboración y aplicación de la entrevista de salida.

En la primera etapa, se lograron realizar un total de quince entrevistas de salida semi estructuradas (ver Anexo A). De estas, trece eran personas que habían presentado su renuncia a la empresa, las 2 personas restantes eran trabajadores con un contrato activo en la empresa, pero que habían manifestado abiertamente la intención de renunciar. Para lograr comunicarse con las personas desligadas a la empresa, esta facilitó el acceso a los números telefónicos. Como criterio de inclusión las personas debieron haber renunciado en un lapso no mayor a los últimos seis meses. Debido a que varios de los números telefónicos

suministrados no pertenecían ya a la persona que se buscaba contactar, o bien no contestaban la llamada, se toma la decisión de ampliar el tiempo de salida de la empresa, pasando de seis meses a un año, todas las entrevistas realizadas se encuentran en el documento adjunto (Ver Anexo D).

El objetivo de la realización de estas entrevistas de salida fue conocer las principales motivaciones que tuvieron o tienen estos trabajadores al presentar su renuncia, con el fin de lograr proyecciones para disminuir la rotación y favorecer la retención del personal.

El proceso de aplicación de las entrevistas se realizó vía telefónica, debido a que la empresa facilitó los números telefónicos de las personas, todas las participaciones se mantienen en anonimato.

De las personas participantes de las entrevistas, se identifica que estas cuentan con edades similares, focalizándose en dos de las cuatro categorías generacionales enunciadas en esta investigación. Todos tienen edades menores a 45 años, situación que llama la atención ya que la teoría coincide en mencionar que las generaciones X y *Millenials*, se caracterizan por tener poco sentido de fidelidad y buscan constantemente independizarse, de acuerdo con lo expuesto por Duran, (2018), Martínez, (2017) y Salaber (2019).

Al analizar las razones de salida expresadas, se puede identificar que la falta de tolerancia por las condiciones de la empresa es una de las principales razones que motivan las renunciaciones. Varias de las personas entrevistadas comentaron haber presentado la renuncia debido a que consideran sentir presión en el en sus puestos. Salaber (2019) argumenta que la visión hacia el trabajo de las personas de edades entre 19 y 39 años está

caracterizada por ver el trabajo como medio y no como un fin en sí mismo, por lo que prefieren un entorno laboral agradable, buscando ocupar un puesto en el que se sientan cómodos. Estas generaciones, la Generación X y *Millenials*, priorizan sus deseos con respecto al trabajo, por lo que prefieren un puesto en el que se sientan cómodos antes de un puesto que sea útil.

Una tercera parte de las personas entrevistadas, argumentan que la renuncia se vio motivada por razones de salud. Se desconoce si los problemas de salud iniciaron al ingresar a laborar a la empresa, si estos problemas de salud se vieron incrementados durante el periodo de trabajo en la empresa o si los problemas de salud no tienen relación con el trabajo.

Por último, se identifica una tercera razón por la cual este grupo de personas renuncia, esta razón es contar con otra oportunidad laboral. Esta última razón llama la atención, ya que según lo expuesto por Salaber (2019) y Sainz Álvarez (2018) citado por Salaber, (2019) se ha identificado que a las personas con edades menores a los 39 años les interesa cambiar de trabajo con el fin de ganar experiencia, además que esta generación se caracteriza por aspirar a encontrar un trabajo que no solo les permita vivir, es decir tener dinero para pagar sus necesidades básicas, sino también buscan un trabajo que les permita desarrollarse tanto a nivel profesional como personal. Se desconoce si la nueva opción de trabajo está relacionada con las funciones que realizaba en la empresa o no, esto queda fuera del alcance de la investigación.

Al realizar un análisis de las razones de salida mencionadas por este grupo de participantes, se pueden identificar dos de las cuatro categorías expuestas por Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, Jiménez (2015), Flores, Abreu y Badii (2008) y Salaber (2019). Se identifica la categoría de condiciones de trabajo, esta se manifiesta cuando las personas participantes consideran que la presión en el puesto o la carga de trabajo es el motivante para renunciar, al ser personas con edades menores a los 39 años, estas personas tienen una visión del trabajo distinta, buscan laborar en sitios en el que se sientan cómodos y a gusto, por lo que tienen bajos niveles de tolerancia a la presión (Salaber, 2019).

La segunda categoría identificada de las mencionadas por Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, Jiménez (2015), Flores, Abreu y Badii (2008) y Salaber (2019), es la referente a condiciones personales, esta se pone de manifiesto cuando los participantes hacen alusión a haber presentado la renuncia por problemas de salud. Las complicaciones a nivel de la salud fuerzan la salida voluntaria de las personas, aun cuando se sienten cómodos en el puesto desempeñado.

Al realizar las entrevistas de salida, se indaga el papel que tiene la relación con el jefe directo, esto con el fin de conocer si este factor puede estar motivando las renunciaciones, tal como se ha visto en otras investigaciones (Hitka, Zavadská, Jelacic y Balážová, 2015; Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero, 2018; Ccollena-Salazar, 2015; Hernández, Hernández y Mendieta, 2013; Lee, Burch y Mitchell, 2013). Las personas participantes de las entrevistas comentan haber tenido buenas experiencias y califican el trato recibido por parte del jefe directo como bueno, por lo que se deduce que esto no fue un detonante para la presentación de la renuncia. Al analizar la variable referente a la relación con el jefe

directo, para la presente investigación, se determina que el contar con una relación agradable y buena con el jefe directo no se puede considerar un motivador que promueva la permanencia en la empresa, es decir las personas aún con una jefatura buena, continúan en su intención de renuncia.

Hitka, Zavadzka, Jelacic y Balážová (2015) en su estudio, concluyen que un factor que promueve la permanencia en las empresas es que las personas trabajadoras necesitan sentir que el trabajo que realizan debe tener un grado de dificultad para sentirse motivados. En el caso de la presente investigación, varias de las personas entrevistadas percibían las funciones realizadas como poco retadoras, este factor puede ser un detonante en la población trabajadora. Llama la atención que los puestos desempeñados por las personas que renunciaron no eran puestos básicos o de bajo nivel de conocimiento, por el contrario, eran puesto que dentro de la descripción del perfil de puesto requieren un grado medio-alto de conocimiento y por ende las funciones no son sencillas. Desde la perspectiva de la empresa son puestos con funciones retadoras, pero parece quedar en evidencia que para las personas que los desempeñan no representan un grado de dificultad, esto puede estar influenciado por la experiencia que tiene la persona que lo desempeña, situación que no se puede determinar ya que no se cuenta con la información referente al tiempo que tenía la persona a la cual se le aplica la entrevista de salida, de haber trabajado en la empresa.

Durante la entrevista de salida, se consulta a las personas participantes si consideran que el haber trabajado en la empresa *Nalakalú S.A.* le agrega valor a su currículum, todas las personas contestaron de manera positiva, confirmando que sí les agrega valor, adicionalmente agregaron que consideran a la empresa de mucha calidad, responsable y

consolidada, inclusive algunos comentaron “es la mejor empresa en la que he trabajado”. La percepción positiva de estas personas se refuerza con los comentarios obtenidos referentes a visualizar posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Por último, mediante la entrevista de salida se les consulta a los participantes, cuáles consideran son las características que debe ofrecer la empresa para que las personas quieran trabajar y permanecer laborando en ella. Las respuestas obtenidas se clasifican en dos grandes categorías: conciliación vida-trabajo y mejoras en la comunicación interna.

La categoría de conciliación vida-trabajo, se evidencia al considerar que se debe manejar un mejor control de la cantidad de horas extras que debe realizar el personal que labora para la empresa. Se menciona también que se debe tener una mejor comprensión de las necesidades del personal, esto a nivel económico, personal y psicológico, es decir tener mayor comunicación con el personal y no solo verlos como uno más dentro de la cadena. Las personas entrevistadas comentan que una característica para que las personas quieran permanecer en la empresa es contar con horarios flexibles, contar con jornadas reducidas, tener tiempos de descanso bien definidos y, por último, se menciona que la empresa debería realizar actividades que permitan al personal compartir con sus familias.

Los comentarios obtenidos por las personas entrevistadas se conocen en la teoría como medidas de conciliación. Estos son beneficios que las empresas familiarmente responsables pueden implementar para lograr en sus empleados un equilibrio entre la relación del trabajo y la vida familiar. Son acciones y actividades que van más allá de las obligaciones legalmente establecidas para las empresas, demostrando que estos beneficios

tienen un papel motivador importante en las personas trabajadoras (Mañas y Garrido, 2007).

La empresa *Nalakalú S.A.* implementa algunos beneficios con el fin de lograr este equilibrio vida-trabajo en sus colaboradores, pero la falta de comunicación es una limitante que imposibilita que el personal conozca y aproveche estos beneficios. Estos problemas en las estrategias de comunicación utilizados en la empresa son los que componen la segunda categoría entre las características que deben tener las empresas para que las personas quieran permanecer en ellas.

Las personas participantes consideran que una empresa debe contar con canales de comunicación claros, tener claridad en las funciones, así como realizar reuniones para aclarar procesos con los equipos de trabajo. Agregan que la empresa debe comunicar cuando las cosas se hacen bien y no solo hacerlo de manera punitiva, cuando las cosas se hacen incorrectamente.

6.2. Etapa 2. Elaboración y validación del cuestionario de motivadores.

Una vez finalizada esta primera etapa mediante la entrevista de salida, se analiza la información obtenida y se procede con la elaboración del Cuestionario de Motivadores. Este cuestionario se somete a revisión por parte de grupo de expertos y se realizan entrevistas cognitivas para asegurar la integridad de las preguntas, logrando así que la información recolectada responda a los objetivos de la investigación.

Se elabora el Cuestionario de Motivadores, el mismo cuenta con 42 preguntas, de estas, 36 preguntas de respuesta cerrada y las restantes 6 preguntas permitían al participante

dar una breve descripción de su respuesta. El Cuestionario de Motivadores se le aplicó a un total de 62 personas, esto representó el 86.1% de la población total de la empresa.

Al finalizar el periodo de recolección de información mediante la aplicación del cuestionario de motivaciones, se logra un 86.1% de participación de la planilla total. Se contó con la participación de 62 personas, representando un 80% de la población del personal administrativo y un 83% de la población del personal productivo. La población total era de 75 personas, excluyendo las tres personas que participaron de las entrevistas cognitivas, queda una población final de 72 personas.

Para la aplicación de las entrevistas cognitivas, el criterio de inclusión definido fue que fueran trabajadores con un contrato activo en la empresa. Se le aplicó el cuestionario de motivaciones a un total de tres personas, una persona del área administrativa y dos del área productiva, esta distribución se toma basada en que la cantidad de personal del área productiva representa más de 80% de la planilla de la empresa.

El diseño y validación del Cuestionario de Motivaciones, se considera un enfoque cuantitativo. Como primer paso se diseña el cuestionario, tomando como referencia la información obtenida de las entrevistas de salida semiestructuradas y la información teórica consultada previamente. Se utiliza este instrumento, ya que permite aplicarlo a la mayor cantidad de personas de manera efectiva y autónoma, además que permite universalizar la información (Arribas, 2004).

Seguidamente, el Cuestionario de Motivaciones se somete a validación por tres expertos en psicología de las organizaciones, quienes sugieren algunos cambios para mejorar el

instrumento que posteriormente se valida mediante la implementación de tres entrevistas cognitivas con el fin de garantizar la calidad de las respuestas (Smith-Castro & Molina 2011).

Para la aplicación de las entrevistas cognitivas, el criterio de inclusión definido fue que fueran trabajadores con un contrato activo en la empresa. Se le aplicó el cuestionario de motivaciones a un total de tres personas, una persona del área administrativa y dos del área productiva, esta distribución se toma basada en que la cantidad de personal del área productiva representa más de 80% de la planilla de la empresa.

Al formar parte de la fuerza laboral activa de la empresa, las personas que participaron de la aplicación de las entrevistas cognitivas, quedaron excluidas de la muestra final (Smith-Castro & Molina 2011). Al realizar la exclusión de estas personas, se cuenta con una población total de 72 personas para efectos de la presente investigación.

Con la aplicación de las entrevistas cognitivas, se logró identificar mejoras en la redacción de las preguntas y la sustitución de palabras para garantizar un mejor entendimiento por parte del personal.

El cuestionario para realizar el estudio de las motivaciones del personal quedó finalizado para ser aplicado a la población de la empresa, esto gracias a la validación interna por parte expertos en materia de psicología de las organizaciones -como se mencionó previamente- y mediante la aplicación de las entrevistas cognitivas a tres colaboradores de la empresa (Ver Anexo C).

6.3. Etapa 3. Aplicación del cuestionario de motivaciones.

La presente etapa corresponde a una fase de enfoque cuantitativo con alcance explicativo, en la que se procede con la aplicación del cuestionario que pretende estudiar la

motivación del personal para la permanencia en la empresa y conocer la posible intención de renuncia a la misma, esto permite obtener información referente a los principales motivadores que inciden en la permanencia del personal en la empresa. Se realiza la recopilación de la información mediante el cuestionario previamente validado.

El procedimiento para la aplicación del cuestionario de motivaciones se realizó utilizando una aplicación tecnológica (*Google Forms*), que permitió al personal del área administrativa completar la encuesta de forma *on-line*, mientras que el personal del área productiva, debido al limitado acceso a las computadoras, se optó por aplicar el cuestionario uno a uno, situación que alarga el tiempo de la recopilación de la información.

Con el fin de lograr la mayor cantidad de información posible, se le invita al 100% del personal a participar del llenado de la encuesta, a los trabajadores que cuentan con correo empresarial se les hace llegar el formulario por ese medio mediante un enlace electrónico, adicionalmente se les envía un mensaje vía *WhatsApp* a los números telefónicos personales como recordatorio del llenado del cuestionario.

Para el personal que no tiene acceso al correo empresarial, se les envía el enlace vía *WhatsApp* a los números telefónicos personales y un recordatorio para el llenado del cuestionario. En el área del personal administrativo, se logra una mayor participación de manera autónoma, sin embargo, en el personal de producción la participación es baja, por lo que se procede en los periodos de almuerzo del personal a realizar las sesiones uno a uno a las personas que quisieran participar del estudio.

Al formar parte de la fuerza laboral activa de la empresa, las personas que participaron de la aplicación de las entrevistas cognitivas, quedaron excluidas de la muestra final (Smith-

Castro & Molina 2011). Al realizar la exclusión de estas personas, se cuenta con una población total de 72 personas para efectos de la presente investigación.

En uno de los primeros *ítems* del Cuestionario de Motivadores se consulta sobre el género de las personas participantes, ya que estudios consultados previamente han concluido que las mujeres presentan mayor intención de renuncia en comparación con los hombres, esto debido a las obligaciones extra laborales, es decir, a las mujeres histórica y socialmente se les han recargado las funciones de cuidado en el hogar y estas razones motivan a las mujeres a presentar su renuncia (Maldonado, Monteza y Rosales, 2018).

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario permiten determinar que el 73% de la muestra total, tanto de hombres como de mujeres no visualiza la salida de la empresa, es decir no tiene intenciones de renunciar.

Por otro lado, resulta importante aclarar que la empresa del presente estudio cuenta con la particularidad de contar con una población laboral mayormente conformada por hombres, esto debido a la industria en la cual se encuentra. Al realizar un análisis mayor, por género se realiza el hallazgo que coincide con lo expuesto por Maldonado, Monteza y Rosales (2018). Un 9% de las mujeres participantes manifestó no visualizarse en la empresa más de un año comparado con el 7% de los hombres con la misma percepción.

Las edades de las personas a las cuales se les aplicó el Cuestionario de Motivadores, se encuentran en un rango entre los 19 y 73 años. La distribución por grupo generacional según la teoría de King y Bryant (2017) y Pucheu (2018) es la siguiente, el 59.67% de las personas pertenecen al grupo generacional denominado generación Y o *Millenials*, son personas con edades entre los 19 y 38 años, el 33.87% de las personas pertenecían a la generación X, con edades entre 39 y 54 años, el restante 6.45% fueron personas de la

generación llamada *Baby Boomers*, con edades mayores a 55 años, pero sin superar los 75 años. No se cuenta con personal perteneciente a la generación llamada veteranos, personas con más de 75 años de edad.

Conocer y categorizar la población por grupo generacional resulta de gran interés para la presente investigación, ya que diversas de las investigaciones consultadas tales como la realizada por Salaber (2019) y Martínez (2017) concluyen que las personas con edades entre 19 y 39 años, es decir pertenecientes a la generación Y, se caracterizan por la falta de fidelización, además de presentar índices mayores de rotación en comparación con las personas con mayor edad.

Basado en lo expuesto por los autores Salaber (2019) y Martínez (2017), se analizan los resultados obtenidos mediante la Encuesta de Motivadores. El 22% de las personas participantes en edades entre 19 y 38 años, generación *Millennial*, no se visualiza trabajando en la empresa más de cinco años. Las personas pertenecientes a las generaciones X muestran mayor interés en realizar un cambio de lugar de trabajo en los próximo 5 años o menos, el 23% contestó visualizarse trabajando un máximo de 5 años más en la empresa. Por último, las personas de la generación conocida como *Baby Boomers*, de estos el 75% contestó no visualizarse trabajando más de 5 años en la organización, tomando en consideración que las edades de este grupo generacional, varios de estos participantes no se visualizan trabajando en la empresa más de 5 años, pensando en su posible jubilación. Estas salidas de personal por razones de jubilación, según lo expuesto por Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, y Jiménez (2015) y Flores, Abreu y Badii (2008), se le conoce como una salida por baja biológica.

Al contrastar los resultados obtenidos en la investigación con lo expuesto por otros autores como Martínez (2017), se puede determinar que para la población de la presente investigación el personal con mayor probabilidad de rotación es la generación *Baby Boomers* con un 75% de intención de salir en los próximos 5 años, como se indicó anteriormente esto puede estar relacionado directamente con la jubilación. La generación con mayor intención de permanecer en la empresa es la generación Y. Estos dos resultados contrastan completamente con lo expuesto por Martínez (2017), ya que sucede lo contrario a lo descrito en su investigación, a menor edad menor intención de salida de la empresa.

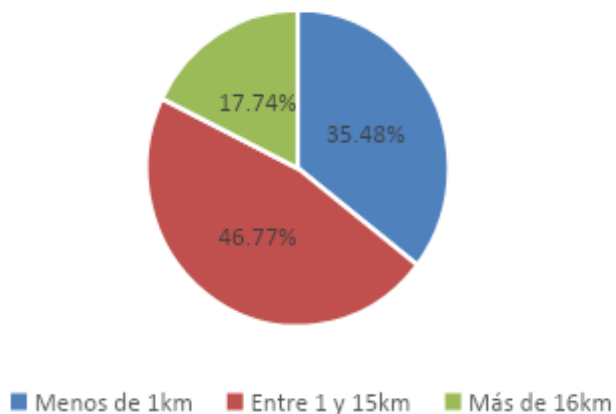
Resulta interesante analizar las edades de las personas que visualizan su salida de la empresa en los próximos 5 años o menos, del total de las personas participantes, el 26% menciona la salida en un lapso menor a 5 años, esto significa que 16 personas visualizan su salida. De estas 16 personas, 8 son participantes con edades entre 19 y 38, es decir *Millennials*, esto significa que el 50% de las personas con intención de salir de la empresa son de la generación Y. Al hacer el análisis tomando en cuenta la distribución por generación no se puede concluir que esta sea la que tiene mayor intención de salir, al contrario, son los que tienen mayor interés en permanecer laborando en la empresa.

Estos resultados son reveladores, ya que la teoría expuesta por Salaber (2019) y Martínez (2017) ha determinado que los índices de rotación o intención de salidas voluntarias son mayores en persona menores a 38 años, pero en la presente investigación esto se cumple solamente si se considera que del total de las personas que tienen intención de salir en un plazo máximo de 5 años, el 50% pertenece a personas menores a 38 años, pero si se analiza desde una percepción global, no se cumple la teoría.

Mediante la aplicación del Cuestionario de Motivadores, se indaga sobre el tiempo de desplazamiento que tarda cada persona para llegar al lugar de trabajo. Esta información resulta importante ya que interesa saber si al igual que en las investigaciones realizadas por Mañas y Garrido (2007), la variable de tiempo de traslado tiene un impacto en la intención de renunciar. Al consultar sobre la distancia entre el lugar de trabajo y el hogar, el 46.77% debe desplazarse entre 1 kilómetro y 15 kilómetros de distancia. El 35.48% se debe desplazar menos de 1 kilómetro para llegar al trabajo, mientras que el restante 17.74% debe desplazarse más de 16 kilómetros tal como lo refleja la Figura 5.

Figura 5.

Distribución porcentual según la distancia que deben desplazarse la persona trabajadora para llegar a su casa al lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

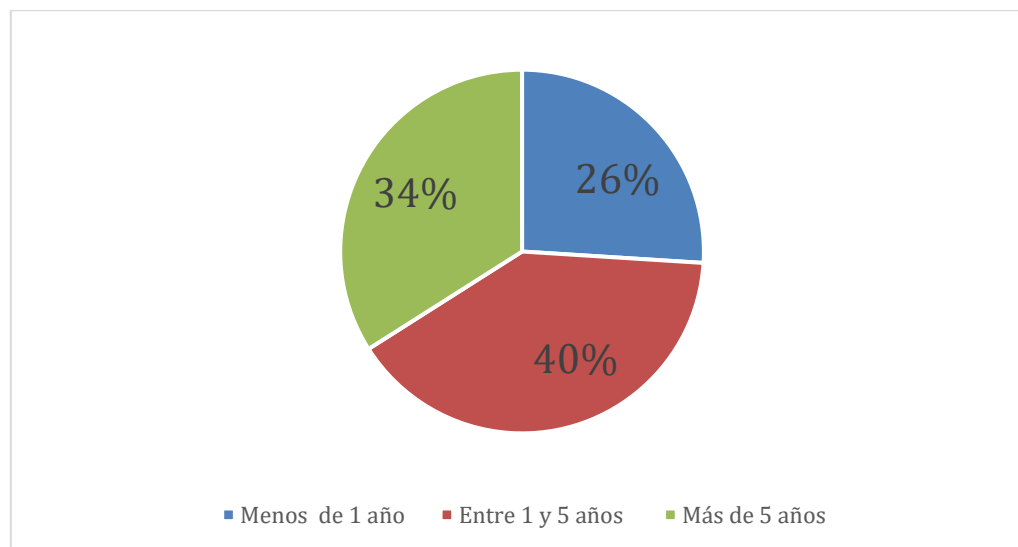
Al realizar una relación simple entre la variable tiempo de desplazamiento e intención de renunciar de la empresa, se determina que el tiempo de traslado no tiene una influencia

directa en la intención de permanecer en la empresa, esto debido a que los resultados obtenidos demuestran que la mayoría, un 63% de las personas, que ha considerado la renuncia o cambio de trabajo en los últimos seis meses, debe desplazarse menos de 15 kilómetros para llegar a su puesto de trabajo, mientras que solo un 18% de las personas que han considerado su salida o renuncia en los últimos 6 seis meses debe desplazarse más de 30 kilómetros.

Investigaciones como la de Salvador (2005) hace mención de la antigüedad variable, haciendo referencia a la cantidad de años que una persona tiene de trabajar en una empresa y cómo al aumentar los años de servicio disminuye la intención de renunciar a ella. Mediante el Cuestionario de Motivadores, se indaga sobre esta variable, los resultados obtenidos son los siguientes; el 39% de las personas tiene más de 5 años de trabajar en la empresa, un 26 % de la persona tiene menos de un año de laborar en la empresa, mientras que un 40% tiene entre 1 año y 5 años de trabajar en la empresa, como se muestra en la Figura 6.

Figura 6.

Distribución porcentual de la muestra según la antigüedad en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

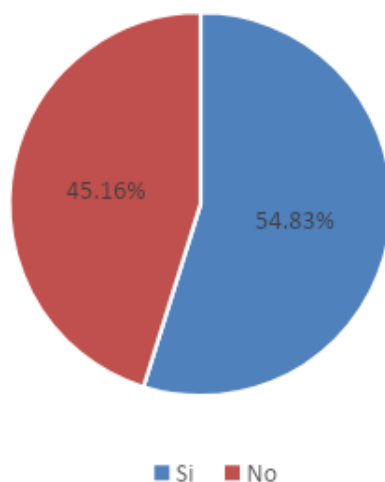
Se procede a realizar un análisis simple entre la variable antigüedad del colaborador y el tiempo que se visualiza laborando en la empresa. Se encuentra que el 80% de las personas participantes con intención de permanecer en la empresa en un plazo de un año más, tienen menos de 5 años de trabajar en la empresa, en comparación con el personal que tiene 10 o más años de antigüedad, estos no visualizan la salida de la empresa en un 73% de los casos. Estos resultados concuerdan con lo expuesto por Becker (1960, citado por citados por Salvador, 2005), quien hace mención al apego que tiene un trabajador por la empresa en cuanto a inversiones acumuladas, las cuales no quiere perder y por esta razón permanece en la empresa.

Los resultados relacionados con la antigüedad del colaborador y la intención de permanecer laborando en la empresa se asocian directamente a los conceptos de compromiso moral desarrollado por Mowdat, Porter y Steets (1982, citados por Salvador, 2005) quienes hacen referencia a la identificación que tiene el colaborador o colaboradora con valores y metas organizacionales, las personas trabajadoras que tienen varios años de trabajar en la empresa han asumido y aceptado los valores de la organización como propios y por esta razón no visualizan su salida de esta, en especial personal con más de 10 años de antigüedad.

Hitka, Zavadzka, Jelacic y Balážová (2015), en su investigación, determinaron como un motivador para el personal, el desempeñar el puesto por el cual se había postulado o para el cual fue contratado. Se indaga sobre la relevancia que esta variable tiene en el personal y su intención de renunciar. Las personas participantes contestaron en un 54.83% que se encuentran desempeñando el puesto por el cual se habían postulado, mientras que un 45.16% comentan que no se encuentran en el puesto por el cual se postularon inicialmente, como se muestra en la Figura 7.

Figura 7.

Distribución porcentual de la muestra según estar desempeñando el puesto por el que fue contratado inicialmente.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Del porcentaje de personas que se encuentran desempeñando el puesto por el cual fueron contratadas, el 18% ha pensado en renunciar en los últimos seis meses. Del total de personas que han considerado la renuncia en los últimos 6 meses, un 55% de estos participantes contestaron, no estar desempeñando el puesto por el que fueron contratados.

Estos resultados coinciden con lo expuesto por Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová (2015), las personas que se encuentran realizando el trabajo para el que se les contrató, muestran menor intención de renunciar.

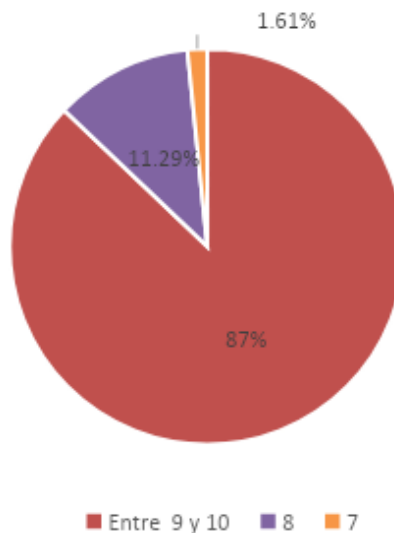
De la mano con la variable anterior, se encuentra el grado de agrado que tiene el trabajador por las funciones que desempeña. Se identifica que, de las personas participantes,

el 100% con una puntuación baja en agrado por el trabajo que realizan han pensado en renunciar en los últimos seis meses, este dato es relevante ya que concuerda con la investigación de Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero (2018), quienes identificaron que no tener agrado por las labores realizadas puede motivar las renunciar en el personal.

Autores como Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová, en su investigación realizada en 2015, identifican que las personas que perciben como importante el puesto que desempeñan dentro de la cadena de la empresa, tienen menor intención de renunciar. En la presente investigación, se observa que las personas con puntuaciones bajas en cuanto al agrado por las labores realizadas, puntuaron con calificaciones altas en grado de importancia del puesto que desempeñan, en la mayoría de los casos calificaron con 10 (siendo la puntuación máxima posible). El 87% de las personas calificaron entre 9 y 10, el grado de importancia del puesto desempeñado. El 11.29% de las personas otorgó una calificación de 8 en cuanto al grado de importancia del puesto dentro de la empresa, la calificación más baja fue un 7, otorgado por 1 persona, representando un 1.61%, esta persona a pesar de otorgar la calificación más baja, no visualiza su salida de la empresa ni ha pensado en renunciar en los últimos 6 meses. La distribución se muestra en la Figura 8.

Figura 8.

Distribución porcentual según la percepción de importancia del puesto desempeñado



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Se incluye la variable referente a la carga de trabajo, ya que en las entrevistas de salida las personas participantes hacen mención a la cantidad de horas extras que realiza el personal en la empresa. Por lo que se consulta al personal sobre la gestión que perciben por parte de la empresa con el fin de evitar las recargas de trabajo.

Se identifica que el 26% de las personas participantes considera que la empresa realiza una baja (mala) gestión de las cargas de trabajo, otorgando calificaciones menores a 5 en una escala de 1 al 10, siendo 10 la puntuación máxima. De estas personas, el 45% de las personas ha tenido la intención de renunciar en los últimos seis meses. El 47% de las personas participantes consideran que la empresa hace una buena gestión de las cargas de trabajo, de este grupo sólo el 6% ha considerado la renuncia en los últimos 6 meses. Estos resultados

demuestran que la inadecuada distribución de cargas de trabajo, pueden conllevar a salidas del personal.

Se incluye dentro de la investigación, la variable capacitación, mencionada por Hernández, Velasco y Jiménez (2000), y cómo esta influye en la intención de permanecer en la empresa. Los resultados obtenidos indican que el 63% de las personas participantes comentan que el recibir capacitación es un factor que influye directamente en la intención de permanecer en la empresa. Relacionado a la variable anterior, el 55% de los participantes que han considerado la renuncia en los últimos 6 meses, son personas que no consideran que la capacitación recibida influye en su intención de permanecer en la empresa, por lo que para esta población la capacitación no es un factor que motive la retención.

Adicional a la capacitación, se indaga sobre la percepción que tiene el personal referente a las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Se concluye que el 81% de las personas sí visualiza posibilidades de crecimiento dentro de *Nalakalú S.A.*, y para ellos esto representa un motivante de permanencia para el personal.

Del personal con intención de salir de la empresa en un plazo no mayor a un año se identifica que el 80% de estas personas labora en el área productiva, mientras que el restante 20% pertenece a personal del área administrativa. Un 74% de la muestra total de participantes no visualiza la salida de la empresa.

Por último, se indaga sobre la antigüedad del personal, arrojando datos importantes para la presente investigación. El personal con menor tiempo de trabajar en la empresa no se visualiza creando carrera en la organización y buscará opciones rápidamente para cambiar de trabajo. Las personas con mayor antigüedad valoran el tiempo invertido en la empresa, ya que cuentan con un estilo de vida definido por las comodidades y características que la empresa

les ha facilitado, la empresa les genera estabilidad y es del agrado de ellos, esto les motiva para permanecer y no considerar cambiar a otro empleo.

Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Becker (1960, citado por Salvador, 2005), sobre el compromiso conductual o instrumental. Las personas al tener varios años de trabajar en la empresa no visualizan una salida de la empresa, debido a que ya tiene inversiones acumuladas. Estas pueden ser emocionales, al sentir gratitud, agradecimiento por la organización y alto compromiso con la misma; pueden ser inversiones sociales, como considerar formar parte de un grupo de trabajo agradable, tener otros familiares laborando en la empresa, estatus del puesto desempeñado, contar con una buena relación con el jefe directo. Por último, pueden ser inversiones acumuladas en el ámbito económico, como considerar que el salario recibido en *Nalakalú S.A.* no se puede obtener fácilmente en otra empresa o cuenta con préstamos otorgados por la empresa con condiciones preferenciales.

Las inversiones acumuladas mencionadas anteriormente, inciden directamente en las personas para no abandonar la empresa y por esta razón deciden permanecer en ella. Adicional a las inversiones acumuladas descritas con anterioridad, se incluyen en esta lista la cesantía, como garantía social, la persona al renunciar perdería ese derecho, o bien, puede decidir permanecer en la organización ante la falta de alternativas, es decir que la baja probabilidad de encontrar otro trabajo similar al que desempeña actualmente.

Con el fin de lograr un mayor aprovechamiento y entendimiento de la información obtenida durante el proceso de investigación, los resultados se analizan de forma segmentada en dos grupos del recurso humano estudiado, el primer grupo es el personal que labora en la parte administrativa y el segundo grupo es el personal que labora en la parte operativa.

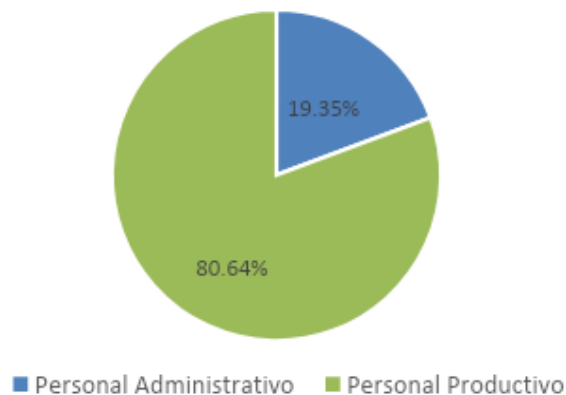
El área administrativa está conformada por los departamentos de contabilidad, ventas, proveeduría, gerencias, personal de diseño, bodegas y limpieza. El área operativa, está conformada por personal de producción que se dedica directamente a la manufactura de los muebles e instalación de los mismos.

Es importante mencionar que la presentación segmentada de los resultados se realiza para ofrecer una explicación más amplia en función de los objetivos de la presente investigación debido a que por la naturaleza de los roles de trabajo que cumplen los colaboradores, sus respuestas están orientadas a sus puestos de trabajo, de ahí la separación de ambas áreas.

En la Figura 9, se muestra la distribución del recurso humano según el área de trabajo. De las personas participantes de la presente investigación el 80.64% pertenece a personal del área productiva, mientras que el 19.35% restante pertenece al área administrativa.

Figura 9.

Distribución porcentual de la muestra según área de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4.3.1. Área administrativa.

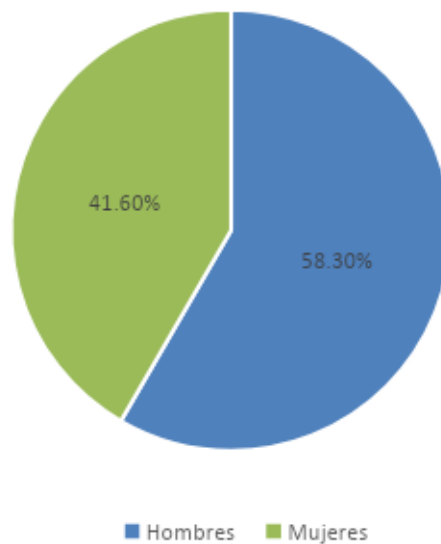
El área administrativa se encuentra conformada por personal que realiza labores de ventas, diseño de los muebles, control de bodegas, departamento financiero, personal con cargos de gerencias (general, proveeduría y mercado) y el personal de limpieza.

Es importante destacar que a este segmento administrativo se recolectó la información del instrumento aplicado a un total de 12 personas, entre ellas 7 hombres y 5 mujeres, quienes representan el 80% de la población total de personal administrativo y el 16.6% de la muestra total de esta investigación.

La Figura 10 destaca la distribución porcentual en cuanto a género de las personas participantes en la investigación que corresponden al segmento administrativo, es decir 58.3% de las personas eran hombres y 41.6% eran mujeres. Parece oportuno analizar este dato el cual muestra que en términos de contratación de personal de esta área el sexo masculino tiene superioridad numérica porcentual del 16.7% con respecto a las mujeres.

Figura 10.

Distribución porcentual por sexo del personal administrativo.

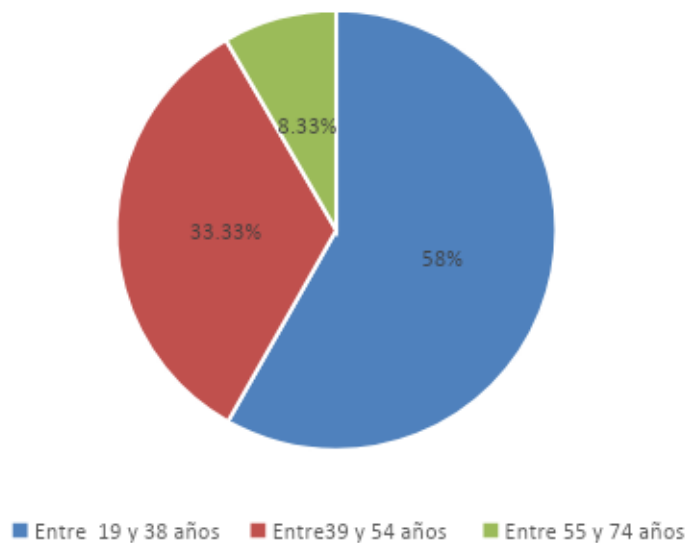


Fuente: elaboración propia, 2020.

Es relevante el dato que proporciona la Figura 11 que resume el rango de edad de las personas participantes pertenecientes a este segmento administrativo. La empresa cuenta con recurso humano entre los 19 años y los 73 años, lo que denota la amplia gama de edad del personal administrativo de la empresa.

Figura 11.

Distribución porcentual del área administrativa, según edades



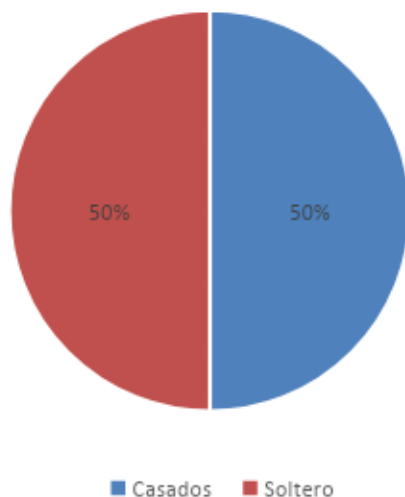
Fuente: elaboración propia, 2020.

Se destacan datos importantes sobre los grupos etarios del personal administrativo, a saber, el 58% de las personas tienen entre 19 y 38 años, pertenecientes a la Generación Y, el 33.33%, de las personas tienen entre 39 y 54 años, considerados Generación X, y el restante 8.33% al grupo de edad entre 55 y 73 años, denominados *Baby Boomer*.

Dentro de la información recabada, se detalla el estado civil de las personas participantes de este segmento administrativo, ubicándose esta información en dos grupos, el 50% de las personas se encuentran en vínculo matrimonial, mientras que el restante 50%, es soltero o soltera, como se muestra en la Figura 12.

Figura 12.

Distribución porcentual del área administrativa, según estado civil



Fuente: elaboración propia, 2020.

La figura 13 detalla la distancia de desplazamiento físico de las personas trabajadoras que conforman este valioso recurso humano administrativo de la empresa, desde el hogar hasta el centro de trabajo, siendo esta una variable importante para la permanencia en los puestos de trabajo.

Cabe destacar que se encontraron los siguientes porcentajes; el 33.33% de las personas debe trasladarse menos de 1 kilómetro de distancia para llegar a la empresa. Un 25% debe trasladarse entre 1 y 15 kilómetros para llegar a la empresa y el restante 41.6% debe trasladarse más de 15 kilómetros para llegar al lugar de trabajo.

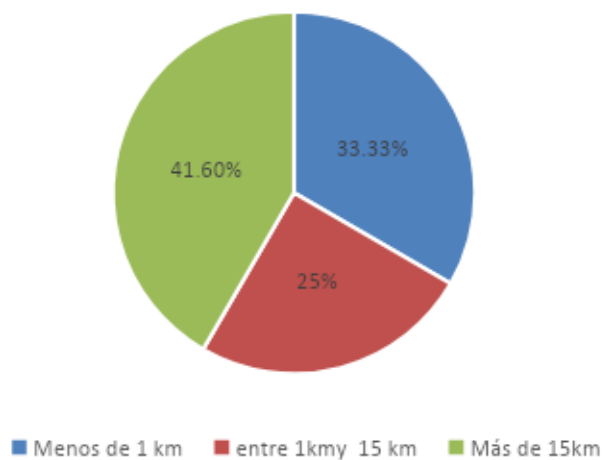
Resulta importante estos datos de la Figura 13 ya que interesa saber si al tomar como referencia las investigaciones realizadas por Mañas y Garrido (2007) en este punto, la variable

de traslado como desplazamiento físico desde el hogar al centro trabajo tiene un impacto en la intención de renuncia.

La información obtenida muestra que la distancia de desplazamiento al centro de trabajo es menor a los 15 kilómetros en el 53.33% de los casos por lo que se puede determinar que esta variable no es un factor que incide directamente en la intención de salida en este porcentaje del personal, siendo el recurso humano que se traslada más de 30 kilómetros los que muestran mayor intención de salida.

Figura 13.

Distribución porcentual del área administrativa, según distancia entre el hogar y el trabajo.



Fuente: elaboración propia, 2020.

El tiempo de permanencia en la empresa del recurso humano en el área administrativa, muestra un nivel superior al año de labor que representan un 66.6% siendo únicamente un 33.3% el porcentaje que representa el grupo con menor período de permanencia.

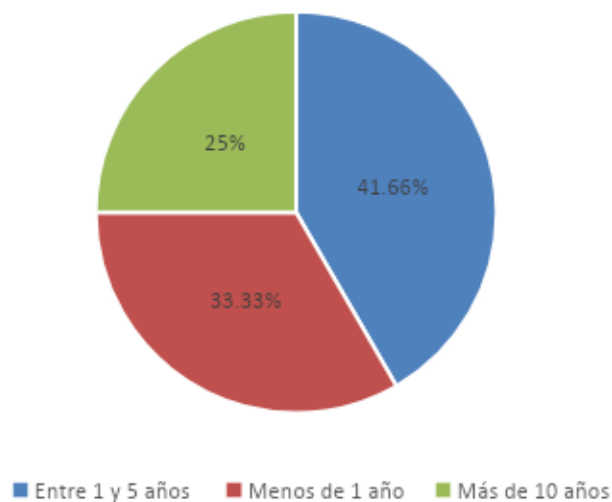
La Figura 14 detalla la distribución del recurso humano del área administrativa de acuerdo al tiempo de permanencia en la empresa, un 41.66% del personal tiene entre 1 y 5 años de antigüedad, 33.33% tiene menos 1 año de trabajar en la empresa, mientras que un 25% tiene más de 10 años de trabajar en la empresa.

Se puede concluir que el porcentaje más alto en cuanto a antigüedad en la empresa es de 5 años ya que representa el rango mayor 41.66%, es importante relacionar el tiempo de laborar en la empresa con las edades de los participantes, donde casi el 60% de esta se encuentra en el grupo etario de entre 19 y 38 años.

El detalle de la antigüedad correlacionado con la edad, resulta valioso debido a que es coincidente con el periodo del inicio de la etapa de trabajo de los jóvenes adultos y también representa un periodo de productividad en cuanto al desarrollo de habilidades y competencias para el trabajo.

Figura 14.

Distribución porcentual del área administrativa, según tiempo de laborar en la empresa



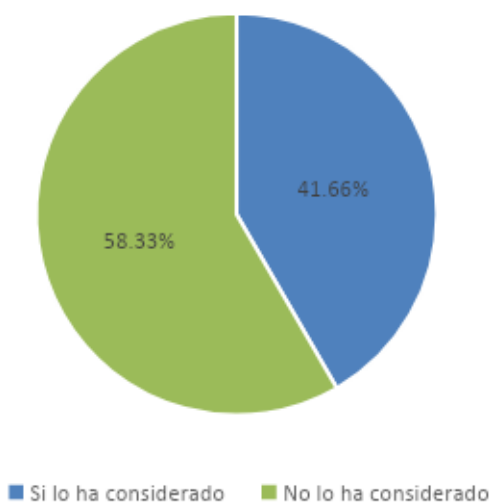
Fuente: elaboración propia, 2020.

La Figura 15 hace la síntesis de la información recogida en cuanto a la intención de renuncia o cambio de trabajo, mostrando que en los últimos seis meses en esta población del área administrativa la posibilidad es alta, un 41.66% asegura haber considerado la posibilidad de renuncia o cambiar de trabajo, mientras que el 58.33% restante no lo ha considerado.

Al detallar la razón de esta intención de salida de la empresa del recurso humano del área administrativa, las personas participantes en la investigación consideran que el ambiente de trabajo no es agradable, por haber diferencias entre las personas, esto contrasta con una mayoría que no ha considerado esa posibilidad de renuncia y muestra sentirse a gusto dentro de la empresa.

Figura 15.

Distribución porcentual del área administrativa, según la intención de renunciar o cambiar de trabajo.



Fuente: elaboración propia, 2020.

La Figura 16 muestra información sobre la intención de permanencia del recurso humano del área administrativa en la empresa, siendo en esta población alta, más del 50% de las personas no visualiza la salida de la empresa, mientras que solo un 8.33% se visualiza trabajando 1 año más en la empresa, este 8.33% representa a 1 persona, lo cual es un porcentaje bajo.

Para brindar más detalles sobre esta información, se identifica que las personas que se visualizan trabajando por más tiempo son personas del grupo etario entre los 39 y 54 años, los cuales coinciden con la característica de tener una antigüedad de más de 5 años en la empresa.

La situación planteada en el párrafo anterior acerca de este grupo etario el cual se puede ubicar dentro de la Generación X en su mayoría, no coincide con lo expuesto por Martínez (2017), quien menciona que las personas de esta generación cambian constantemente de trabajo.

Esta generación se caracteriza, de acuerdo a lo expuesto por Durán, (2018) por tener una mentalidad más presentista, es decir, que se desvincula del pasado y realiza menos proyecciones del futuro, situación que puede influir directamente con su intención de cambiar de lugar de trabajo en un corto plazo.

Sin embargo, lo expuesto en el párrafo anterior contrasta con los resultados obtenidos por este grupo etario, quienes muestran una clara tendencia a la permanencia y

mayor rango de antigüedad en la empresa. Al respecto otros autores escépticos de la autoridad, buscan estructuras más flexibles y horizontales (Martínez, 2017).

Se desconocen las razones puntuales por las cuales el personal administrativo muestra un porcentaje relativamente alto en renunciar, siendo este un 41.66%, pero basado en las descripciones teóricas realizadas por Martínez (2017), puede deberse a múltiples factores.

De acuerdo con el autor del párrafo anterior esos intereses pueden ser: continuar sus estudios, búsqueda de alternativas más flexibles, o inicios de emprendimientos, ya que cuentan con un alto grado de desarrollo de resiliencia y con la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo, lo cual les permite desenvolverse bien en ambientes retadores.

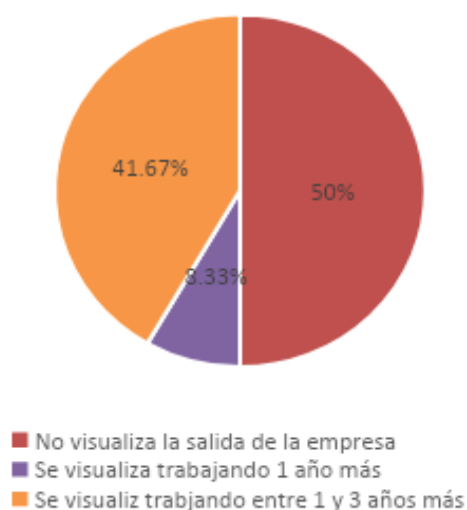
Un detalle valioso de destacar es que dentro de los resultados existe un porcentaje alto del personal administrativo que no visualizan una salida próxima o cercana de la empresa, siendo este un 50% de la muestra significativa de este segmento del personal.

Se desprende del párrafo anterior una clara tendencia y mayoría a la permanencia del personal administrativo en sus funciones, esto puede deberse a que este grupo se siente a gusto dentro de su desempeño laboral y valoran la permanencia. Este se considera un factor protector para la empresa.

A pesar de que las razones pueden ser múltiples, para poder dar una explicación amplia sobre el por qué este porcentaje del personal administrativo expresa no visualizar una pronta salida, se puede deducir, que la empresa cumple una doble función, la de brindar estabilidad al personal en sus labores y por ende en la parte económica.

Figura 16.

Distribución porcentual del área administrativa, según la intención de permanecer en la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020.

Al relacionar las variables de intención de permanecer en la empresa con el nivel de agrado hacia el puesto desempeñado, se identifican tres claras situaciones, la primera de ellas es que las personas con puntuaciones entre 3 y 4 son las que muestran interés en salir de la empresa.

La segunda situación es que las personas cuya calificación es de 5, puntuación máxima, no visualizan la salida de la empresa. Lo anterior coincide con lo expuesto por

Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero (2018) quienes mencionan que las personas con alto grado de satisfacción hacia su trabajo, no muestran intención de cambiar de lugar de trabajo.

La tercera situación es que las personas con calificaciones bajas en el nivel de satisfacción por el trabajo realizado, coincidentemente son las personas con las calificaciones más bajas en cuanto a la percepción de que tan retadoras resultan las funciones y el grado de importancia que perciben ellos del puesto que desempeñan.

Hitka, Zavadzka, Jelacic y Balážová (2015) proponen que el principal motivador para la población del estudio es el factor de satisfacción, de manera que se puede analizar que en el caso de la empresa se cumple lo citado por estos autores en su investigación.

De acuerdo con el párrafo anterior, para el personal es valioso que se les haga sentir que su trabajo es significativo, importante e interesante para la empresa; adicionalmente, el mismo debe contener un grado de dificultad que haga valía del desempeño que el colaborador tenga dentro del rol que desempeña.

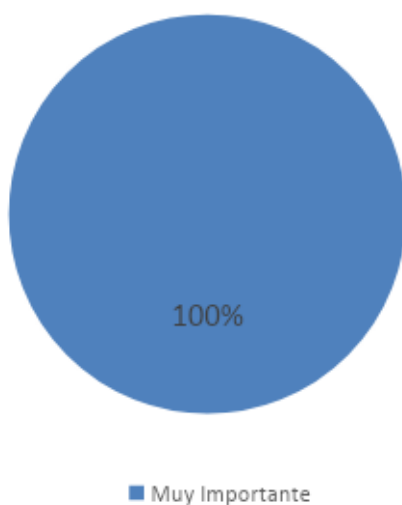
Un dato interesante de analizar es, que la persona con intención de continuar laborando en la empresa únicamente 1 año más, califica con una puntuación de 4 en una escala de 1 al 10, las funciones que realiza en función de que tan retadoras las considera, siendo esta una puntuación bastante baja. Aun teniendo estas calificaciones, esta persona considera muy importante el puesto que desempeña dentro de la empresa.

El 100% de las personas, considera que el puesto que desempeña es muy importante, asignando calificaciones de 10 y 9, en una escala de 1 al 10, siendo el 10 la puntuación

máxima y 1 la mínima. De manera que el personal valora el rol que cumple dentro de la empresa.

Figura 17.

Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción de importancia del puesto desempeñado



Fuente: elaboración propia, 2020.

La Figura 18, expresa el porcentaje de las personas que se encuentran desempeñando labores para las cuales fueron contratadas. Siendo así, el 83.33% de las personas se encuentran desempeñando el puesto por el cual se habían postulado o contratado, mientras que 16.66% contesta que no.

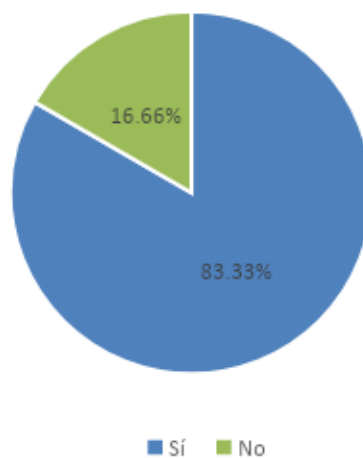
Al ser puestos que requieren un nivel de preparación académica alta, son puestos con un grado de especialización mínima requerida, razón por la cual el porcentaje de personas que desempeñan trabajos para los cuales no se postularon es bajo.

Al realizar una relación simple con la variable de visualizar posibilidades de crecimiento, se determina que las personas que se encuentran desempeñando el puesto para el que fueron contratados, visualizan posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Realizando el análisis del párrafo anterior en el personal que labora en puestos para los que no fueron contratados inicialmente es contraria y por ende presentan intención de salir de la empresa en un lapso no mayor a tres años.

Figura 18.

Distribución porcentual del área administrativa, de acuerdo al encontrarse desempeñando el puesto por el que fue contratado.



Fuente: elaboración propia, 2020.

En el tema de la carga laboral, los participantes calificaron en una escala del 1 al 5 el actuar de la empresa cuando hay mucho trabajo, los resultados permiten analizar que los funcionarios con las calificaciones más bajas (es decir, existencia de sobrecarga) fueron dadas por las personas con mayor intención de salir de la empresa en los próximos 5 años.

Sobre el tema de carga laboral, menciona Ccollena-Salazar (2015) se puede identificar una clara relación entre la sobrecarga de trabajo y la motivación a salir de la empresa. Mientras que las personas que no visualizan su salida de la empresa, dieron puntuaciones altas en cuanto al manejo de las cargas de trabajo, evidenciando que hay una buena distribución de las cargas por parte de la empresa.

Al consultar sobre las capacitaciones, el 100% del personal contesta haber recibido capacitación por parte de la empresa en algún momento, lo que evidencia un proceso de actualización permanente dentro del rol que desempeña cada uno de los colaboradores del área administrativa.

Se destaca que el mismo porcentaje de colaboradores considera que las capacitaciones impartidas han resultado valiosas para el puesto de trabajo que desempeñan, esta satisfacción mostrada sirve como referencia para explicar el alto porcentaje de permanencia laboral de colaboradores.

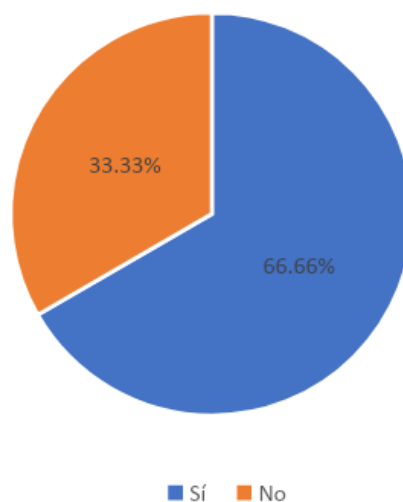
Al realizar una simple comparación con la figura #16 y la figura #19 se puede explicar cómo ambos porcentajes permiten concluir que los colaboradores del área administrativa se desarrollan en su trabajo con relativa satisfacción, de ahí el hecho que indicaron su intención de no renunciar en un futuro mediato.

Un 33.33% de colaboradores del área administrativa consideran que las capacitaciones no son un factor determinante que influye directamente en la intención de permanecer o

no en la empresa, contrasta con un 66.66% para quienes este punto en particular resulta importante y determinante en esa toma de decisión de permanencia.

Figura 19.

Distribución porcentual del área administrativa, en la que se considera la importancia de la capacitación en la permanencia en la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2020.

En tema del salario percibido con respecto a las funciones que se realizan los colaboradores administrativos se analiza en la Figura 20, en los resultados se detalla que el 75% considera que el monto económico percibido es justo por las funciones que ejecuta dentro de la empresa, pero, se agrega como observación que el monto recibido pese a ser justo se podría incrementar.

Asimismo, un 25% consideran que el beneficio económico no es justo con respecto a las funciones que realizan, al profundizar sobre el porqué del criterio, se denota observaciones

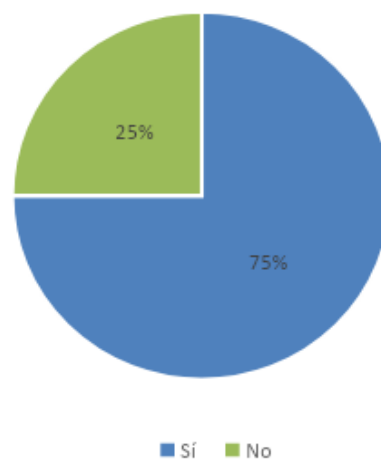
importes como: sobrecarga laboral, la falta de cumplimiento en incentivos o bonos por metas cumplidas, este último punto se señala en virtud del incumplimiento con condiciones pactadas al inicio de la relación laboral y que en la actualidad no se han dado.

La idea del párrafo anterior y ese porcentaje de colaboradores administrativos que concluyen que el salario percibido no compensa las labores realizadas incluso hacen señalamientos con respecto a la posibilidad de salir de la empresa en un futuro inmediato, valorando esa posibilidad durante los últimos 6 meses, la razón de peso que señalan es el tema de la sobre cargas de trabajo.

La unión de las variables de pago no justo, sobre carga de trabajo son factores detonantes en la intención de salida de las personas que laboran en esta empresa. Las justificaciones de ese 25 % hacen señalamientos valiosos por retomar por las autoridades de la empresa.

Figura 20.

Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción de recibir el salario justo por el trabajo realizado



Fuente: elaboración propia, 2020.

El 91.6% de las personas del área administrativa que participaron, consideran los reconocimientos como influyentes de manera positiva en su desempeño laboral, mientras que solamente una persona considera que no influye en su desempeño. Un 75% de las personas acepta haber recibido en los últimos 12 meses algún reconocimiento por parte de la empresa, mientras que un 25% comenta no haber recibido ningún reconocimiento.

La relación con la jefatura directa y la forma cómo esta relación puede o no afectar el desempeño fue parte de las variables consideradas. Los datos encontrados arrojaron que el 33.33% considera que el trato recibido por parte del jefe inmediato no influye en su desempeño, mientras que el 66.66% restante considera que el trato recibido influye directamente el desempeño laboral.

Relacionado con lo anterior, el 83.33% de las personas consideran que su jefe directo se caracteriza por ser respetuoso, mientras que un 16.66% de las personas lo considera irrespetuoso o indiferente.

El 41.66% de las personas comenta no haber recibido reconocimientos por parte de su jefe inmediato, mientras que un 58.33% considera haber recibido un reconocimiento por parte del jefe inmediato, referente al trabajo realizado. Las manifestaciones de reconocimientos mencionados van desde una felicitación verbal, palmada en el hombro, confites u otro. Esto concuerda con lo expuesto por Ganon y Michael (2003 y 2004) y Michael, Guo, Wiedenbeck, y Ray (2006) quienes mencionan que la relación existente entre el papel del supervisor y el impacto que este tiene en las (os) colaboradoras y colaboradores, en pro de la seguridad en el trabajo y de la satisfacción.

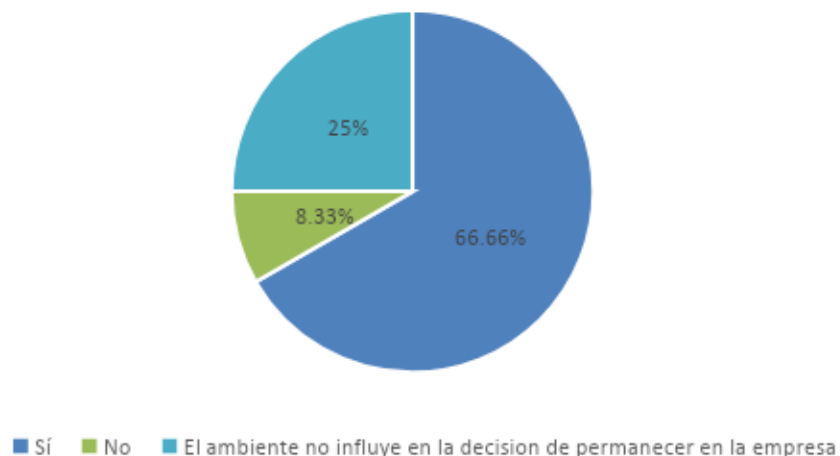
Al consultar sobre los tipos de reconocimientos que consideran relevantes, estos se agruparon en 3 categorías, los incentivos económicos, las felicitaciones verbales y, por último, las regalías. En la categoría económica se mencionan las bonificaciones por cumplimiento y comisiones. La categoría de felicitación verbal, se compone de recibir palabras de aliento por parte del jefe, y agradecimiento por el trabajo realizado, estas manifestaciones influyen en la motivación. Por último, las regalías, se mencionan opciones tales como otorgar una cena para el colaborador y su familia, noche de hospedaje en los hoteles que la empresa atiende o bien regalías de artículos fabricados en la empresa, muchos de estos son incentivos individuales, como los mencionados por Acosta (2016), quien argumenta que al crear incentivos individuales, esto fomenta el sentido de pertenencia en el personal, impactando así en los niveles de productividad e intención de permanecer en la organización.

El 33.33% de las personas responde que el ambiente de trabajo en la empresa ha sido considerado un factor que le ha hecho pensar en renunciar a la empresa. Entre las razones que manifiestan se encuentran, diferencias entre el personal, la presión ejercida por los jefes para finalizar un proyecto y la sobrecarga de trabajo. El 66.66% considera que el ambiente es adecuado, argumentando que el trato entre las personas es adecuado, se sienten a gusto en sus puestos, el ambiente es agradable y consideran que la presión que se siente más bien les motiva y toman como reto personal el mejorar o aumentar las ventas.

Se logra identificar que un 66.66% de las personas del área administrativa consideran que el ambiente de trabajo les motiva a permanecer, mientras que un 25% considera que el ambiente no influye en su decisión de permanecer en la empresa y solo un 8.33% (una persona) contesta que el ambiente de trabajo no le motiva a permanecer en la empresa.

Figura 21.

Distribución porcentual del área administrativa, según la percepción del ambiente laboral como motivador para la permanencia en la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020.

El 100% de las personas, considera que la empresa les genera estabilidad y un 91.66% considera que la empresa es una empresa de prestigio, mientras que un 83.33% acepta que, al ser una empresa de prestigio, este factor influye en su intención de permanecer en la empresa.

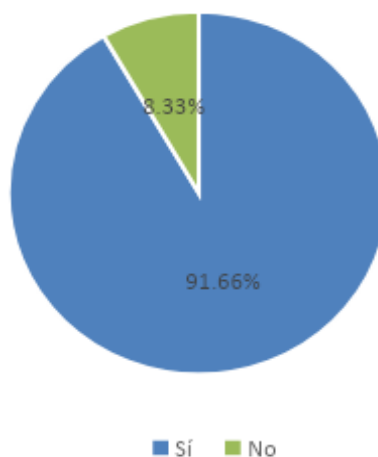
Esto coincide con lo expuesto por Jelacic, Grladinovic, Sujova y Galajdova (2008) en una investigación realizada en Croacia, quienes identifican como factores de satisfacción; la garantía de empleo (estabilidad), las condiciones sociales, buenas relaciones internas y la buena reputación de la empresa.

El 100% de las personas considera que trabajar en la empresa *Nalakalú S.A.* le aporta valor a su carrera profesional, debido a la experiencia que tiene la empresa, las habilidades que le ha ayudado a desarrollar en el ejercicio de la profesión, las redes de contactos que le ha permitido conocer y por el prestigio y reconocimiento de la empresa en el mercado.

Solo el 8.33% (una persona) indica no haber tenido algún tipo de desarrollo profesional durante el tiempo que ha laborado en la empresa, mientras que el restante 91.66% reconoce haber tenido desarrollo profesional como, ascensos, cambios de puesto o aprendizajes de nuevas funciones. El 83.33% visualiza posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, como aprendizajes de nuevas funciones, ascensos, aumentos de salarios y mayor capacitación, como se muestra en la figura 22.

Figura 22.

Distribución porcentual del área administrativa, según haber tenido desarrollo o crecimiento profesional en la empresa.



Fuente: elaboración propia, 2020.

El 100% de las personas participantes, coincide en contestar que *Nalakalú S.A* es una empresa que se preocupa por el bienestar del personal a su cargo y se tiene una percepción de que la empresa es justa y responsable con el recurso humano a su cargo.

Con respecto a los beneficios que la empresa tiene actualmente para sus colaboradores, es valioso destacar que son conocidos y han sido usados al menos uno de ellos en un 100 %.

Un detalle valioso de destacar que evidencia ser un factor de permanencia es la percepción personal sobre que tienen los colaboradores de *Nalakalú* al hacer una comparación de la empresa donde laboran con otras donde podrían trabajar eventualmente. El 83.33% considera que estos beneficios recibidos son mejores que los brindados por otras empresas.

Algunos aspectos de la comparación en cuanto a beneficios de la empresa donde laboran con respecto a otras empresas, consisten en que brindan el beneficio de médico de empresa, gimnasio o bien área de descanso con zonas de juegos. Estos beneficios se encuentran mayormente en empresas transnacionales o grandes empresas.

Se denota una valoración de los beneficios que reciben como colaboradores, estos resultados obtenidos demuestran un atractivo para el personal, quien puede ver posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, así como para futuros empleados. Al respecto González (2018) menciona:

Los beneficios generan también, beneficios para la empresa; a lo que se refiere, que, si se mantiene una satisfacción en el colaborador, se obtiene una mejor productividad. Si se les da la importancia debida a las personas, sabrán reconocer esa importancia y darán lo mejor en el área de trabajo, lo cual aumenta la satisfacción de la empresa, en

la productividad del colaborador y en las ganancias obtenidas. Los beneficios son mutuos (pág.13).

De acuerdo con la autora efectivamente los resultados obtenidos muestran que los beneficios son percibidos con satisfacción por parte del personal, lo valoran y le dan importancia.

Entre los beneficios que brinda la empresa y que son mayormente utilizados por las personas colaboradoras se encuentra el médico de empresa, gimnasio, entrenador personal, masajes, adelantos de salarios, préstamos, flexibilidad para la solicitud de permisos y descuentos en productos.

Por último, se les consultó sobre las características que debe tener una empresa para que el personal se sienta motivado, entre las respuestas se identifican factores como: el cumplimiento de la ley, tanto obligaciones como deberes de la empresa.

Conocer las necesidades el personal es de vital importancia para evitar la rotación del mismo y garantizar una permanencia mayor en los puestos de trabajo, ante esta consulta los colaboradores ven como factores motivantes aspectos propios de cómo realizar la función, así como algunos otros de aspecto legal y en temas incluso sobre habilidades blandas por parte de los mandos de la empresa. Al respecto, Mazariegos (2015) menciona:

Son el trabajo mismo, en este factor se puede encontrar el reconocimiento, el avance y la responsabilidad. Ya que se relacionan con los sentimientos positivos que el individuo siente respecto a su contenido y a su puesto. Estas sensaciones positivas a su vez se relacionan con las experiencias del sujeto respecto a los logros, el reconocimiento y la responsabilidad. Reflejan un logro permanente, más que temporal en el marco laboral (pág.18).

En el aspecto legal, los resultados evidencian que el cumplimiento de la ley en materia laboral y comercial (actividad de la empresa), representan para los colaboradores un factor motivante.

Los reconocimientos verbales, claridad en los procedimientos en los espacios de trabajo, apego a los procedimientos, capacitaciones, inducciones claras, mayor comunicación entre departamentos, respeto entre colaboradores, conocer al personal individualmente de manera que se puedan contar con incentivos individuales.

Se evidencia que los colaboradores ven como un factor motivante la necesidad de cultivar y desarrollar habilidades blandas en todas las relaciones interpersonales dentro de los roles de trabajo de la empresa, así, aspectos como el buen trato por parte del jefe directo, entre departamentos y otros representa un aspecto de constante mejora dentro de los procesos que se realizan.

Otro aspecto que señalan como motivante se refiere a la adecuada distribución de cargas laborales, acceso a los equipos y herramientas necesarias para el desempeño del puesto. Los resultados evidencian que esto es un factor valioso para los colaboradores y un aspecto de mejora dentro de los procesos internos de la empresa.

De acuerdo con los objetivos del presente estudio es valioso destacar que los beneficios que la empresa ofrece a los trabajadores del área administrativa son ampliamente conocidos por el personal, esto, ha servido como factor motivador que favorece la permanencia en los puestos de trabajo.

El recurso humano del sector administrativo percibe cada uno de los beneficios que la empresa provee como un plus al trabajo que realizan, muestra de ello son los porcentajes altos

que obtienen en la intención de permanencia en la empresa y en los porcentajes bajos en la intención de renuncia.

Es importante destacar que dentro de los resultados se encuentran datos que permiten establecer cuáles se pueden considerar factores que influyen en la decisión del de la permanencia del recurso humano en la parte administrativa.

Dentro de esos factores que los colaboradores encuentran valiosos para el rol que desempeñan se pueden citar las capacitaciones, así como la percepción por parte del recurso humano de lo que se puede llamar buen ambiente laboral, debido a beneficios como médico de empresa, flexibilización de horarios entre otros citados anteriormente.

Se infiere dentro de los resultados que en su mayoría el recurso humano ha desarrollado un sentido de pertenencia con respecto al trabajo y al rol que se desempeñan, mostrando satisfacción dentro de sus funciones.

Al realizar una relación simple entre la intención de salida y la distancia que se debe recorrer para llegar al trabajo, se puede determinar que la distancia no es un factor que incide en la intención de salida, ya que las personas que deben trasladarse menos de 15km muestran mayor intención de salida que aquellas que deban trasladarse más de 30km.

Los resultados muestran que el porcentaje más alto en cuanto a antigüedad en la empresa, es no mayor a 5 años, debe estar relacionado con la característica de las edades de los participantes, donde casi el 60% de esta son personas con las edades entre 19 y 38 años, como se menciona en la figura 10, pudiendo ser este el primer trabajo formal. esta condición puede conllevar mayor rotación.

Se identifica que las personas que se visualizan trabajando unos pocos años más en la empresa, son personas de la generación X en su mayoría, personas entre los 39 y 54 años, los

cuales tiene como característica principal, tener una antigüedad de más de 5 años empresa. Situación que no coincide con lo expuesto por Martínez (2017), quien menciona que las personas de esta generación cambian constantemente de trabajo.

Al relacionar las variables de intención de permanecer en la empresa con el nivel de agrado hacia el puesto desempeñado, se identifica que las personas con puntuaciones entre 3 y 4 son las que muestran interés en salir de la empresa. Mientras que las personas cuya calificación es de 5, puntuación máxima, no visualizan la salida de la empresa.

La idea del párrafo anterior coincide con lo expuesto por Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero (2018) quienes mencionan que las personas con alto grado de satisfacción hacia su trabajo, no muestran intención de cambiar de lugar de trabajo.

Las personas con calificaciones bajas en el nivel de satisfacción por el trabajo realizado, coincidentemente son las personas con las calificaciones más bajas en cuanto a la percepción de que tan retadoras resultan las funciones y el agrado. Se da una relación entre satisfacción y el reto del rol que desempeñan, siendo este factor una necesidad de mejora de la empresa en el manejo de recursos humanos.

Las posibilidades de crecimiento, se determina que las personas que se encuentran desempeñando el puesto para el que fueron contratados, visualizan posibilidades de mejora de su situación laboral, caso contrario con las personas que desempeñan trabajos por los que no fueron contratado inicialmente y por ende presentan intención de salir en un lapso no mayor a tres años.

El punto anterior representa en este análisis de resultados un proceso de mejora por parte de la empresa, debido a la importancia con la que perciben el puesto que desempeñan.

Al respecto, Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová (2015), concluyeron que el principal motivador para la población del estudio es el factor de satisfacción para el personal.

Esta satisfacción demuestra que la percepción personal del colaborador que su trabajo es significativo, importante e interesante para la empresa; adicionalmente, el mismo debe contener un grado de dificultad o reto.

El 41.66% de las personas participantes comentan no haber recibido reconocimientos por parte de su jefe inmediato, mientras que un 58.33% considera haber recibido un reconocimiento por parte del jefe inmediato, referente al trabajo realizado.

Las manifestaciones de reconocimientos mencionados van desde una felicitación verbal, palmada en el hombro, confites u otro. Esto concuerda con lo expuesto por Ganon y Michael (2003, 2004) y Michael, Guo, Wiedenbeck, y Ray (2006) quienes mencionan que la relación existente entre el papel del supervisor y el impacto que este tiene en el personal, en pro de la seguridad en el trabajo y de la satisfacción.

6.3.2. Área productiva.

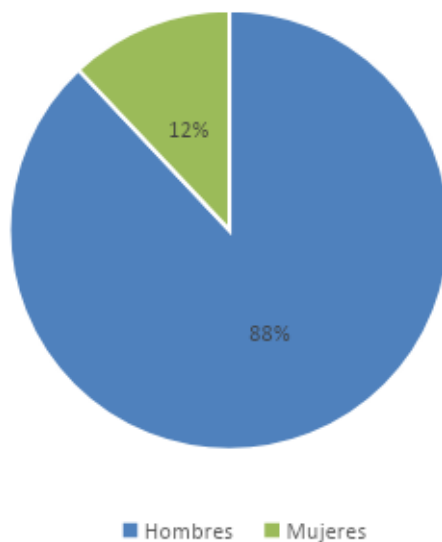
A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el personal del área productiva de la empresa, muestra a la cual se le aplicó el mismo instrumento que a la administrativa, sólo que en razón de sus funciones los resultados se analizan en este apartado.

Del área productiva se recolectó la información de 50 cuestionarios, representando el 83.33% de la población de personal de planta, siendo un porcentaje significativo de participantes de esta área. Lo que denota ser una muestra representativa que refleja la opinión en la presente investigación.

Las características del personal de producción participante son las siguientes: 50 hombres y 6 mujeres contestaron el cuestionario, es decir 88% fueron hombres y 12% fueron mujeres.

Figura 23.

Distribución del personal del área productiva según sexo

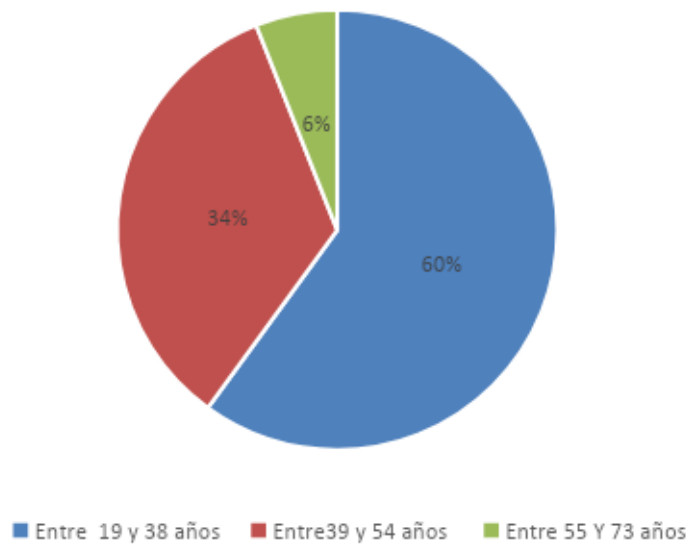


Fuente: elaboración propia, 2020.

Las edades de las personas participantes oscilaron entre los 19 años como edad mínima y los 73 años como la máxima, se separan en un primer grupo etario entre los 19 a los 38 años cuyos participantes son un 60%, un 34% personas entre 39 y 54, y el restante 6% representa al grupo de entre 55 y 73 años.

Figura 24.

Distribución del personal del área productiva según edad

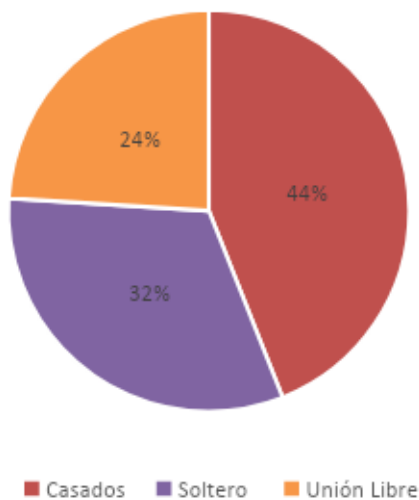


Fuente: elaboración propia, 2020.

En relación con el estado civil, se distribuye de la siguiente manera: un 44% de las personas se encuentran casadas, un 32%, es soltero o soltera y un 24% se encuentra en unión libre. Esta distribución se ve reflejada en la Figura 25.

Figura 25.

Distribución del personal de área productiva según estado civil

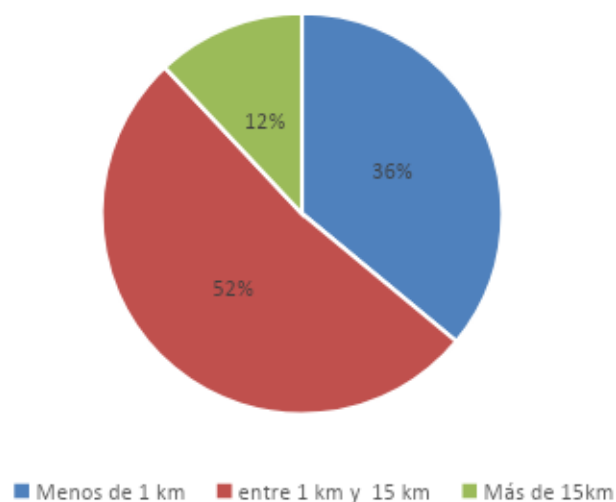


Fuente: elaboración propia, 2020.

La distancia entre el trabajo y el hogar se analiza en la Figura 26, se detalla que el 36% de las personas debe trasladarse menos de 1 kilómetro de distancia para llegar al trabajo, 12% debe trasladarse más de 16km kilómetros para llegar a la empresa, siendo la mayoría de las personas viven entre 1 km y 15km de distancia del trabajo, significando un 52%.

Figura 26.

Distribución del personal del área productiva según la distancia a recorrer entre el hogar y el lugar de trabajo

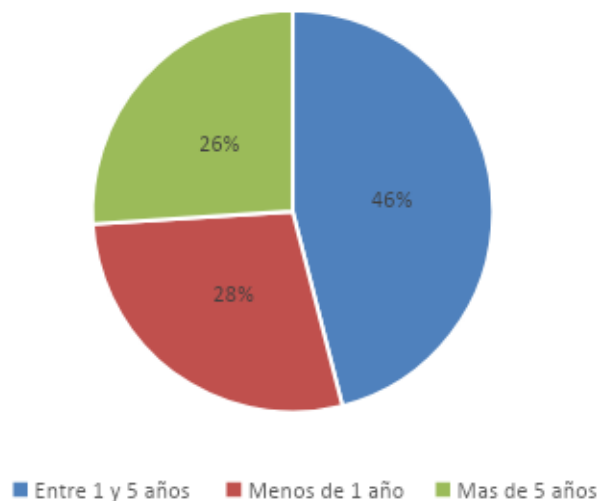


Fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto al tiempo que tiene de laborar en la empresa, el 46% de las personas tiene entre 1 año y 5 años de antigüedad, un 28% tiene menos de 1 año de trabajar en la empresa, mientras que un 25% tiene más de 5 años de trabajar en la empresa, como se detalla en la Figura 27.

Figura 27.

Distribución del personal del área productiva según antigüedad en la empresa

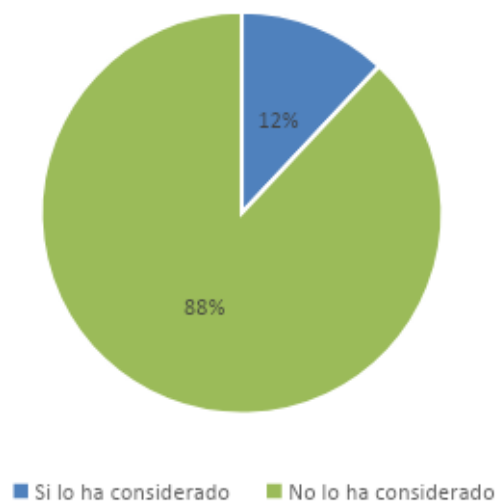


Fuente: elaboración propia, 2020.

En la Figura 28, se muestra que del total de las personas del área productiva que contestaron el cuestionario, sólo un 12% asegura haber considerado en los últimos 6 meses renunciar o cambiar de trabajo, mientras que el 88% restante no lo ha considerado.

Figura 28.

Distribución porcentual del área productiva, según la intención de renunciar o cambiar de trabajo



Fuente: elaboración propia, 2020.

La intención de permanencia de esta población es alta, el 78% de las personas no visualiza la salida de la empresa, mientras que sólo un 22% se visualiza trabajando máximo 5 años más en la empresa. De este porcentaje que considera la salida de la empresa solo 8% se visualiza trabajando 1 año más.

Se encontró que las personas que se visualizan trabajando unos pocos años más en la empresa, son personas de la generación Y en su mayoría, personas entre los 19 años y 38 años. Personal con poco tiempo de trabajar en la empresa, en su mayoría menos de 1 año. Esta característica coincide con lo expuesto por Martínez (2017), al comentar que los millenials se identifican por la falta de fidelización, presentando altos niveles de rotación de sus jóvenes.

Otra característica de las personas que se visualizan trabajando menos de 5 años, son personas con edades superiores a los 55 años y con más de 10 años de trabajar en la empresa, la salida se puede deber a que se visualizan disfrutando de su jubilación en los próximos años.

Al relacionar las variables de intención de permanecer en la empresa con el nivel de agrado hacia el puesto que se desempeña, se identifica que las personas que obtuvieron puntuaciones entre 2 y 4 en el grado de satisfacción en el trabajo, son las que muestran mayor tendencia en salir de la empresa.

Mientras que las personas cuyo grado es de calificación 5, puntuación máxima en satisfacción en el puesto que desempeña, no visualizan una salida pronta de la empresa siendo este una amplia mayoría del 78%.

Es importante destacar que la teoría señala que la satisfacción de un trabajador está estrechamente ligada a cómo atiende este sus obligaciones laborales. Es decir, una persona motivada y satisfecha con el trabajo que realiza, rendirá más y por tanto aportará mayor valor a la empresa. Al respecto (Cruz, 2020) señala:

Se cree que colaboradores comprometidos y satisfechos son eficientes y eficaces. Además, un carente sentido de pertenencia y compromiso organizacional aumentaría la probabilidad de que los colaboradores opten por desvincularse de las organizaciones; esto ocasionaría la pérdida de talento humano. De ser éste el escenario, las empresas se verían obligadas a generar nuevos procesos de reclutamiento, selección e inducción y esto representa una pérdida de tiempo y recursos para las organizaciones. Por lo tanto, políticas direccionadas al

fortalecimiento del compromiso organizacional y satisfacción laboral, contribuirían a retener al personal (pág. 2).

El punto de la investigación de Cruz (2020) coincide con lo expuesto por Sánchez-Sellero & Sánchez-Sellero (2018) quienes concuerdan en cuanto a que las personas con alto grado de satisfacción hacia su trabajo, no muestran intención de cambiar de lugar de trabajo y por ende resulta un punto de beneficio para la empresa al obtener mayor permanencia del recurso humano.

Las personas con calificaciones bajas en el nivel de satisfacción por el trabajo que realizan, consecuentemente son las personas que también obtienen bajas puntuaciones en cuanto a que tan retadoras resultan las funciones y el grado de importancia que perciben del puesto que desempeña.

Con esto, se encuentra una concordancia a la expuesto por Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová (2015) quienes concluyeron que el principal motivador para la población del estudio es el factor de satisfacción, siendo este punto valioso para lograr alta permanencia en los puestos de trabajo.

Es imperante destacar la validación que el personal le brinda a la función que desempeña dentro de la empresa, asignando características que destacan el por qué este es valioso, se detallan algunas: su trabajo es significativo, importante e interesante dentro de los roles de trabajo. Destacando el punto de esta validación por parte del personal (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016) señalan:

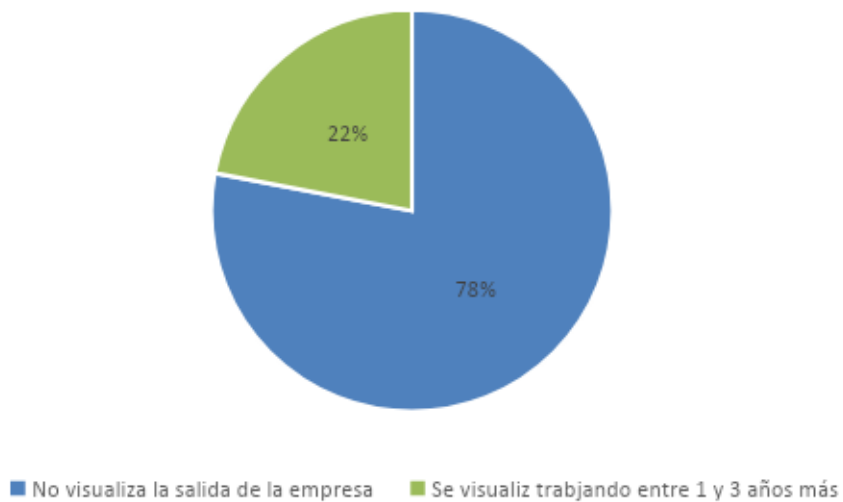
Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que le permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación (pag.3).

Estos autores señalan rasgos de la importancia que tiene para la empresa el recurso humano, retomando los resultados de la presente investigación el punto de vista del personal con respecto al trabajo es valioso ya que el mismo debe contener un grado de dificultad que fundamente esa idea.

Ante la consulta que se le hace al personal operativo en cuánto a qué tan retadoras resultan las funciones que desempeñan puntuando en una escala del 1 al 10, siendo el 1 la calificación más baja y la 10 la más alta, se encontraron calificaciones de 1.

Figura 29.

Distribución porcentual del área productiva, según la intención de permanecer en la empresa

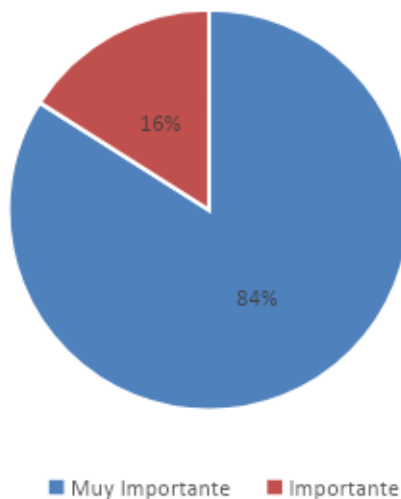


Fuente: elaboración propia, 2020.

El 84% de las personas, considera que el puesto que desempeñan es muy importante, los resultados se miden en una escala del 1 al 10, siendo 1 la menor medida y 10 la máxima. El amplio porcentaje asigna calificaciones de 10 y 9 y en menor porcentaje el restante 16% de los participantes otorgó calificaciones entre 8 y 7, como se muestra en la figura 30.

Figura 30.

Distribución porcentual del área productiva, según la percepción de importancia del puesto desempeñado

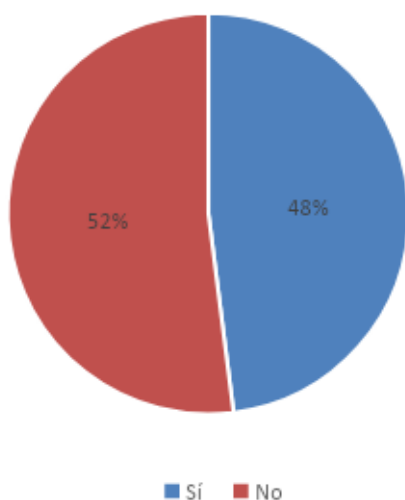


Fuente: elaboración propia, 2020.

El 48% de las personas se encuentran desempeñando el puesto por el cual se habían postulado o contratado, mientras que la mayoría de las personas, un 52% se encuentra desempeñando otros puestos al contratado inicialmente, como se evidencia en la figura 31.

Figura 31.

Distribución porcentual del área productiva, de acuerdo al encontrarse desempeñando el puesto por el que fue contratado



Fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto al manejo de las sobrecargas de trabajo, los resultados del instrumento aplicado evidencian una destacada división en dos grupos de respuestas, según sus calificaciones en una escala de 1 a 10. El primer grupo los participantes que otorgaron una calificación entre 1 y 7, poniendo de manifiesto la existencia de sobrecarga laboral, el segundo grupo, los que califican con puntuaciones mayores a 8.

Ambos grupos obtienen un 50%, para interpretar estos resultados, resulta razonable afirmar que existe sobre carga laboral y que esta es percibida por una amplia mayoría, la razón del por qué resulta inconveniente para unos y no para otros puede obedecer a los roles

de trabajo de desempeñan, remuneración económica por el trabajo o bien compensación emocional del personal.

Al respecto, (González, 2017) expresa que:

“El salario emocional puede definirse como todas aquellas retribuciones no económicas que un trabajador percibe con el fin de contribuir a que pueda satisfacer sus necesidades personales y familiares. Se articula a través de su carácter no monetario y de su efecto simbólico en calidad de vida y la productividad de las personas. Es decir, su naturaleza versa en que el carácter de lo que se intercambia busca compaginar las expectativas de las personas, articulando sus necesidades en diferentes dimensiones de su vida cotidiana, para, de esa manera, contribuir a un mayor equilibrio. Su fin no es otro que aportar para que los trabajadores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, y lograr así un balance entre la vida laboral y la personal. En la actualidad, la paga de salario emocional se utiliza en empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y su productividad, y a su vez procuran disminuir los índices de ausentismo y rotación” (p 80).

La explicación que brinda la teoría sobre compensación emocional sirve como marco de referencia para explicar en buena forma los comentarios de los participantes en cuanto a la imagen que tienen sobre la empresa en términos positivos por ejemplo mencionar que les parece una buena administración de la empresa con el objetivo de evitar las sobrecargas de trabajo.

Al comparar la opinión acerca de sobre carga laboral y la permanencia se identifica que las personas con intenciones de salir de la empresa en los próximos 5 años, fueron las personas que otorgaron puntuaciones bajas, pero también se encontraron puntuaciones bajas dadas por personas que no visualizan su salida de la empresa.

Con el fin de evitar la sobrecarga de trabajo, la mayoría de las personas coinciden en la opinión de que la empresa contrata más personal y así se logra la distribución del trabajo más equitativa.

Al consultar sobre las capacitaciones, el 58% del personal contesta haber recibido alguna capacitación por parte de la empresa, mientras que el restante 42% contesta no haber recibido alguna. A la luz de estos resultados, se puede afirmar que la capacitación es un tema a retomar por el departamento de recurso humano de la empresa.

En cuando a la calidad y pertinencia de las capacitaciones, los resultados muestran que un 100% de las personas confirman la percepción de que la capacitación recibida fue valiosa o importante para el trabajo que desempeñan. Resulta interesante destacar la relación que tiene las capacitaciones con la intención de permanencia. Al respecto (González F. J., 2015) menciona.

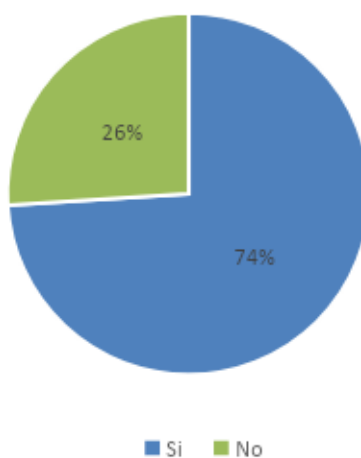
La rotación de personal ha sido un aspecto de variados estudios en el ámbito organizacional, sin embargo, bajo el punto de vista de la capacitación, se hace conveniente perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, buscando potenciar a este en todos los aspectos posibles para que su rendimiento sea el esperado y el óptimo. Es por ello que los planes de capacitación organizacional están enfocados a garantizar que los procesos se ejecuten de acuerdo a los planes estratégicos y

operacionales de la empresa, y allí no cabe la posibilidad de efectuar cambios drásticos de personal (pag.8).

Al comparar la teoría expuesta por el autor y los resultados encontrados en la presente investigación se puede afirmar que efectivamente es vinculante la capacitación con la permanencia, un 74% de los participantes considera que el recibir capacitación es un factor que influye en su intención de permanecer en la empresa, mientras que el restante 26% no lo considera importante.

Figura 32.

Distribución porcentual del área productiva, en la que se considera la importancia de la capacitación en la permanencia en la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020.

Al consultar sobre el salario y si lo consideran justo por el trabajo realizado, se encuentran dos posiciones por parte del personal participante en la investigación. El primer

dato es que un 42% ven el salario como un pago es justo por las funciones que realizan, mientras el 56% no considera justo la retribución monetaria que recibe por el trabajo que hace dentro de la empresa.

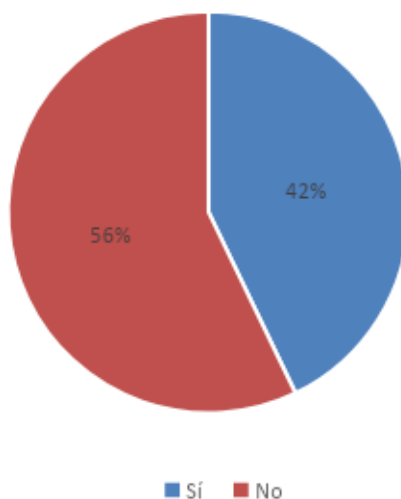
El porcentaje de personal de acuerdo con el salario recibido indica razones de peso como que lo ganado es lo estipulado por las leyes en materia laboral en Costa Rica, sin embargo, este grupo indica que se puede mejorar, lo que se percibe como una oportunidad de garantizar una mayor solvencia económica para este personal.

El porcentaje mayoritario que no considera justo el pago recibido agregan detalles importantes de la razón de esa consideración, señalan entre otras cosas que muchos de ellos se encuentran desempeñando un puesto distinto al contratado inicialmente, otros comentan que tienen más de 3 años en el mismo puesto y que no se le ha realizado un aumento, incluso recibiendo un pago inferior, acorde a las funciones que realizan, argumentan hacer más funciones que las contratadas inicialmente. Consideran que, al cumplir con los estándares de calidad establecidos, deberían reconocerles un poco más en de salario.

El punto anterior pone de manifiesto que los resultados encontrados señalan grandes retos de la empresa por asumir en cuanto a los términos de contratación, salario percibido de acuerdo al puesto que desempeña, funciones asignadas al personal productivo, exigencias en cuanto a calidad que pueden inferirse como sobrecarga laboral por algunos de ellos.

Figura 33.

Distribución porcentual del área productiva, según la percepción de recibir el salario justo por el trabajo realizado



Fuente: elaboración propia, 2020.

Los reconocimientos para el 74% de las personas influyen de manera positiva en su desempeño laboral, mientras que un 26% de las personas consideran que no influyen en su desempeño.

Los resultados muestran que un 56% de las personas participantes acepta haber recibido en los últimos 12 meses, algún reconocimiento por parte de la empresa, mientras que un 44% comenta no haber recibido un reconocimiento.

Al consultar sobre la relación con el jefe directo y cómo esta relación puede o no afectar el desempeño, el 26% considera que el trato recibido por parte del jefe inmediato no influye en su desempeño, 26% restante considera que el trato recibido influye directamente el desempeño laboral.

Relacionado con el punto anterior, el 86% considera que jefe directo es respetuoso, mientras que un 14% lo considera irrespetuoso o indiferente. El 40% comenta no haber recibido algún reconocimiento por parte de su jefe inmediato, mientras que un 60% considera haber recibido un reconocimiento por parte del jefe inmediato, referente al trabajo realizado, como una felicitación verbal, palmada en el hombro u otro.

De forma interesante, se identifica que las personas con intención de salir de la empresa en los próximos 5 años, son las personas que comentan no haber recibido reconocimiento por parte del jefe directo. Este punto coincide con lo expuesto por Ganon y Michael (2003, 2004) y Michael, Guo, Wiedenbeck, y Ray (2006), quienes señalan la relación entre reconocimiento laboral, satisfacción laboral y permanencia.

Al comparar la teoría con la realidad encontrada en la empresa es valioso centrar la atención en ese porcentaje del personal operativo quienes no sienten su trabajo reconocido, que señalan injusto el salario devengado por la labor que desempeña, incluso expresan sobre carga laboral, no recibir capacitaciones entre otros aspectos por mejorar del manejo en el recurso humano operativo.

Los tipos de reconocimientos que el personal productivo consideran relevantes, se concentran principalmente en el factor económico y las palabras de agradecimiento y validación al trabajo que realizan. Al respecto algunos participantes acotan que les gustaría recibir palabras que encomien la labor que realizan, esto porque lo consideran un estímulo de motivación y confianza en la función que realizan.

Es evidente en estos resultados, la validación que el personal operativo requiere de las autoridades de la empresa, estos reconocimientos los consideran simples y de gran valor.

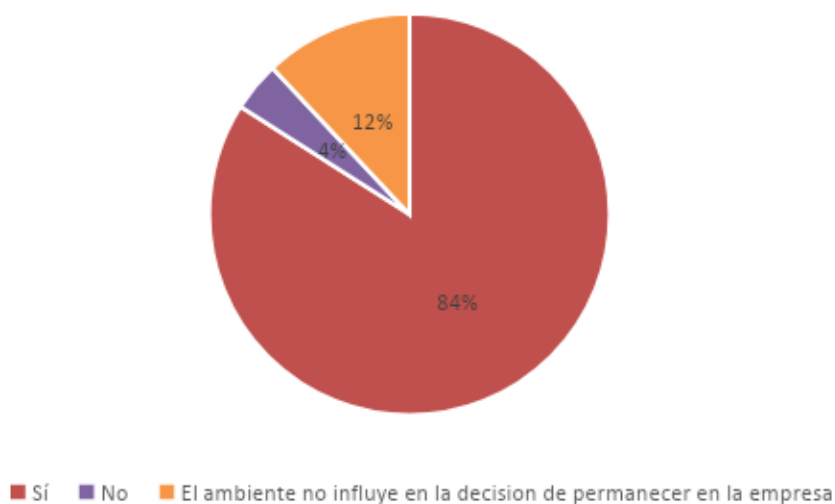
Estos pueden ser desde felicitaciones verbales acompañadas de pequeños obsequios como confites, sin que represente un gran gasto para la empresa.

Para el 4% de las personas el ambiente de trabajo en la empresa ha sido considerado un factor que le ha hecho pensar en renunciar a la misma. Entre las razones que manifiestan se encuentran: falta de herramientas adecuadas para trabajar, la existencia de sobrecarga de trabajo, presión en el cumplimiento de las metas, algunos comentan sentir persecución por parte de los jefes.

Un 12% considera que el ambiente de trabajo no influye en su decisión de permanecer en la empresa, un 4% consideran que el ambiente no les motiva a permanecer en la empresa y por último el 84% respondió que el ambiente de trabajo le motiva a permanecer en la empresa.

Figura 34.

Motivación para permanecer en la empresa según influencia del ambiente



Fuente: elaboración propia, 2020.

Entre los argumentos se encuentran; es un lugar donde se trabaja relajado, les gusta el trabajo que realizan, la empresa les genera estabilidad, hay buena comunicación entre los compañeros y comentan hay mucho respeto.

El 98% de las personas, consideran que la empresa les genera estabilidad, únicamente 1 persona (2% de la población) considera que no le genera estabilidad. De igual manera, esta persona no se visualiza trabajando más de 5 años en la empresa.

Se encuentra que el 100% de las personas consideran que la empresa es una empresa de prestigio, el prestigio de la empresa para el 86% de la población es un factor que influye en su intención de permanecer en la empresa.

Lo identificado anteriormente coincide con Jelacic, Grladinovic, Sujova y Galajdova (2008) quienes identifican como factores de satisfacción; la garantía de empleo (estabilidad), las condiciones sociales, buenas relaciones internas y la buena reputación de la empresa.

El 8% de las personas del área productiva considera que trabajar en *Nalakalú* no le aporta valor a su carrera profesional, dentro de las razones encontradas para esta consideración comentan que la experiencia profesional es individual, se la forja cada persona y no depende la empresa en la que se labora. Un porcentaje muy bajo señala además que siente haber bajado de nivel profesionalmente.

Por otro lado, el 92% restante asegura que trabajar en esta empresa le aporta valor a su carrera profesional. Argumentan que la empresa es muy reconocida, el trabajar en esta empresa le abre puertas en cualquier otra mueblería, la estabilidad de la empresa y por último el nivel de calidad que se exige en la empresa es reconocido a nivel nacional y no se trabaja en talleres pequeños por lo que es una experiencia muy valiosa.

En cuanto al crecimiento profesional, un 20% de los participantes indica no haber tenido algún tipo de desarrollo profesional durante el tiempo que ha laborado en la empresa, contrastando con el restante 80% que reconoce haber tenido desarrollo profesional y crecimiento, evidenciado en ascensos, cambios de puesto o aprendizajes de nuevas funciones.

Al relacionar ese crecimiento y desarrollo profesional con una consulta anterior con respecto al puesto de trabajo para el que fue contratado inicialmente, se evidencia que efectivamente ha habido movilización en cuando a las labores que desempeñan y el puesto con respecto a las condiciones con las que fueron contratado, se encontró que el 52% de las personas se encuentra desempeñando un puesto distinto al contratado inicialmente.

El 92% visualiza posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, como aprendizajes de nuevas funciones, ascensos, aumentos de salarios y mayor capacitación, del 8% restante que no visualiza posibilidades de crecimiento, el 50% es personal que no se visualiza trabajando en la empresa más de 5 años.

A lo largo de la explicación de los resultados encontrados dentro de este personal operativo, las personas participantes han identificado aspectos como recibir mayor capacitaciones, mejoras salariales y equiparación del salario con respecto a las funciones que realizan, como posibilidades de mejora en sus condiciones laborales. Lo anterior representa oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la misma empresa.

La percepción del personal referente a que la empresa justa y responsable, en el 100% de las respuestas la consideran justa y responsable, mientras que el 96% califica a la empresa como una empresa que se preocupa por su personal, el restante 4% no lo considera así, siendo una persona con intención de salir en el próximo año.

Con respecto a los beneficios que la empresa tiene actualmente para sus colaboradores, el 58% los conoce y ha hecho uso de algún o varios de estos beneficios, dejando a un 42% quienes no han hecho uso de esos beneficios. En términos de comparación un porcentaje del 60% de los participantes considera que estos beneficios son mejores que los brindados por otras empresas que conocen.

Entre los beneficios más utilizados por los colaboradores se encuentran: el médico de empresa, uso de gimnasio, préstamos, internet, ayuda solidaria a compañeros con necesidades especiales, masajes y descuentos en productos. Estos beneficios son ampliamente divulgados dentro del personal de la empresa.

En el tema de beneficios, un detalle interesante es que algunos de los participantes comentan que perciben como beneficio el pago de seguro, disfrute de vacaciones, pago de aguinaldo, mostrando un desconocimiento de las garantías sociales a las que tienen derecho de acuerdo a la normativa en materia laboral en Costa Rica.

Por último, se les consultó sobre las características que deben tener una empresa para que el personal se sienta motivado, entre las respuestas se identifican factores como: salarios justos, reconocimientos verbales, apoyo al colaborador, pago por cumplimiento de metas, actividades recreativas que promuevan la convivencia extra laboral con los compañeros, trato respetuoso, involucramiento del personal en las decisiones y posibilidades de crecimiento.

El recurso humano en ambas áreas, a saber, operativa y la administrativa muestran en los resultados importantes de establecer comparación con el fin de tener información que permita generar una cultura de retroalimentación interna que promueva mejoras administrativas y operativas.

En cuanto a género, los resultados muestran este no es un parámetro que se siga para la contratación de personal, evidenciando que en el área administrativa hay tendencia a la paridad, pero en el área operativa la diferencia en cuando a género es notoria.

En términos de la edad del recurso humano, prevalece en ambas áreas un porcentaje mayormente significativo de personal en el grupo etario de los 19 a los 38 años y un porcentaje minoritario del grupo de edad entre los 55 y 73 años.

En la calidad de estado civil, ambas áreas muestran resultados muy similares en cuanto a porcentajes, siendo el área administrativa donde se encuentra mayor cantidad de personas solteras dentro de la empresa.

La distancia que se recorre del hogar al centro de trabajo muestra que el personal de la empresa en ambas áreas se ubica a distancias cercanas e incluso un porcentaje que ronda el 30% del total de los participantes se trasladan menos de un kilómetro la que se encuentra en un rango de distancia más cercana al trabajo, menos de un kilómetro y un porcentaje entre 25% en la parte administrativa y 52 % la operativa. La cercanía es un punto importante para la permanencia laboral.

La antigüedad del personal en la empresa que va de entre 1 y 5 años supera el 40% del total, esto en ambas áreas. Entre el 28 y 33 % del personal tiene menos de 1 año de laborar y alrededor de 25% tienen más de 10 años.

La intención de renuncia en el área operativa es del 12% sin embargo en al área administrativa es tres veces mayor llegando a un 42%, Las razones por las que esta intención es mayor en esta área puede obedecer a aspiraciones laborales mayores, la búsqueda de mayor crecimiento laboral, incluso algunos comentarios sugieren no sentirse a gusto con la empresa.

En el análisis de esta intención de permanencia, se observa un porcentaje que en detalle se le debe prestar atención y es el personal que no se ve laborando en la empresa más allá de un año, de forma que es una potencial posibilidad de renuncia, este porcentaje es del 8% en administrativos y operativos.

Estos resultados permiten a la empresa tener insumos para que pueda tomar de la experiencia e información de los grupos de mayor antigüedad para establecer procesos de mejora en las áreas que se requieran para poder lograr mayor permanencia y la menor rotación del recurso humano.

La percepción sobre la importancia del puesto que desempeña el personal, es un resultado mayoritario en administrativos quienes en un 100% consideran valioso el rol que cumplen dentro de la empresa contrastando con un 84% de los operativos que ven su trabajo como muy importante.

Ese 16 % restante de los participantes operativos que puntuaron en una escala del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 el máximo, asignaron calificaciones entre 8 y 7, lo que denota cierto desagrado en algunas áreas de lo que perciben como importante, pero no tan abruptamente negativo para no percibir valioso lo que realizan dentro de la empresa. De forma que incluso este porcentaje sigue siendo positivo.

La distribución porcentual en cuanto al trabajo que se desempeña con respecto al trabajo y condiciones con las que el personal fue contratado, los resultados muestran importantes variaciones entre el recurso humano administrativo y los operativos. De forma tal que en operativos es un 48% del personal se desempeña en un puesto y condiciones pactadas inicialmente mediante el contrato laboral, contrastando con más del 1.5 de más en los administrativos con un 83%.

Esta diferencia en cuanto a la labor y condiciones iniciales puede obedecer a varios factores, entre ellos: la especialización del puesto, experiencia, grado académico, roles de trabajo, exigencias propias de los procesos administrativos y operativos. También el hecho de que sea en el área operativa la diferencia en esta distribución porcentual, puede obedecer al desconocimiento del personal de esta área sobre derechos y garantías laborales.

En cuanto al tema de la capacitación recibida por parte del personal, nuevamente hay una diferencia marcada. En el área administrativa hay un 100% de capacitación recibida por el personal, mientras que en el área operativa alcanza el 58%. Sobre la pertinencia y valoración de las capacitaciones recibidas un 100% considera importante la información aprendida durante estos procesos de aprendizaje en la empresa.

Al contrastar la opinión del recurso humano participante en cuanto a si las capacitaciones son vinculantes para lograr mayor permanencia un 74% en operativos y un 66.6% en los administrativos consideran este tema como un factor que favorece el quedarse la empresa. Al ser mayoría en ambos y al comparar la teoría expuesta por los autores y los resultados encontrados en la presente investigación se puede afirmar que efectivamente es vinculante la capacitación con la permanencia laboral.

Es valioso contrastar la información que los participantes brindan en aras de que sirvan como insumos para que la empresa realice correcciones y mejoras en los procesos de contratación de personal, programas de incentivos, capacitaciones, motivación y sentido de pertenencia del personal con el trabajo que desempeña.

Dentro de esa información, se exponen resultados en temas como salario devengado, cargas laborales, reconocimientos entre otros factores que son importantes como insumo para toma de decisiones.

Con respecto al salario, nuevamente al comparar el área administrativa y operativa, se evidencia un descontento mayor en el área operativa quienes en un 56% considera que el pago devengado por sus servicios no es justo y dentro de las razones que brindan para ello señalan aspectos como sobre carga laboral, trabajos para los que no fueron contratados, exigencias mayores en calidad y cumplir asignaciones distintas al contrato de trabajo.

Siguiendo en el punto del salario justo, en el área administrativa el 75% del personal considera adecuado ese pago monetario, aunque señalan que podría mejorarse, versus un 15 % que opinan lo contrario, señalando nuevamente sobre carga laboral y desempeñar un puesto distinto al contratado.

El 33.33% de las personas en el área administrativa señala que el ambiente de trabajo en la empresa ha sido considerado un factor que le ha hecho pensar en renunciar a la empresa, en el área operativa este porcentaje alcanza el 14%.

En ambas áreas, la percepción que se tiene sobre la empresa es meritoria en términos positivos, lo que agrega valor y sentido de pertenencia dentro del rol que desempeñan en la empresa. También es positivo el crecimiento profesional y movilización, lo que genera una cultura de aprecio por el recurso humano propio.

6.4. Validación mediante la aplicación de grupos focales de los resultados obtenidos del cuestionario de motivadores.

El proceso de validación de la información se realiza mediante la implementación de la técnica de grupos focales, ya que de acuerdo a Hamui y Varela (2021) esta es una forma de entrevista grupal, en la cual los participantes y la investigadora pueden obtener mayor información en un ambiente de interacción, donde se puede explorar y profundizar sobre

cómo piensan y por qué piensan de esa manera, además que es un espacio en el que se le permite a las personas discutir sobre temas que con mayor libertad.

Para esta investigación resulta relevante la utilización de los grupos focales, como herramienta para ahondar en la opinión, y para explorar de forma directa su percepción sobre aspectos propios de su rol de trabajo, su salario, su jornada laboral, sus relaciones interpersonales, su relación con las jefaturas y como todas estas áreas influyen directamente en las funciones que realiza cada uno, los roles que cumplen, su intención de renuncia o su permanencia en la empresa.

Se destaca que la información que se obtiene de esta metodología, tiene relación directa con el objetivo de la investigación, para estos efectos, se realizan sesiones de grupos focales por separado tanto con personal del área administrativa como con personal del área operativa, esto obedece a la diferencia de funciones que realizan ambas áreas del recurso humano de la empresa.

Escobar y Bonilla-Jiménez (s.f.) exponen que los grupos focales son una valiosa técnica de recolección de datos. En la cual, mediante una entrevista grupal semiestructurada, se logra obtener mayor información sobre un tema determinado, propuesto por el investigador o investigadora, permitiendo así obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo (Gibb, 1997 citado por Escobar y Bonilla-Jiménez, s.f.).

Teniendo presente lo expuesto por Escobar y Bonilla-Jiménez (s.f.) se procede con las convocatorias a las personas. Para ello se toma como referencia la estrategia desarrollada por Beck, Bryman, Futing (2007). Esta establece que el reclutamiento de las personas debe ser personalizado, por lo que se les envía la invitación a 12 personas del área productiva y a 10

personas del área administrativa. Esto tiene 2 objetivos, el primero es garantizar un número de personas representativo y segundo enriquecer las discusiones que puedan surgir.

Previo a la realización de las sesiones de grupos focales, se confeccionan las guías de moderación, con las preguntas generadoras, haciendo diferencia entre grupo administrativo y grupo productivo. Para la creación de las guías de preguntas, se toma en cuenta los hallazgos del Cuestionario de Motivadores realizado anteriormente, incluyendo en las mismas aquellos factores cuyas puntuaciones fueron las más altas para ambos grupos (ver Anexo E y Anexo F).

En todo momento se mantienen los ejes temáticos del Cuestionario de Motivadores, promoviendo un espacio de discusión y diálogo seguro para los participantes, se toma nota de los comentarios para el posterior análisis e integración de la investigación.

Los factores por abordar mediante los grupos focales para el personal según las áreas productivas y administrativas, se resumen en la tabla 2.

Tabla 2.

Variables por indagar en los grupos focales según las áreas

Área Administrativa	Área productiva
1. Estabilidad laboral generada por la empresa	1. Estabilidad laboral generada por la empresa
2. Posibilidad de crecimiento en la empresa	2. Prestigio de la empresa
3. Capacitación recibida por la empresa	3. Posibilidad de crecimiento en la empresa
4. Otros beneficios ofrecidos por la empresa	4. Otros beneficios ofrecidos por la empresa

Fuente: elaboración propia, 2020.

6.4.1. Resultados en el personal administrativo.

La sesión realizada con el personal administrativo, contó con una participación efectiva de 5 colaboradores. La sesión se realizó en el comedor de la empresa con una duración de una hora y 15 minutos, tuvo lugar fuera de horario de trabajo para garantizar un espacio seguro y libre de distractores para las personas asistentes. La distribución en cuanto a género fue de 1 mujer y 4 hombres.

Una vez que las personas participantes se encuentran listas para iniciar con la sesión, se realiza el encuadre siguiendo la guía previamente confeccionada, para posteriormente iniciar con la realización de preguntas generadoras relacionadas con las diferentes variables con la mayor puntuación según el área administrativa (Ver anexo E).

6.4.1.1 Estabilidad generada por la empresa

La primera pregunta generadora, está relacionada con variable: estabilidad en la empresa. Esta variable resultó ser un importante factor para la permanencia del personal, ya que el 100% de las personas del área administrativa que contestaron la encuesta reconocen que la empresa les genera estabilidad laboral y que este factor es vinculante para tomar la decisión de mantenerse en la empresa.

Sobre este aspecto, las personas participantes del grupo focal, argumentan que la empresa es muy estable, esto se evidencia considerando el tiempo de antigüedad de algunos de los colaboradores, personas con más de 40 años de trabajar en la empresa y algunas de las personas presentes cuentan con más de 10 años de antigüedad, argumentando que la estabilidad laboral que les brinda la empresa es un hecho y un factor importante para decidir quedarse.

Otro aspecto que se comenta es el del crecimiento comercial y productivo que la empresa ha ido experimentando en los últimos años, esto ha traído consigo un incremento en la cantidad de recurso humano, de forma tal que los participantes exponen que este es un indicador de estabilidad para las personas que trabajan ahí.

Relacionado a lo anterior, Mena (2017) destaca que, al existir constantes cambios de personal se corre el riesgo sobre la existencia de un deterioro en las condiciones de empleabilidad, debido a que los efectos de que conlleva que una persona cambie constantemente de trabajo, no es algo que afecta exclusivamente a las empresas, sino a la persona que sufre de los cambios constantes de trabajo, ya que pierde derechos, prestaciones y seguridad.

La referencia anterior concuerda con lo expuesto por Jelacic, Grladinovic, Sujova y Galajdova (2008) en su investigación, en la que se identifica que para el personal la estabilidad es uno de los factores más importantes en las empresas.

La estabilidad laboral es un aspecto que trae beneficios a la empresa por mantener el recurso humano capacitado, con cierta o mucha satisfacción y cumpliendo su rol de trabajo. Empero, para el recurso humano, la estabilidad tiene alcances personales que van más allá de sus funciones, implica garantías laborales, beneficios que la empresa brinda, valoración de su aporte a la empresa, retribución económica, experiencia y posibilidad de crecimiento dentro de la misma empresa entre otros aspectos que intervienen dentro de la estabilidad laboral.

Lo anterior responde claramente a la teoría expuesta por Maslow desde 1943 y sobre las necesidades como la estabilidad. Es valioso destacar que de acuerdo a esta teoría no se puede alcanzar los niveles altos de necesidades sino se cumplen los niveles inferiores. En la

pirámide de Maslow se coloca en segundo nivel las necesidades de seguridad, superadas únicamente por las necesidades vitales del ser humano para poder funcionar, tales como la alimentación y el sueño. Las necesidades de seguridad contemplan la estabilidad, y como los seres humanos, buscamos entornos que proveen esta estabilidad.

6.4.1.2. Crecimiento profesional.

Como segundo punto abordado durante la sesión es el factor de trabajar en una empresa que brinda crecimiento profesional. El 100% de las personas del personal administrativo que completaron la encuestas, afirman que trabajar en *Nalakalú* les mejora el currículum. Esta percepción positiva por parte del personal puede afirmarse con el artículo de Daniel Solano (2019).

Solano (2019), menciona que al contar con una percepción laboral positiva tiene una serie de beneficios tanto para la empresa como para el empleado. Esta se encuentra directamente relacionado con la competitividad, satisfacción, creatividad y la motivación.

Las personas que participaron del grupo focal, coinciden en argumentar que trabajar en la empresa *Nalakalú*, les mejora el currículum, esta idea tal y como lo indica la referencia anterior es muestra de una percepción positiva de su rol de trabajo y de la empresa, lo que denota sensación de bienestar del participante.

Algunos de los comentarios expresados al respecto durante la sesión grupal se mencionan a continuación:

“Durante los casi 12 años que tengo que trabajar en la empresa, siempre he sentido que se puede aprender, de hecho, yo empecé en un puesto de producción, me vieron potencial y me

dieron un puesto en oficina eso no en cualquier empresa lo hacen, y ahora yo tengo mucha experiencia en lo que hago, claro que trabajar en *Nalakalú* mejora mi currículum”.

“En mi caso, como somos tan pocos en el departamento, tenemos que aprender a hacer de todo un poco, eso nos abre posibilidades eventualmente en salir de aquí, porque no solo nos encargamos de funciones propias del departamento, sino que nos ha tocado aprender a hacer cosas de otros departamentos, esta posición me genera una sensación de no ser fácilmente reemplazable, y por ende también me genera estabilidad y seguridad”.

“A nivel de fabricación de muebles, *Nalakalú* es la mejor y más grande empresa, no existe otra empresa que me haga aprender todo lo que he aprendido aquí, yo me considero un experto en el diseño de muebles”

Los comentarios validan la información obtenida en la encuesta, en la que el personal administrativo asegura percibir que trabajar en la *Nalakalú* les mejora el currículum, esto concuerda por lo expuesto por Hitka, Zavadská, Jelacic y Balážová (2015) al comentar que unos de los puntos de mayor importancia para el personal contar con crecimiento profesional y desarrollo personal.

Es valioso destacar que el personal administrativo evidencia una percepción positiva del trabajo, señalando aspectos como el crecimiento y desarrollo como puntos a tomar en cuenta dentro de *Nalakalú*. Cabe destacar que la sensación de un clima laboral en el que el empleado se sienta a gusto trae consigo no sólo bienestar para el que cumple el rol del trabajo sino para la empresa.

Se acota que, si se contraponen los resultados encontrados en esta sesión de grupo focal con algunas respuestas en la encuesta sobre el tema de permanencia e intención de renuncia,

se puede analizar que estos puntos de crecimiento y desarrollo profesional son valorados por el recurso humano y que esto trae consigo un mayor arraigo profesional e inciden directamente en quedarse laborando en la empresa.

6.4.1.3 Importancia del puesto desempeñado.

Ante este cuestionamiento, las personas participantes evidencian en sus comentarios una sensación de pertenencia con la empresa, las opiniones están orientadas a que la importancia de su puesto trae ventajas a la empresa, la valoración de su rol de trabajo también evidencia compromiso y atención de sus deberes dentro de la organización.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es, si la importancia del puesto desempeñado trae consigo gratificaciones para el personal. La encuesta medía entre otras cosas aspectos como salario, la percepción personal sobre ese rol de trabajo, si esos resultados se comparan con ese encontrado en el grupo focal, sigue siendo positivo, sin embargo, muestra rasgos de tendencia de que se debe mejorar el aspecto de remuneración económica.

La idea de la consideración de importancia del puesto de trabajo se evidencia en cuanto a desempeño, ya que los participantes externan que, si sus labores diarias no se realizan, eso significaría atrasos en entregas e incluso pérdidas económicas para la empresa. Esto denota no sólo el desempeño y arraigo en el puesto, sino, un sentido de importancia y pertenencia a la organización debido al rol que desempeña.

Algunos de los comentarios fueron:

“en mi caso, actualmente las ventas que estoy realizando son las que están levantando la empresa, con el tema de la pandemia todo vino a cambiar y mi responsabilidad en ventas se ha incrementado”

“yo que me encargo de cobros y la recuperación de dineros, es muy importante, ya que diariamente se me solicita un reporte y los datos de los dineros que ingresan a la empresa, el flujo debo tenerlo diariamente ya que de eso dependen muchas cosas”

“personalmente, para mí mi puesto es muy valioso, me ha permitido especializarme en lo que hago, sé que no significa que sea indispensable, pero por lo menos soy difícil de reemplazar y mi salida sería dolorosa para la empresa, porque no todas las personas que ingresen o las personas que hay pueden hacerlo fácilmente”

La motivación forma parte importante del desempeño de un trabajador, hay una valoración positiva en cuando al puesto que desempeñan, esto podría enfocarse en dos aspectos; la percepción de logro personal y el ambiente laboral sano, esto se traduce en un recurso humano que está a gusto en su puesto y es eficiente en lo que hace. Al respecto Solano (2019) destaca que el crecimiento de una empresa, el alcanzar las metas y objetivos, siempre dependerá del trabajo que realizan los colaboradores. Es por esta razón que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en lograr tener ambientes de trabajo sanos, en los que las personas sientan que son tomados en cuenta y valorados.

Los testimonios transcritos anteriormente, son un extracto que evidencian que las personas se muestran motivadas al considerar que el puesto que desempeñan es importante dentro del funcionamiento de la empresa, tan importante inclusive, que consideran que la carga de la continuidad del negocio (mediante las ventas) depende de ellos.

Estos resultados coinciden con los expuesto Hitka, Zavadska, Jelacic y Balážová (2015), quienes en su estudio concluyen que unos de los motivadores con mayor relevancia, es que el personal perciba que su trabajo significativo e importante para la empresa.

6.4.1.4. Capacitación en la empresa.

El 100% de las personas del área administrativa que completaron el cuestionario, contestaron haber recibido capacitación por parte de la empresa, el mismo porcentaje comenta que la capacitación le ha resultado valiosa para sus funciones.

Durante la sesión del grupo focal, las personas comentaron que efectivamente había recibido capacitaciones, pero, agregan que algunas capacitaciones no las consideraron tan valiosas en determinado momento porque la temática abordada no era la de su rol de trabajo, sin embargo, cuando contrapesan lo aprendido con respecto al puesto que desempeñan hoy, valoran que ese aprendizaje brindó la posibilidad de crecer dentro de la empresa en otro momento.

Se comenta sobre las modalidades de capacitación, agregando que a nivel interno para el personal administrativo las opciones son reducidas, por lo que la mayoría de las capacitaciones para el personal administrativo son externas.

Algunos de los comentarios con respecto a las capacitaciones se transcriben a continuación:

“internamente sé que se capacita mucho al personal (de producción), pero a nosotros normalmente nos tienen que buscar capacitaciones externas”

“ahora es más sencillo capacitarse, desde que empezó la pandemia hay muchas capacitaciones virtuales y gratuitas, por ejemplo, esta semana nos enviaron un enlace para ver

una capacitación en educación financiera, no es directamente para mi trabajo, pero sí para verlo con mi familia”

El 66% del personal que completó la encuesta comenta que el recibir capacitación es un factor que incide directamente en su intención de permanecer en la empresa. Esto coincide con lo expuesto por Hernández, Velasco y Jiménez (2000) en su investigación, quienes encontraron que un factor que incentiva las salidas del personal es la falta de capacitación.

6.4.1.5. Otros beneficios ofrecidos por la empresa.

Por último, se les hace entrega de la lista de beneficios ofrecidos por la empresa a los colaboradores, para conversar al respecto, ya que en los resultados de las encuestas el personal administrativo menciona hacer uso de menos del 50% de los beneficios ofrecidos.

Al consultarles sobre la lista, primero se puede ver que hay varios de los beneficios, cuyos nombres les resulta complicado de entender o no entienden a qué se refiere el beneficio como por ejemplo “capacitación in house”, “día deportivo”, “programación de vacaciones” por lo que se les debe explicar sobre los mismos.

Algunos de los beneficios, les resultan completamente nuevos, como “cursos para los hijos”, en especial a que este incentivo nunca se ha hecho efectivo. El “día del reconocimiento grupal/individual” es otro incentivo que también les resulta nuevo, pero una vez que se les explica el significado alegan sí conocerlo e inclusive reconocen haber recibido un premio como reconocimiento.

Con respecto al resto de los beneficios, consideran que sí los conocen. Los más valiosos para ellos son: feria de la salud, alianza para la obtención de Bono de vivienda, con Fundación Promotora de Vivienda, de ahora en adelante FUPROVI, médico de empresa. Se realiza un énfasis importante en el punto del Bono de vivienda, uno de los participantes agrega “que yo conozca ninguna empresa que se interesa en que sus colaboradores se establezcan y logren construir sus casas, esto es algo que es muy bueno, ya que el beneficiado en esto es únicamente el colaborador y aun así la empresa les ayuda y le da seguimiento”.

La fiesta de navidad, es uno que consideran de los más importantes, ya que consideran esa actividad les marca el fin de un ciclo, agregan que el año pasado se fue a un viaje en catamarán y todos se mostraron muy complacido con el viaje, consideran que el personal está dispuesto a aportar un monto económico, con el fin de poder realizar estas actividades y que no todo el costo lo asuma la empresa.

Vale agregar que los beneficios de obtención de vivienda mediante FUPROVI y el beneficio de continuar con los estudios, con la plataforma virtual Educándote ya, surgen de la alianza que tiene la empresa *Nalakalú* son la Organización no Gubernamental Horizonte Positivo, quienes habían realizado un estudio en el personal e identificaron algunas carencias del personal, y como parte de las recomendaciones, sugieren realizar las alianzas con ambas organizaciones, recomendación que la empresa acata.

Como beneficios adicionales, el personal que participó del grupo focal, considera que se deben agregar el beneficio de bonificaciones por cumplimiento de metas, buscar alianzas con alguna universidad local para poder continuar con los estudios y por último algún sistema

de voluntariado o solidaridad, en la que al final del año se elija a alguna familia de escasos recursos para entre todos comprarles regalos y comida.

6.4.2. Personal productivo.

La sesión realizada con el personal productivo contó con una participación de 6 colaboradores, la misma se realizó en la sala de ventas de la empresa, una vez que todo el personal se retiró de las instalaciones con el fin de garantizar un espacio seguro y libre de distractores para las personas participantes. De las personas que participaron todos eran hombres, tuvo una duración de 1 hora y 45 minutos.

Se realiza el encuadre siguiendo la guía previamente realizada y se procede con la primera pregunta generadora (ver anexo F).

6.4.2.1. Estabilidad laboral.

Como primera pregunta generadora, se indaga sobre la importancia que tiene la estabilidad generada por la empresa, ya que, en los resultados de la encuesta, el 98% contestó considerar que la empresa les genera estabilidad. Además, se pregunta sobre el argumento de que trabajar en *Nalakalu* les mejora el currículum.

Ante la primera pregunta, comentan que efectivamente la empresa les genera estabilidad, a esto le agregan que algunas de las personas que participaron del grupo focal tienen más de 20 años de trabajar en la empresa.

Con respecto a la pregunta sobre, cómo trabajar en *Nalakalú* les mejora el currículum, algunos de los comentarios, fueron;

“si uno sale por alguna razón de esta empresa, poner en el currículum que trabajé aquí, claro que me abre puertas, porque la gente sabe la calidad y la exigencia de trabajar aquí”

“las máquinas que se usan aquí no en cualquier taller las usan, entonces uno se logra especializar en esto”

Ambos comentarios anteriores, ejemplifican en las palabras de las personas participante, cómo es que trabajar en esta empresa les mejora el currículo. No solo les agrega valor por un tema de calidad en el trabajo, sino también en la especialización en equipo de alta tecnología, permitiéndole así tener mayor posibilidad de colocarse en otra empresa de la misma industria.

6.4.2.2. Prestigio de la empresa.

El 100% del personal del área productivo que completó la encuesta, considera que la empresa es una empresa de prestigio. Tomando de base esta premisa, se consulta sobre la percepción de prestigio que tiene la empresa y si consideran que esta condición influye en su trabajo.

De acuerdo con Mañas y Garrido (2007) la reputación permite a la empresa diferenciarse de la competencia y al ser el principal generador de confianza permite capturar y retener mercados y trabajadores más cualificados, esto sin duda mejora la competitividad de la empresa.

A pesar de que, en la encuesta, el 100% de las personas contestaron que consideran que *Nalakalú* es una empresa de prestigio, al momento de realizar los grupos focales una de las personas participantes comenta, que para él es indiferente trabajar en esta empresa o en cualquier otra, siempre y cuando le paguen.

Ante esta posición, la investigadora consulta directamente, si cómo colaborador estaría dispuesto a irse a otra empresa solo por un mejor salario, aunque sea una empresa con poca trayectoria. Ante esta pregunta, las personas comentan que creen que no se irían, aún por un mejor salario, debido a que saben que en *Nalakalú* les da estabilidad y a pesar de haber ocasiones con poco trabajo, la empresa busca la forma de mantenerlos, sin tener que despedir al personal.

La persona que en un inicio comentó que se iría por un mejor salario, a la misma interrogante comenta que tendría que pensarlo, y tendría que valorar mucho la empresa a la que se iría, pero agrega que para él el tema del prestigio no le afecta en su desempeño, considera que trabajaría igual en cualquier otra empresa, más grande o más pequeña.

Algunos comentan, que han tenido experiencias en las que han comentado fuera de la empresa que ellos son ebanistas o que trabajan en muebles de madera y comentar que trabajan en *Nalakalú*, la gente externa a la empresa que conoce sobre las empresas, les comentan que trabajar en *Nalakalú* es difícil, agregan que ese tipo de comentarios les hace sentir importantes, además comentan que las personas que salen de *Nalakalú* es porque no se logran acomodar a las exigencias de la empresa, y la gente que se queda aprender y crece dentro de la empresa.

6.4.2.3. Posibilidades de crecimiento profesional.

Basado en los comentarios anteriores, se aprovecha y se realiza la tercera pregunta, la cual está relacionada con las posibilidades de crecimiento en la empresa. Como dato importante de las personas que participaron en el grupo focal, el 100% de las personas se

encuentran desempeñando un puesto distinto al que ingresaron inicialmente, es decir todos han tenido un crecimiento en la empresa.

Las personas comentan que a pesar de encontrarse actualmente desempeñando un puesto de liderazgo o coordinación aun así visualizan posibilidades de crecimiento.

Argumentan que la empresa reconoce el compromiso del colaborador no solo económicamente, sino también le da la posibilidad de desempeñarse en puestos más complejos. Entre los ejemplos que se comentan “aquí muchos entran como lijadores, pero van subiendo y van aprendiendo otras labores”, “yo creo que se cumplen ciclos, yo tengo 3 años haciendo lo mismo, pero ya hablé con gerencia, para ir pensando en dónde puedo moverme, sino siento que me estancó en un solo puesto, ya estoy buscando aprender en otras máquinas”.

El último comentario pertenece a un colaborador que ha trabajado por más de 20 años en la empresa y ha estado en diferentes puestos durante esos años.

Dentro de las posibilidades que reconocen, se comenta sobre la posibilidad de continuar con los estudios, como terminar de sacar el bachillerato, esto también lo consideran como una posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, esto gracias a la alianza con Educándote Ya.

6.4.2.4. Otros beneficios ofrecidos por la empresa.

Por último, se le entrega a cada uno de los participantes, el listado de los beneficios actuales de la empresa. Se les consulta sobre el bajo porcentaje de personal que comenta hacer uso de los distintos beneficios.

Se procede a revisar toda la lista y van surgiendo algunas dificultades al no comprender el significado de varios de los beneficios, como por ejemplo “*carpooling*”,

“teletrabajo”. Se realiza una explicación de ambos beneficios, y surgen quejas por el beneficio del teletrabajo, ya que comentan que eso no lo pueden aprovechar, al pertenecer al departamento de producción, por lo cual se les aclara, que en el listado dice “teletrabajo en puestos específicos”. A pesar de esto se logra determinar algunas ocasiones en las que algunos colaboradores del área productiva pudieron realizar teletrabajo al desempeñar funciones específicas, por lo que se visibiliza que, si es un beneficio, aunque no para toda la población trabajadora.

El comentario anterior se relaciona con lo expuesto en la teoría de la equidad de J. Stacy Adams (1964 citado por López 2014), al poder pensar que el personal está percibiendo una desigualdad por este tipo de beneficios no generalizables al 100% de la población.

Surgen comentarios, respecto al tema de tecnologías y herramientas de avanzada, ya que algunos alegan tener maquinaria muy vieja, la cual ya no funciona como debería y esto significa en ocasiones retrasos importantes en la producción, pero reconocen que la empresa realiza esfuerzos importantes al incluir en sus procedimientos controles digitalizados y eliminación de papel, “ahora todo es digital, antes era un poco más complicado andar buscando los papeles de la orden de producción o el plano del mueble”.

La empresa realizó hace poco año una inversión importante en la compra de varias máquinas de última tecnología, las personas participantes, reconocen que estas máquinas solo en *Nalakalú* las han visto, y que los procesos antes de la incorporación de esas máquinas eran completamente manuales y más lentos.

Con respecto al día deportivo y cursos para hijos, aunque nunca se ha realizado este beneficio, consideran que sería agradable poder llevar a sus hijos a la empresa para que

conozcan el trabajo que realizan los padres. Agregan que, en lugar del día deportivo, se puede llamar el día de la recreación y no solo pensar en actividades deportivas, sino que pueden ser también artísticas.

El estacionamiento de bicicletas, el cual es muy útil para los que se trasladan de esta forma, comentan que se puede valorar realizar un espacio para estacionar las motocicletas, en especial en tiempos de invierno, ya que se dañan al estar a la intemperie.

Con respecto a los beneficios “bono por atracción de talento”, “bono por ideas innovadoras” “préstamos personales”, en estos beneficios se genera la discusión que la empresa suspende estos beneficios y las personas pierden credibilidad. Es decir, se inicia con la idea, pero al poco tiempo, se suspende conllevando que las personas ya no le gustan participar.

“Hace unos años, había buenos premios por proponer ideas innovadoras, pero nos dimos cuenta que las personas que las evaluaban no eran justos, en ocasiones le daban puntos a una persona que pedía cambiar un bombillo, y eso lo tomaban como una idea innovadora, nada que ver”, fue uno de los comentarios de los participantes.

El beneficio de médico de empresa, la alianza con *Educándote Ya* y las asesorías financieras, son los beneficios que más valoran. Con respecto a la fiesta de fin de año, comentan que siempre es bueno que la empresa realice alguna actividad, pero que hace unos años se hizo un viaje a una quinta y al final no valió la pena ir hasta allá, o en una ocasión se contrataron inflables y la gente no le gustó, comentan que prefieren una actividad con gran cantidad de comida, bebidas, hasta comentan que puede ser en el Rancho de la empresa, para evitar tener que pagar alquiler.

La realización de las sesiones de grupos focales, permitió validar la información obtenida mediante el Cuestionarios de Motivadores, además se logró ahondar en las posibles razones por las cuales el personal no hace uso de los distintos beneficios ofrecidos por la empresa.

Se pueden determinar que, para ambos grupos, tanto el personal administrativo como el personal del área productiva no tienen total claridad en el significado de los nombres de los incentivos, una vez explicados reconocen ser interesantes y valiosos.

Para ambos grupos, la estabilidad generada por la empresa significa un motivador que fomenta la permanencia en la empresa.

Existen diferencias entre las variables que cada uno de los grupos considera más importante, ejemplo de esto es; la importancia de la capacitación para el personal administrativo y el crecimiento profesional y prestigio de la empresa para el personal productivo.

Es importante destacar que se valida un margen de error en las respuestas debido puede existir deseabilidad social en los participantes, con el afán de decir o mostrar un rasgo positivo ya sea de manera voluntaria o involuntaria por estar en un grupo donde son escuchados y vistos por otros miembros del personal, sin embargo, la encuesta se respondió de manera anónima y ambos instrumentos reflejan la misma realidad.

El punto anterior es muy válido por cuanto los resultados tanto en el grupo focal como en la encuesta apuntan a una misma dirección, salvo que en el instrumento de la encuesta se exploran otros aspectos que no se trataron en el grupo focal.

CAPÍTULO VII.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7. Conclusiones.

En base en los resultados de este trabajo de investigación aplicada se derivan las siguientes conclusiones:

1. En relación al objetivo general, se logran identificar factores motivacionales promotores de la permanencia del personal mediante la aplicación de las técnicas elegidas en el presente estudio. Los factores motivacionales estos se encuentran diferenciados entre personal del área administrativa y área productiva.
2. En cuanto a los objetivos específicos, el primer objetivo se logra al enunciar los motivadores de permanencia. Para el personal administrativo se identifica que los principales motivadores son: sentir que el puesto desempeñado es importante para la empresa, recibir capacitación o formación por parte de la empresa, la estabilidad que le genera la empresa.
3. Para el personal del área productiva, son factores motivadores de permanencia el prestigio que tiene la empresa y como este les mejora el currículum, la estabilidad de la empresa y la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.
4. Se realiza una categorización de los factores que representan una posibilidad para la retención del personal en la empresa *Nalakalú*, Cada una de estas categorías se compone de los distintos beneficios ofrecidos por la empresa. Las categorías son: gestión de trabajo, celebración de fechas especiales, equilibrio familia-trabajo, atención personal, apoyo al colaborador y empleabilidad.

5. Como respuesta al tercer objetivo específico se realiza un análisis a profundidad de los factores de retención que influyen en la permanencia del personal en la empresa, permitiendo así evaluar la posibilidad de implementarlos en la empresa, el listado de beneficios fue entregados a la empresa para su valoración o posible implementación.
6. En la presente investigación se presenta la característica de que las generaciones con mayor intención de salida de la empresa son aquellos pertenecientes a la generación *Baby Boomer*, situación que contrasta con la teoría investigada.
7. La variable de estabilidad que genera la empresa resulta ser la más importante para las personas participantes, coincidiendo tanto el personal administrativo como el personal del área productiva, esto se relaciona con la posibilidad de crecimiento y/o capacitación, contribuyendo con la mejora en sus currículos.
8. Por último, para lograr la validación de los motivadores, mediante la aplicación de la técnica de grupos focales, los cuales ratificaron que la información obtenida mediante el Cuestionario de Motivadores, es reflejo de la opinión del personal tanto para el área administrativa como productiva.

7.2. Recomendaciones.

1. Para la empresa resulta fundamental realizar una separación entre la rotación deseada y la no deseada, es decir poder identificar cuando salida una persona que sea de valor para la empresa o bien sean salidas por baja demanda del mercado.
2. Para la empresa, debe reforzar y seguir fortaleciendo el factor protector con el que cuenta como lo es la estabilidad que genera a sus colaboradores, y como esta es una de las principales razones de permanencia en la organización.

3. Procurar incluir en el estudio alguna técnica que permita correlacionar las variables de intención de salir de la empresa con los resultados de las evaluaciones de desempeño, para así conocer si la empresa está en riesgo de perder personal con calificaciones sobresalientes.
4. Por cuestiones de accesibilidad se decide realizar la investigación en la empresa en la cual labora la investigadora a cargo. Al realizarse el llenado del cuestionario uno a uno, puede existir cierta resistencia por parte de las personas participantes en contestar libremente, por lo que sería conveniente valorar contar con otra persona ajena completamente a la empresa, quien pueda realizar la recopilación de esta información.
5. Se identifica que existe un importante porcentaje de las personas que debe renunciar al puesto, por razones personales como problemas de salud, resultaría importante que se pueda conocer si estas condiciones se vieron afectados por el lugar de trabajo o no.
6. Para futuras replicar del presente estudio, puede resultar muy valioso, contar con los nombres de las personas que completan las encuestas, esto para lograr eventualmente realizar correlaciones con las evaluaciones de desempeño, y poder así determinar si las personas con puntajes altos tienen intención de salir o, por el contrario, son las personas con bajas calificaciones.
7. Se recomienda, intentar conocer los indicadores de ausentismo, estos pueden funcionar como predictores de posibles salidas.
8. Continuar el estudio, realizando una siguiente etapa de análisis cualitativa profundo, sobrepasando el proceso de validación de los motivadores.

9. Realizar un análisis profundo del contexto, considerando la situación actual en periodo de pandemia y como los motivadores se pueden ver alterados.
10. Realizar una investigación en la que se analice el contexto en el desarrollo de la pandemia y su caracterización por grupos generacionales.
11. Estudiar el compromiso del personal en contextos con faltas de alternativas o bajas probabilidad de encontrar otro trabajo similar al que desempeña actualmente, especialmente por estar ubicados en zona rurales.
12. Con respecto a las limitaciones más relevantes de esta investigación podemos considerar que la ejecución de las entrevistas y cuestionarios fueron en ambientes de la empresa, lo que puede originar un sesgo al responder las preguntas. Por ello, se recomienda que la aplicación sea en un espacio ajeno a la misma, lo cual evidenciaría de forma concreta la independencia del manejo de la información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, D. (2016). La motivación y su incidencia en la retención del personal de la escuela de conducción San Miguel drive. (Psicología Industrial) Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23161/1/DAYSI%20CAROLINA%20ACOSTA%20RAM%C3%93N.pdf>
- All, D. (2012). Efecto del Compromiso, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria. Disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>
- Alvarado, V & Sancho, K (2015). *Técnicas participativas como un mecanismo de detección de casos de violencia intrafamiliar por medio de la revelación, en niños y niñas de primer grado de las escuelas públicas del cantón de Palmares. (Tesis de licenciatura) Universidad de Costa Rica, Alajuela. C.R.*
- Arribas, M. (2004), Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17):23-29. Recuperado de http://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion_cuestionarios.pdf
- Arrieta, C. & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en psicología*, 22: 67-90. Recuperado de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/12646/23-128-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Barragán, J., Castillo, J., Villalpando, P y Guerra, B. (2009) Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de negocios* 6(1): 33 - 43. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12509/1/A3.pdf>
- Beck, M., Bryman, A. y Futing, L. (2007). *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. New Delhi: SAGE Publications. Recuperado de <https://sk.sagepub.com/reference/socialscience>
- Betanzos, N. & Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de psicología* 23(2): 207-215. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/167/16723205/>
- Bickman, L., & Rog, D. (2009). *The SAGE book of Applied Social Research Methods*. California: SAGE Publications
- Brenes M (2005). *El enfoque en la atención al cliente a partir del desarrollo de los factores motivacionales, en el clima organizacional de una empresa de servicios jurídicos. (Tesis de Maestría) Universidad de Costa Rica, San José, C.R.* Disponible en <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/15610/15610.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ccollena-Salazar, Y. (2015) Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales la Universidad de San Martín de Porres*. 6(1): 40-49 Recuperado

de [https://es.scribd.com/document/344327046/Rotacion-Del-Personal-Absentism o-Laboral-y-Productividad-de-Los-Trabajadores](https://es.scribd.com/document/344327046/Rotacion-Del-Personal-Absentism-o-Laboral-y-Productividad-de-Los-Trabajadores).

Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol.* 34(72). doi:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México DF: Mexicana

Cruz, I. V. (2020). *Análisis de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de una empresa pública*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

Durán, D. (2019). Instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos frente a la investigación mixta o complementaria. *Consensus (Santiago)- Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 3(2), 41-56. Recuperado a partir de <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/38>

Duran, J. (2018). Trayectorias y actitudes generacionales. Temporalidades y actitudes ante la educación, el trabajo y el consumo de tres generaciones de jóvenes españoles y portugueses. *Sociología, problemas e prácticas*, 87: 9-28. DOI:10.7458/SPP2018879564

Echeverría, M (30 de agosto de 2011). Pirámide Invertida de Maslow. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://segurssce.blogspot.com/2011/09/piramide-invertida-de-maslow.html>

Escobar, J. y Bonilla-Jimenez, F. (s.f.). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9(1). Pp. 51-67.

Recuperado de: <http://www.tutoria.unam.mx/sitetutoria/ayuda/gfocal-03122015.pdf>

Flores, R; Abreu, J. & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Gagnon, M. & Michael, J. (2003). Employee strategic alignment at a wood manufacturer: An exploratory analysis using lean manufacturing. *Forest Products Journal* 53(10): 24-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290191336_Employee_strategic_alignment_at_a_wood_manufacturer_An_exploratory_analysis_using_lean_manufacturing

Gagnon, M. & Michael, J. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal* 54(12): 172-177. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283254713_Outcomes_of_perceived_supervisor_support_for_wood_production_employees

Gómez, C. (2011). *Borrador de administración # 47*. Comunicaciones- Colombia.

González, F. (Agosto de 2017). Qué es y cómo se paga el salario. *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81. Obtenido de <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

González, F. J. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de pequeñas empresas. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

Obtenido de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=89F0E5E117F8E7D6D209FA5A77020465?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=89F0E5E117F8E7D6D209FA5A77020465?sequence=1)

González. (2018). Factores que influyen en la permanencia laboral de los colaboradores.

Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (Abril-Junio de 2021). La técnica de grupos focales.

Investigación en Educación Médica, 10(38)

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2017). *Metodología de la*

Investigación. México, D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, Y., Hernández, G. y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación del personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social* (18), 837-866.

doi:http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369

Hernández, R., Velasco, R., & Jiménez, S. (2000). La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños "Dr. Carlos Sáenz Herrera". *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 8(1), 33-39.

Recuperado

de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592000000100005&lng=en&tlng=es)

[12592000000100005&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592000000100005&lng=en&tlng=es).

Hitka, M.; Zavadská, Z.; Jelacic, D. & Balážová, Z. (2015). Qualitative Indicators of Company Employee Satisfaction and Their Development in a

Particular Period of Time. *Drvna Industrija* 66(3): 235-239. doi:10.5552/drind.2015.1420

Hofmans, J. (2012). Individual differences in equity models. *Psicológica*, 33, 473-482.
Recuperado de https://www.uv.es/revispsi/articulos3.12/5_Hofmans.pdf

Horizonte Positivo. (2018, setiembre 23) Recuperado de <https://www.horizontepositivo.org/ipmesitiodeayuda/indice-pobreza-multidimensional-ipm/>

Ibertic. (2019). Grupos Focales. *Proyecto Regional para la Cooperación para la Integración de la cultura digital en los sistemas educativos*, 2-12. Obtenido de https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/mas_instrumentos

Jelacic, D.; Grladinovic, T.; Sujova, A. & Galajdova, V. (2008). Motivation factors in wood processing and furniture manufacturing. *Drvna Industrija* 59(1): 11-21.
Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/26522114_Motivation_factors_in_wood_processing_and_furniture_manufacturing

King, S. & Bryantt, F. (2017) The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace.

Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 38, 124–151.
DOI: 10.1002/job.2118

Leal, L. (2013) Factores motivacionales presentes en los trabajadores forestales vinculados a Pro-Oriente SA, ubicados en el aserrío La Miel, Pensilvania 2011. Universidad

de Manizales. Recuperado de <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1166>

Lee, T.; Burch, T. & Mitchell, T. (2013). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (1), 199-216. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244

López, J. (2014). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>

Liamputtong, P. (2011). Focus Group Methodology. London: Sage.

Maldonado, J., Monteza, H., & Rosales, D. (2018). El engagement y la intención de rotar de los trabajadores en las Notarías de Lima. Universidad del Pacifico, Perú.

Mañas, E., & Garrido, R. (2007). España. Retrieved from EOI. Disponible en <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20572/politicas-de-conciliacion-en-las-empresas-un-analisis-del-caso-espanol>

Martínez. M (2017) Diseño y Validación del Instrumento “Sentido del Trabajo para Millennials en Bogotá” Universidad de la Sabana, Chía: Colombia.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Disponiblen https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34195256/A_T

heory_of_Human_Motivation_Abraham_H_Maslow_Psychological_Review_Vo
l_50_No_4_July_1943.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A
&Expires=1537762020&Signature=zdi9gDaBeFtGj5AXTkqVLYwh1pY%3D&
response-content
disposition=inline%3B%20filename%3DA_THEORY_OF_HUMAN_MOTIVA
TION.pdf

Mazariegos, M (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

Mena, C. D. (Septiembre de 2017). La importancia de la estabilidad laboral. *Forbes México*, 1. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/la-importancia-de-la-estabilidad-laboral/>

Michael, J.; Guo, Z.; Wiedenbeck, J. & Ray, C. (2006). Production supervisor impacts on subordinate's safety outcomes: An investigation of leader-member exchange and safety communication. *Journal of Safety Research* 37(5): 469-477. doi:10.1016/j.jsr.2006.06.004

Montoya, C., & Boyero, M. (Julio-Diciembre de 2016). El recursos humanos como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20, 3-4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf> Nalakalú (2016) *Proyecto*. <http://www.nalakalu.com/#/project>

Ori, J. (2021). La jerarquía de necesidades para empleados. *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/la-jerarquia-de-necesidades-para-empleados-5814.html>

- Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Título de especialista en gestión del talento humano y la productividad. disponible en <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pucheu A. (2018) ¿Existen diferencias en la motivación de distintas generaciones en enfermería? *Revista Médica Clínica Las Condes* 29(3), 336-342. <https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2018.03.004>
- Quintanilla, I. (2015). Empresas y personas Gestión del Conocimiento y Capital Humano. Ediciones Díaz de Santos.
- Salaver, M (2019). Rotación en el empleo voluntaria y forzosa en los jóvenes de la generación Millennial. (*Trabajo fin de grado*) Universidad de Zaragoza, España.
- Salvador, C. (2005). Validez predicativa de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. *Anales de Psicología*, 21(2), 316-322. Disponible en https://www.um.es/analesps/v21/v21_2/13-21_2.pdf
- Sánchez-Sellero, M., & Sánchez-Sellero, P. (2018). Determinantes de la satisfacción laboral en la industria de la madera y el papel: Estudio en España y hallazgos en otros países. *Maderas. Ciencia Y Tecnología*, 20(4). Recuperado de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/MCT/article/view/3229>

- Smith-Castro, V., & Molina M. (2011). La entrevista cognitiva: guía para su aplicación en la evaluación y mejoramiento de instrumentos de papel y lápiz. Instituto de Investigaciones Psicológicas, Universidad de Costa Rica. San José: Costa Rica.
- Solano, D. (21 de Mayo de 2019). Percepción laboral y sus implicaciones dentro de las organizaciones. *Recursos Humanos TV*. Obtenido de <https://www.recursoshumanos.tv/2019/05/21/percepcion-laboral-y-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones/>
- Vásquez, J. (2017). *Torres de apartamentos siguen en auge*. CRhoy. <https://www.crhoy.com/nacionales/torres-de-apartamentos-siguen-en-auge/>
- Vázquez, S. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2 (1),3-14. Recuperado de <http://www.infoacceso.org/revistas/index.php/ri/article/view/9/14>
- Zavaleta, J. (2016). Los grupos focales como estrategia para recolectar información. Obtenido de [www. espolea. org/uploads/8/7/2/7/8727772/ddt-gruposfocales. pdf](http://www.espolea.org/uploads/8/7/2/7/8727772/ddt-gruposfocales.pdf).

ANEXO

Anexo A. Formato de entrevista de salida semiestructurada.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de elementos motivaciones que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.

Fecha: _____ Género: _____ Edad: _____

Lugar de residencia: _____ Estado civil: _____

Puesto que desempeñaba o desempeña: _____

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Me siento satisfecho del trabajo que realizo en este cargo.

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado? ¿Cual? _____

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual? _____

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Muchas gracias por la información
brindada.

Anexo B. Consentimiento informado.

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN COMITÉ
ÉTICO CIENTÍFICO Teléfonos: (506) 2511-4201
 Telefax: (506) 2224-9367

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles

Nombre de la Investigadora: Kristel Sancho Bermúdez

Nombre del participante:

PRESENTACIÓN Y PROPÓSITO DEL PROYECTO: Este proyecto será realizado por la estudiante Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. La investigación tendrá una duración aproximada de 2 a 3 meses.

¿Qué se va a hacer?: Para efectos de la investigación se realizará la recopilación de la información por parte de un cuestionario de elaboración propia, con la finalidad de identificar los factores que inciden en la permanencia del personal en la empresa.

¿Qué implicaciones tiene para la persona?: De manera indirecta las personas que completen el cuestionario estarán viéndose beneficiadas al contar con objetivo final una lista de lineamientos de incentivos ajustados a sus necesidades y expectativas.

La información obtenida será de uso confidencial y exclusivo para la presente investigación, la información de los cuestionarios será almacenada por 2 años y posteriormente se desechará.

VOLUNTARIEDAD: Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho a negarse a participar o a interrumpir su participación en cualquier momento.

CONFIDENCIALIDAD: Su participación en este estudio es totalmente confidencial. Los resultados en este estudio podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en reuniones científicas, pero de manera totalmente anónima. Sus datos personales no se revelarán a nadie.

INFORMACIÓN: Si usted desea más información puede comunicarse con la estudiante Kristel Sancho al teléfono 8915-6563, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 2257-2090, de lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica a los teléfonos 2511-4201 o 2511-5839, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.

CONSENTIMIENTO: He leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmar. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar en este estudio.

Nombre, cédula Fecha

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento Fecha

Anexo C. Cuestionario de motivadores digital.

Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.

El presente cuestionario forma parte del Trabajo Final de Graduación de la estudiante Kristel Sancho, el cual realiza para optar por el título de Máster en Psicología del Trabajo y Organizaciones de la Universidad de Costa Rica. Mediante este estudio se busca conocer la percepción del personal que labora en Nalakalú Solutions S.A. sobre las motivaciones que inciden en la continuidad del personal en la empresa. La información obtenida es completamente confidencial y su uso será únicamente para efectos de la presente investigación.

*Obligatorio

En las siguientes preguntas, elija una opción.

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre

2. Edad: *

Marca solo un óvalo.

- 18 años

- Entre 19 y 38 años
- Entre 39 y 54 años
- Entre 55 y 73 años

3. Estado civil *

Marca solo un óvalo.

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Unión libre
- Divorciado(a)
- Otro:

4. Usualmente, para llegar a su lugar de trabajo se debe desplazar *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 km
- Entre 1 y 15 km
- Entre 16 y 30 km
- Más de 30 km

5. Su puesto de trabajo pertenece al área: *

Marca solo un óvalo.

- Administrativa
- Proceso productivo (planta)

6. Tiempo de trabajar en la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

7. ¿En los últimos 6 meses ha considerado la opción de salir de la empresa o cambiar de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

8. Se visualiza trabajando en la empresa *

Marca solo un óvalo.

- 1 año más
- Entre 1 y 3 años más
- Entre 3 y 5 años más
- No visualiza su salida de la empresa

9. ¿El puesto desempeñado, es el puesto por el cual se había postulado o contratado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

10. **A partir de la siguiente escala, en donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más**

alta, ¿qué tanto le agrada el puesto que desempeña actualmente? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

11. **A partir de la siguiente escala, en donde 1 es la calificación más baja y 10 es la calificación**

más alta, ¿qué tan retadoras le resultan las funciones que realiza? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. **A partir de la siguiente escala, en donde 1 es la calificación más baja y 10 es la calificación**

más alta, ¿qué tan importante considera usted que es el puesto que desempeña para la empresa? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. A partir de la siguiente escala, en donde 1 es la calificación más baja y 10 es la calificación

más alta, ¿cómo califica su grado de satisfacción con al trabajo que realiza? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. En la siguiente escala, siendo 1 la calificación más baja (mal manejo) y 10 la más alta (buen

manejo), ¿Considera que la empresa maneja adecuadamente las cargas de trabajo, evitando

sobrecargas? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. De las siguientes opciones, ¿Cuál es el accionar de la empresa en periodos de alto nivel de

trabajo, entiéndase esto como lapsos con varios proyectos por realizar en un periodo corto

de tiempo, (debe elegir únicamente 1 opción.) *

Marca solo un óvalo.

- Incurre en sobre cargas de trabajo
- Se extienden las jornadas laborales, sin realizar nuevas contrataciones
- Se contrata más personal

- Ninguna de las anteriores

16. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. En caso de contestar positivamente en la pregunta anterior ¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No aplica /no he recibido capacitación.

18. ¿Considera que la capacitación es un factor que influiría en su permanencia en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No aplica /no he recibido capacitación.

19. ¿El pago recibido considera es justo por el

trabajo realizado? Si o no (¿por qué?) *

20. ¿Usted considera que el trato recibido por su jefatura inmediata influye en su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

21. ¿Considera usted que su desempeño se ve afectado por la relación que mantiene con su jefe directo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

22. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el trato que da el jefe directo a los demás compañeros? Debe elegir únicamente 1 opción *

Marca solo un óvalo.

- Respetuoso
- Irrespetuoso
- Indiferente

23. En los últimos 12 meses ¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento (puede ser una felicitación verbal, palmada en el hombro u otra) por parte de su jefe referente al trabajo realizado? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

24. ¿Considera que recibir algún tipo de reconocimiento influye positivamente en su desempeño laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

25. Si responde positivamente a la pregunta anterior: ¿qué tipo de reconocimiento le parece relevante? En caso de ser negativo responda N/A. *

26. ¿El ambiente de trabajo en la empresa le ha hecho pensar en salir de la empresa, renunciar? Sí o no, ¿por qué? *

27. ¿El ambiente de trabajo en la empresa le motiva a permanecer en la ella? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- El ambiente de trabajo no influye en mi decisión de permanecer en la empresa

28. ¿Considera usted que la empresa le genera estabilidad laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

29. En los últimos 12 meses ¿Ha recibido algún reconocimiento (regalías, incentivos económicos,

felicitación verbal u otros) por parte de la empresa referente al trabajo realizado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

30. ¿En el tiempo que ha laborado en la empresa, ha tenido desarrollo profesional? (por ejemplo:

ascenso, cambio de puesto, aprendizaje de nuevas funciones) *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

31. **¿Considera usted que hay posibilidades de crecimiento dentro de la empresa?**
(ascensos,
cambio de puesto, aprender nuevas funciones) *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

32. **¿Cuáles posibilidades de crecimiento le parecerían importantes y que influirían en mejorar su desempeño laboral? ***

33. **¿Conoce usted sobre los beneficios que la empresa tiene para sus colaboradores (as)?**

*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

34. En caso de contestar positivamente en la pregunta anterior. Puede nombrar al menos 3 beneficios que brinda la empresa a sus colaboradores (as). En caso de contestar negativamente escriba N/A. *

35. ¿Ha hecho uso de al menos uno de los beneficios que otorga la empresa? No- Sí, ¿cual? *

36. ¿Considera que los beneficios otorgados por Nalakalú son mejores a los brindados por otras empresas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

37. ¿Para usted Nalakalú es una empresa de prestigio? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No sé/ No respondo

38. En caso de contestar positivamente en la pregunta anterior, ¿considera que Nalakalú al ser

una empresa de prestigio, influye en su intención de permanecer en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- No considero que Nalakalú sea una empresa de prestigio

39. ¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional? (mejora su curricular) SI o No, ¿por qué? *

40. De las siguientes opciones, ¿cómo clasificaría a la empresa Nalakalú como empleadora? *

Marca solo un óvalo.

- Empresa responsable y justa
- Empresa irresponsable e injusta

41. De las siguientes opciones, ¿cómo clasificaría a la empresa Nalakalú como empleadora? *

Marca solo un óvalo.

- Empresa que se preocupa por su personal
- Empresa que no se preocupa por su personal

42. Puede indicar brevemente ¿cuáles características considera usted debe tener una empresa para que el personal se sienta motivado? *

Muchas gracias por la información
brindada.

Anexo D. Entrevista de salida semiestructurada.

Entrevista # 1

Buenas tardes,

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 19 Lugar de residencia: Candelaria

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Tintador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

1 año aproximadamente

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Problemas de salud a causa del tinte

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No porque el trabajo que tenía era un deber más que un reto, sin embargo, todo son retos en la vida

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Era lo que había disponible en el momento

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Sí y no, me hacía daño en las manos por eso tuve que dejar el trabajo

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Claro, cada persona que trabaja en la empresa es importante para llevar a cabo la producción

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Que me haya gustado lo que hacía

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

No me brindaron capacitación

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Para la función que desempeñaba era un poco bajo

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Buena, tenía dos personas a cargo

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien, algo que no me gustó fue que siempre había descoordinación

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Las funciones de cada trabajador

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Muy poca

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Sí en todo trabajo se aprende algo nuevo

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Muy buena calidad

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Aumento de salarios acorde a la ley del Ministerio de Trabajo

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #2

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 37 Lugar de residencia: Río Cuarto de Grecia

Estado civil: Unión libre Puesto que desempeñaba: Enchape de canto

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

Hace 4 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Otra oportunidad laboral

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Claro

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Sí claro

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

No exactamente

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Para mí no

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Sí claro

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Enchapar canto me gustaba mucho, lo considero una muy buena experiencia laboral

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Muy valiosa

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Sí muy justo según el horario que tenía

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy agradable

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

De muy buena manera

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Excelente, buena coordinación y trabajo en equipo

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No, solo cuando renuncie me dijeron que estaban contentos con el trabajo realizado no querían que me fuera y creo que ese sería como un reconocimiento personal

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

El desempeño propio

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Sí claro

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Claro

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Una de las mejores empresas en las que he trabajado

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Facilidades en medios de transporte para las personas que viven largo, por lo demás considero que es una muy buena empresa

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #3

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 33 Lugar de residencia: Calle Vargas

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Lijador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

8 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Salud

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

No

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Experiencia

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

No

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Más o menos

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

Sí, consejos

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Buen trato

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #4

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 33 Lugar de residencia: La Granja

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Ensamblador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

9 meses aproximadamente

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Razones personales

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Era un trabajo fácil para mí

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

No, fue en el área de instalación

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Claro

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Cumplir con los estándares que pedía la empresa en calidad y buena comunicación

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Si acorde a la capacidad de trabajo

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Súper bien

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Excelente una gran persona con buenas palabras de apoyo

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bastante bueno en acabado algunas diferencias por la posición en la cual trabajábamos

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Personalmente la formación o capacitación de lo que la empresa en sí quería, con relación a los compañeros de trabajo la comunicación

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si, personalmente cada quien se lo propone

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Sí claro, es una empresa con buenos estándares de calidad y de trabajo

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una empresa con buena calidad de personal y de ayuda social lo cual es excelente

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

un poco más de entendimiento al empleado en su estado económico, personal y psicológico

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #5

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 40 Lugar de residencia: Cóbano, Puntarenas

Estado civil: Unión libre Puesto que desempeñaba: Armador- ensamblador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

7- 8 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

No pude adaptarme

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Sí, pero había mucha presión

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No porque lo que yo hacía para mí era muy fácil

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Sí son parte de los estándares de calidad de la empresa

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

No lo sé, di lo mejor de mí, pero no me sentí lo suficientemente bueno para la empresa

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Ninguna

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Muy bajo para el conocimiento que yo tengo, el orden no fue tan bueno

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

No comparte ideas, generaba mucha presión que no era saludable, no había comunicación

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

No tan bueno, por mi experiencia en otras empresas donde he trabajado, no me sentía a gusto

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Ordenado y bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Hacer las cosas bien hechas dentro de la empresa

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

No, tendrían que pasar muchos años para que se pudiera lograr algo más

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si claro fue una experiencia bonita

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Una empresa muy ordenada con operaciones muy solidas

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Personas con estudio deberían tener posiciones mejor pagadas, más flexibilidad y horarios menos pesados, contemplar las extras.

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #6

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 12/03/19 Género: M Edad: 37 Lugar de residencia: San José

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Ebanista, instalador, diseñador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

4 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Presión

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si claro

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No tanto

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Sí

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No tanto

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Claro

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Experiencia

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

No tanto

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Malo

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Sí, comisión quincenal

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Trabajo en equipo

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si claro

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Sí

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una buena empresa, muy reconocida

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Reuniones para coordinar mejor el trabajo en equipo

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #7

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: Género: M Edad: 35 Lugar de residencia: Esparza

Estado civil: Casado Puesto que desempeñaba: Ayudante

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

11 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Nueva oportunidad laboral

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si por supuesto

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Reconocimiento para futuras oportunidades

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Si

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

De la mejor manera

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Excelente

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No, estuve muy poco tiempo

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Respeto

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una empresa muy bien establecida con mucho futuro

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Se preocupan mucho por la estabilidad del empleado

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #8

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: F Edad: 53 Lugar de residencia: Buenos Aires

Estado civil: Viuda Puesto que desempeñaba: Limpieza, tapicería y otros

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

Hace 2 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Problemas de salud

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Me encantaba

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Si claro

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Entré a tapizado y me movieron a limpieza

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Si por las complicaciones de salud

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si porque eran una necesidad para la empresa

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Cumplir con mi trabajo

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

No recibí

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

No del todo, pudo ser mejor

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Excelente

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

De muy buena manera

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bueno, éramos como hermanos

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

Al inicio me daban reconocimientos del mes

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Al inicio me daban reconocimientos del mes

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Llevarse bien con todos

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

No porque como no tengo estudios es muy difícil

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una empresa muy buena, yo entré cuando más lo necesitaba y ellos me dieron la mano

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

más consideración con los empleados, que los jefes le den mayor estímulo al empleado y le hagan saber cuándo hace las cosas bien

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #9

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/07/19 Género: F Edad: 36 Lugar de residencia: Grecia

Estado civil: Soltera Puesto que desempeñaba: Ventas

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

Aproximadamente 10 meses a 1 año

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Otra oportunidad laboral

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Sí

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Sí

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Sí

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Algunas

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Sí claro

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Satisfacción del cliente

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Sí, fue muy buena

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

No

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Muy bien

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Muy bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Responsabilidad

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Sí

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Sí

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Siempre la recomiendo, es una muy buena empresa con calidad en sus productos, responsable con el cliente

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

inclusión de nuevos departamentos, hay personal muy calificado, pero se puede reforzar en algunas áreas

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #10

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: M Edad: 45 Lugar de residencia: Naranjo.
 Paso Canoas estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Bodega
 embalaje

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

6- 7 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Problemas de salud

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si un montón

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Si

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Hacer las cosas bien

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si por parte de recursos humanos

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Claro

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien, un buen trato para todos

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Muy bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Hacer las cosas bien hechas

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Claro, la idea es avanzar

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Claro

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Muy excelente

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Todo está muy bien

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #11

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: M Edad: 24 Lugar de residencia: Palmitos

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Ayudante

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

8 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

No me sentía satisfecho

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

No

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

No

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

No, yo me había postulado para tapizado

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si, pero no estaba satisfecho con lo que hacía

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

El trabajo en equipo

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

No

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Sí

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Llevadera

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

De la misma manera

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Muy bien

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

No

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Que todos los pedidos salgan

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

lo quería, pero no lo logré, quería una acreditación del INA innovando

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

si

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Gran empresa muy ordenada

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

más tiempo para que el empleado descanse ya que el trabajo es muy pesado

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #12

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: M Edad: 32 Lugar de residencia: Esquipulas

Estado civil: Unión libre Puesto que desempeñaba: Lijado y tinte

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

Actualmente

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

No he tenido motivos

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Si

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

No

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Saber que al final del día todo sale bien

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si muy buena

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Si

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena, excelente

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Es un buen líder, educado, respetuoso

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Unidos, buen compañerismo

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Aumento de salario

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Comunicación

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una empresa de oportunidades que abre muchas puertas

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Es una excelente empresa

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #13

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: F Edad: 31 Lugar de residencia: Naranjo

Estado civil: Casada Puesto que desempeñaba: Ventas

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

1 mes

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Motivos personales

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Si claro

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

No

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Si

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Alcanzar las metas

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

No

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bien

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

Verbal

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Verbal

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Responsabilidad

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una empresa responsable preocupada por sus trabajadores

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Es una empresa muy ordenada

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #14

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: M Edad: 31 Lugar de residencia: Buenos Aires

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Encargado de bodega y cotizaciones

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

5 meses

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Nueva oportunidad laboral

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

Si

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Sí, porque eran dos énfasis distintos en los que me desempeñaba

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

Recargo de labores

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Logré ascender

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

Si

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

Bien

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

En contabilidad muy bien y en bodega faltaba comunicación

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Regalías y dinero

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Trabajo en equipo

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si aprendí mucho de forma individual

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es casi una de las empresas más grandes a nivel de Centroamérica que aporta calidad y trabajo para personas de la zona y de otros sectores del país

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Menores exigencias y presión sobre el trabajador, tiempo para que sus colaboradores puedan descansar y compartir con sus familias

Muchas gracias por la información brindada.

Entrevista #15

Buenas tardes

La presente llamada es para solicitarle su colaboración para una entrevista, esto con el fin de obtener información valiosa para el proyecto de graduación de Kristel Sancho Bermúdez, de la Maestría de Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la Universidad de Costa Rica, con el fin de obtener el título de Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La información obtenida es completamente confidencial y su uso es únicamente para efectos de la presente investigación, en cualquier momento puede finalizar la entrevista.

Nombre de la investigación: Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles.”

Fecha: 13/03/19 Género: M Edad: 23 Lugar de residencia: Concepción, Naranjo

Estado civil: Soltero Puesto que desempeñaba: Lijador

¿Hace cuánto salió de la empresa o hace cuánto ha pensado en salir de la empresa?

Actualmente labora para la empresa

¿Cuál es la razón que le motiva a abandonar la empresa?

Motivos personales

¿El puesto que desempeñaba o desempeña es de su agrado?

No

¿Las labores que realiza o realizaba le resultan retadoras?

Si

¿El puesto desempeñado, era el puesto por el cual se había postulado?

Si

¿Las labores realizadas representan un grado de dificultad?

En ocasiones

¿Considera que las labores que realiza son importantes para la empresa?

Si de mucho valor

¿La mayor satisfacción laboral para usted cuál sería?

Cambiar de puesto ascender

¿La capacitación recibida en la empresa le resultó valiosa?

Si

¿El pago recibido considera es justo por el trabajo realizado?

No

¿Cómo describe la relación con su jefe directo?

Muy buena

¿El jefe directo como trata a los demás compañeros?

De la mejor manera como conmigo

¿Cómo describe el trabajo de equipo en el departamento en que se desempeña?

Bueno

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de su jefe referente al trabajo realizado?

¿Cual?

No

¿Ha recibido o recibe algún reconocimiento por parte de la empresa referente al trabajo realizado? ¿Cual?

Si, dinero y un título

¿Qué considera es para usted lo más importante en el trabajo?

Ser puntual, compromiso a la hora de realizar el trabajo, responsabilidad

¿Visualiza posibilidad de crecimiento dentro de la empresa?

Si

¿Considera que trabajar en Nalakalú le aporta valor a su carrera profesional?

Si mucha

¿Cuál es la percepción personal que tiene de Nalakalú como empresa empleadora?

Es una buena empresa

¿Qué considera usted que debería ofrecer Nalakalú para ser una empresa en la cual las personas quieran trabajar?

Valorar más el desempeño de cada trabajador

Muchas gracias por la información brindada.

Anexo E. Guía de preguntas semiestructuradas para las sesiones grupales, personal administrativo.



Objetivo:

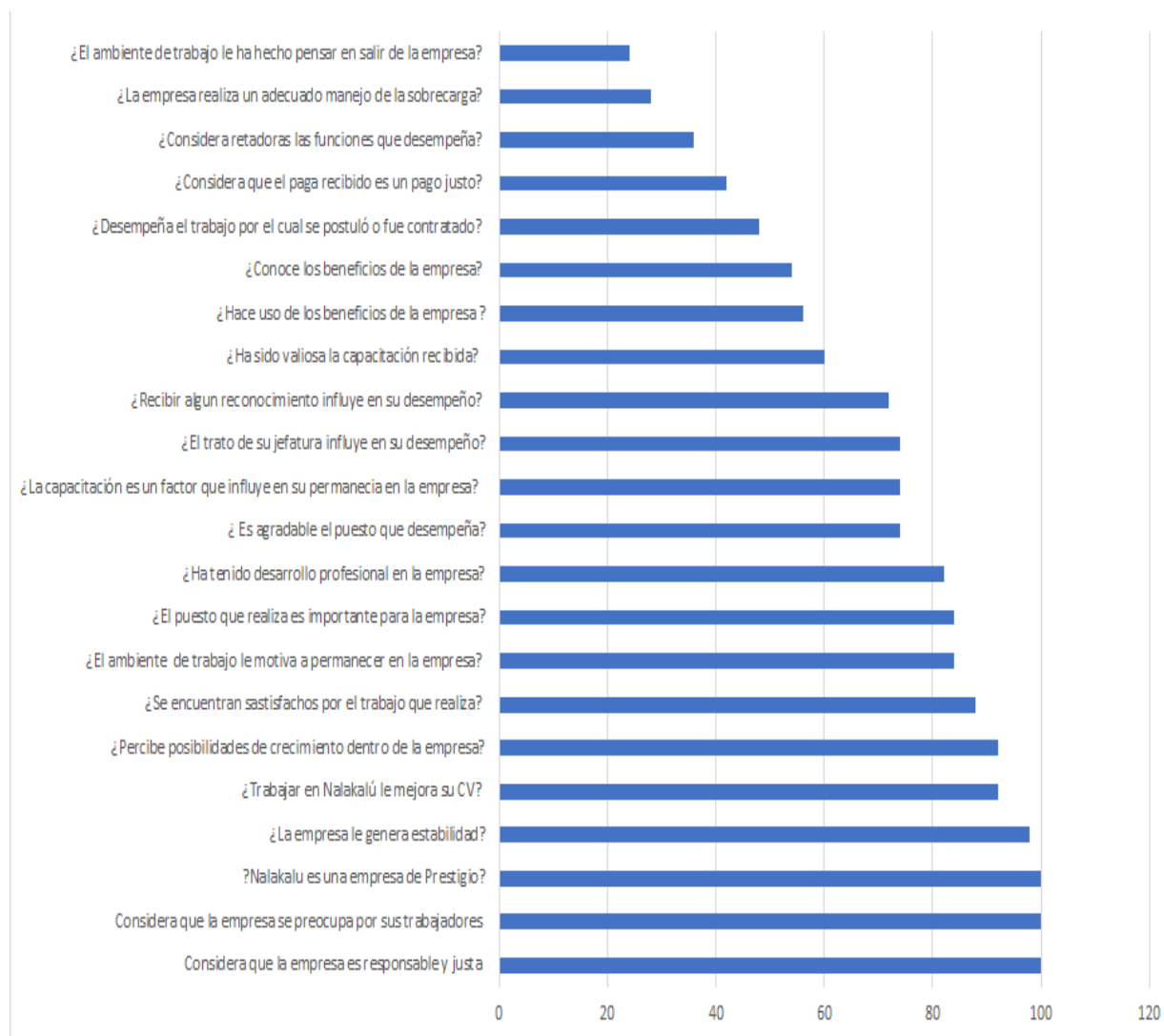
La presente reunión tiene como objetivo, validar los hallazgos de la información obtenida mediante los cuestionarios, que completaron anteriormente.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para la presente investigación.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

1. ¿Los resultados arrojaron que para los trabajadores del área administrativa es importante que la empresa les genera estabilidad y que trabajar en Nalakalu les mejora el currículum, que me pueden decir sobre esto?
2. ¿La importancia que perciben del puesto que desempeñan es algo que consideran les motiva a trabajar en la empresa? Cuéntame más sobre esto.
3. El 100% del personal administrativo que completó el cuestionario aceptó haber recibido capacitación y que esta fue valiosa para su puesto
4. Por último, el 100% comenta haber hecho uso de alguno o varios beneficios de la empresa, me llama la atención que, de la siguiente lista de beneficios ofrecidos, se mencionan menos de 50%, podemos ver y me comentan porque creen ustedes que no los utilizan? (se le hace entrega de la lista de beneficios e incentivos ofrecidos por la empresa)

Anexo F. Guía de preguntas semiestructuradas para las sesiones grupales, personal productivo.



Elaboración propia.

Objetivo:

La presente reunión tiene como objetivo, validar los hallazgos de la información obtenida mediante los cuestionarios, que completaron anteriormente.

En este sentido, siéntanse libres de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para la presente investigación.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

1. ¿Los resultados arrojaron que para los trabajadores del área productiva es importante que la empresa les genera estabilidad y que trabajar en Nalakalu les mejora el currículo, que me pueden decir sobre esto?
2. El 100% del personal contestó, considerar que Nalakalu es una empresa de prestigio, esto como influye en su motivación y el desempeño hacia el trabajo que realizan?
3. ¿La mayoría de las personas que contestaron la encuesta, comentan visualizar posibilidades de crecimiento en la empresa? Conversemos al respecto.
4. Por último, un % bajo del personal, menos del 60% comenta haber hecho uso de alguno o varios beneficios de la empresa, me llama la atención que, de la siguiente lista de beneficios ofrecidos, se mencionan menos de 50%, podemos ver y me comentan porque creen ustedes que no los utilizan? (se les hace entrega de la lista de beneficios e incentivos ofrecidos por la empresa)