

UNIVERSIDAD NACIONAL

SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Tema:

Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto.

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Estudiantes:

Jiménez Guerrero Yazmín, cédula 7 0252 0357

Loría Valerio Etmer, cédula 7 0198 0862

Sáenz Montero Iván, cédula 1 1312 0136

Venegas Cordero Manuel, cédula 1 1428 0118

Campus Sarapiquí

Heredia, Costa Rica

2021

UNIVERSIDAD NACIONAL

SECCIÓN REGIONAL HUETAR NORTE Y CARIBE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al grado de Licenciatura de Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos

ESTUDIANTES:

Jiménez Guerrero Yazmín, cédula 7 0252 0357

Loría Valerio Etmer, cédula 7 0198 0862

Sáenz Montero Iván, cédula 1 1312 0136

Venegas Cordero Manuel, cédula 1 1428 0118

ACADÉMICO RESPONSABLE

Rodolfo Anchía León

Campus Sarapiquí

Heredia, Costa Rica

2021

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón a mis padres, pues sin ellos no lo habría logrado; por haberme forjado como la persona que soy. A mis sobrinos, que son mi inspiración para continuar; y mi familia, que nunca me abandonó.

A mis amigos, quienes siempre me motivaron a continuar, a abrir mis alas y a ser mejor día con día.

Y una dedicación muy especial a mi “S O M P O P A” y mi “C O M P I T A”, que me acompañan y guían desde el cielo.

Yazmín Jiménez Guerrero

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mi hija Sophia Valentina Loria Campos, por ser la luz en mi camino y ser el soporte incondicional para avanzar y luchar día a día. Sin duda alguna, ella es quien me brinda la motivación necesaria para alcanzar metas como esta. A mis compañeros de tesis, con los cuales considero que se formó un muy buen grupo para sacar el proyecto adelante y cumplir el objetivo principal.

Etmer Loria Valerio

Dedicatoria

Este nuevo logro está dedicado en primera instancia a mi familia; a mi padre, que de Dios goce, porque gracias a él son quien soy hoy en día; a mi madre, por ser siempre un pilar fundamental en mi vida; a mi hijo, quien es la razón de mi vivir y a quien trato de dar un ejemplo de esfuerzo, honestidad y dedicación; a mi esposa, que me ha apoyado y ha estado a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida; y a cada una de esas personas que me han acompañado, guiado y motivado en la culminación de este proyecto.

Iván Sáenz Montero

Dedicatoria

Que nadie se quede afuera, la gente que me rodea es muy importante en vida.

La presente tesis la dedico principalmente a Dios, porque Él me dio la oportunidad de poder estudiar y me permitió cumplir este sueño de lograr una licenciatura.

A mi madre, Heidy Cordero Villalobos, y mi padre, Marco Venegas Salmerón, que con gran sacrificio me ayudaron a crear las bases para este gran logro. Me siento orgulloso de ellos y de mí por haber aprovechado la oportunidad que me brindaron.

A mi esposa, Ericka Peña Brenes, y a mis hijos, Daykel y Camila, que son gran impulso para mejorar cada día más mi nivel académico y poder ser ejemplo para ellos.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Manuel Venegas Cordero

Agradecimiento

Primeramente, doy infinitas gracias a Dios por permitirme el don de la vida, por darme la fuerza necesaria para continuar a pesar de las adversidades, y especialmente por llenarme de tantas bendiciones.

Agradezco infinitamente a mis padres por cada día confiar en mí y en mis expectativas, por haberme brindado educación, por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida. Gracias por todo el esfuerzo que han realizado para que continúe, por cada consejo y por cada una de sus palabras que han guiado mi camino. Este logro es tan mío como suyo.

Gracias a toda mi familia (hermanos, sobrinos, cuñadas, cuñado) por todo el apoyo brindado durante tantos años, por todo el amor y la paciencia. Gracias por creer en mí, son un pilar fundamental en mi vida.

Gracias a mi Yuya, por siempre escucharme, por brindarme su compañía y por ser mi desahogo de emociones. Gracias a ti, hermana de otra sangre, que has estado a mi lado desde que esto solo era un sueño. Gracias por creer en mí y por mantenerte cerca a pesar de la distancia. Agradezco a mis "V E C I N A S", por ser un impulso y un ejemplo a seguir, por ayudarme a mantener los pies sobre la tierra; por cada charla, abrazo, regaño, por impulsarme a ser mejor y ayudarme a abrir mis alas, simplemente por siempre estar.

¿Y cómo dejar de lado a tan amada casa de estudio, la Universidad Nacional? Has marcado mi vida de una forma que sinceramente no puedo explicar, con tantas emociones vividas. En ella construí la persona que soy hoy. Me ha dejado grandes amigos, compañeros increíbles y profesores excepcionales que también se han convertido en grandes amigos. Un agradecimiento muy especial a Rodolfo León Anchía, nuestro tutor, y a Octavio Buezo López, nuestro lector externo, quienes nos dieron aportes muy valiosos. Especialmente, agradezco a Patricia Vázquez, que ha diferenciado mi paso por la U, eres un ser humano excepcional. Definitivamente, la U sí pasó por mi vida, y hoy con mucho orgullo puedo decir que soy "sello UNA".

No ha sido un camino sencillo hasta ahora, pero gracias a sus aportes, confianza, amor y apoyo, lo complicado de alcanzar esta meta se ha notado un poco menos. Les agradezco y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, familia y amigos.

Yazmín Jiménez Guerrero

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Costa Rica, por haberme dado el espacio y haberme brindado educación de calidad.

A todos los profesores de la carrera de Licenciatura en Gestión del Talento Humano, por su guía y apoyo a lo largo de estos años. A nuestro tutor, Rodolfo Anchía, y lectores, Patricia Vázquez y Octavio Buezo. También a la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., por brindarnos la oportunidad de desarrollar el trabajo dentro de la organización.

Finalmente, gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Etmer Loria Valerio

Agradecimiento

En primera instancia, agradezco a Dios. Sin él, nada de esto sería posible.

Agradezco a la Universidad Nacional, Campus Sarapiquí, por darnos de la oportunidad de crecer profesionalmente. Es un orgullo ser sello UNA. A todos los profesores que durante estos años nos han compartido sus conocimientos y nos han dado herramientas para culminar con éxito esta gran meta de ser licenciados.

Quiero agradecer a nuestro profesor tutor, Msc. Rodolfo L. Anchía; a nuestra lectora interna, Msc. Patricia Vázquez Hernández; y a nuestro lector externo, Msc. Octavio Buezo López; a todos por su tiempo y dedicación en nuestro proyecto. Agradezco también a la empresa Orocosta Agroindustrial, S.A., por abrirnos las puertas y permitirnos realizar nuestro proyecto de tesis; a su vez, todo el personal que fue partícipe de nuestra investigación.

Finalmente, a mis compañeros de tesis, quienes cada uno, con su aporte, han hecho que este proyecto culmine con éxito.

Iván Sáenz Montero

Agradecimiento

Agradezco a Dios porque todo gira por gracia y obra de Él, me dio la vida para llegar hasta este momento y me ha dado los mejores padres, y ha puesto en mi camino a una mujer maravillosa con la cual he decidido tener una familia y cumplir objetivos. ¿Viste por qué Dios es el principal? Él ha puesto a todas esas personas en mi vida.

Agradezco a la Universidad Nacional por brindar los medios adecuados y confiar en la calidad de profesionales que pueden salir de las zonas rurales. A nuestro tutor y lectores de nuestro trabajo, por sus aportes y dedicación.

A Iván Sáenz y Etmer Loria, grandes amigos que nos ha dejado este paso académico, y a los cuales estimo tanto y admiro por ver hasta dónde han llegado. Ellos han sido por años un apoyo incondicional, y han logrado facilitarme los caminos para seguir este proceso académico.

Manuel Vengas Cordero

Tabla de contenido

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Agradecimiento	vi
Agradecimiento	vii
Agradecimiento	viii
Lista de Figuras	xiii
Lista de cuadros.....	xvii
Lista de Anexos	xxi
Resumen ejecutivo.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	25
CAPÍTULO I.....	27
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	27
1.1. Planteamiento y descripción del problema	28
1.1.1. Interrogante de la investigación.....	28
1.1.2. Justificación de la investigación.	29
1.1.3. Delimitación de la investigación.	32
1.2. Objetivos de la investigación	33
1.2.1. Objetivo general.	33
1.2.2. Objetivos específicos.	33
1.3. Modelo de análisis.....	34
1.3.1. Gráfico del modelo.	34
1.3.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización.....	36
1.4. Estrategia de la investigación aplicada.....	40
1.4.1. Tipo de investigación.....	40
1.4.2. Fuentes de investigación.	43
1.4.3. Población.....	44

1.4.4. Recopilación de los datos.....	46
1.4.5. Análisis e interpretación de la información.	48
CAPÍTULO II	51
MARCO REFERENCIAL.....	51
2.1. Generalidades de la institución	52
2.1.1. Generalidades.	52
2.1.2. Reseña histórica.....	53
2.1.3. Perfil de la empresa.	53
2.1.4. Mercados meta.....	54
2.1.5. Misión.	55
2.1.6. Visión.....	55
2.1.7. Valores.	55
2.1.8. Principios.....	55
2.1.9. Organigrama.....	56
2.2. Aspectos legales	57
2.2.1. Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud de Costa Rica.....	57
2.2.2. Permisos emitidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.	57
2.2.3. Permisos emitidos por la Municipalidad de Sarapiquí.	57
2.2.4. Permisos emitidos por PROCOMER.....	57
2.2.5. Patente municipal.	57
CAPÍTULO III	59
MARCO TEÓRICO	59
3.1 Antecedentes	60
3.1.1. Antecedentes nacionales.	60
3.1.2. Antecedentes internacionales.	61
3.2 Consideraciones teóricas	64
3.2.1 La organización.	64
3.2.2 Las personas.	64
3.2.3 Las personas y las organizaciones.	65
3.2.4 Área de los Recursos Humanos.....	65

3.2.5 Subsistemas de los Recursos Humanos.	68
3.2.6 Clima organizacional.	79
3.2.7 Cultura organizacional.	80
3.2.8 Motivación laboral.	82
3.2.9 Paquetes de compensaciones.	86
CAPÍTULO IV	89
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	89
4.1 Resultados de la variable 1, motivación, clima organizacional	90
4.1.1 Instrumento N.º 1.	90
4.1.2 Instrumento N.º 2, entrevista aplicada a todo el personal de Orocosta Agroindustrial S.A.	94
4.2 Resultados de la variable N.º 2, manual de Puestos	121
4.2.1 Instrumento N.º 3, manual de puestos, observación Orocosta Agroindustrial S.A.	121
4.2.2 Instrumento N.º 4, manual de puestos. Encuesta aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.	122
4.3 Resultados de la variable 3. Compensaciones laborales	133
4.3.1 Instrumento N.º 5. Compensaciones laborales.	133
4.3.2 Instrumento N.º 6, compensaciones laborales.	135
4.4 Resultados de la variable 4. Programa de compensaciones laborales, aplicado a colaboradores.	142
4.4.1 Instrumento N.º 7. Programa de compensaciones laborales, aplicado a colaboradores.	142
CAPÍTULO V	153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
5.1 Conclusiones	154
5.1.1. Conclusión al objetivo N.º 1.	154
5.1.2. Conclusión al objetivo N.º 2.	156
5.1.3. Conclusión al objetivo N.º 3.	157
5.1.4. Conclusión general.	158

5.2 Recomendaciones	159
5.2.1. Recomendaciones para el objetivo N.º 1.	159
5.2.2. Recomendaciones para el objetivo N.º 2.	159
5.2.3. Recomendaciones para el objetivo N.º 3.	160
5.2.4. Recomendaciones a la conclusión general.	160
5.3. Propuesta.....	162
5.3.1. Nombre de la propuesta.	162
5.3.2. Línea de acción.....	162
5.3.3. Justificación.....	162
5.3.4. Objetivos.	163
5.3.5. Metodología.	164
5.3.6. Propuesta de estrategias.	164
5.3.7. Presupuesto.....	166
5.3.8. Cronograma.	167
Bibliografía	171
Anexos	175
Instrumento N.º 1. Entrevista al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.....	175
Instrumento N.º 2. Encuesta diagnóstica.....	181
Instrumento N.º 3. Lista de cotejo.....	187
Instrumento N.º 4. Encuesta al personal colaborador.	189
Instrumento N.º 5. Entrevista a la gerencia.	190
Instrumento N.º 6. Encuesta a los colaboradores.....	192
Instrumento N.º 7. Encuesta a colaboradores.	194
Respuestas del instrumento N.º 1. Entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.	196
Respuestas del instrumento N.º 5. Entrevista aplicada al Gerente General de Orocosta Agroindustrial S.A.....	201

Lista de Figuras

Figura 1. Unidades vendidas de flores y follajes en los años 2019-2020 en el periodo comprendido entre marzo y agosto.	30
Figura 2. Unidades vendidas de bouquets en los años 2019-2020, en el periodo comprendido entre marzo y agosto.	31
Figura 3. Nacionalidad de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.	45
Figura 4. Formación académica de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.	45
Figura 5. Logotipo Orocosta Agroindustrial S.A.	54
Figura 6. Porcentaje de ventas por destino.	54
Figura 7. Estructura organizacional.	56
Figura 8. Subsistemas de los Recursos Humanos.	70
Figura 9. Tipos de remuneración.	77
Figura 10. Ítem 2. Colaboradores activos.	94
Figura 11. Ítem 2. Género de los colaboradores.	95
Figura 12. Ítem 3. Tiempo tiene de laborar para la organización.	96
Figura 13. Ítem 4. Relación con compañeros de trabajo.	97
Figura 14. Ítem 5. Motivación de los colaboradores.	98
Figura 15. Ítem 6. Nivel de motivación a la hora de realizar funciones.	99
Figura 16. Ítem 7. Fuente de motivación.	100
Figura 17. Ítem 8. Beneficio económico.	101

Figura 18. Ítem 9. Posibilidades de rotar o ascender en los puestos.....	102
Figura 19. Ítem 12. Estabilidad laboral.....	108
Figura 20. Ítem 13. La organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal. .	109
Figura 21. Ítem 14. La organización valora su trabajo y esfuerzo.	110
Figura 22. Ítem 15. Condiciones óptimas de salud ocupacional.	111
Figura 23. Ítem 16. La organización le brinda los materiales y el equipo.	112
Figura 24. Ítem 17. La empresa toma en cuenta su opinión y conocimiento.....	113
Figura 25. Ítem 18. La empresa otorga vacaciones a tiempo.	114
Figura 26. Ítem 19. Reconocimientos verbales o elogios.	115
Figura 27. Ítem 20. Reconocimiento adicional al salario.....	116
Figura 28. Ítem 21. Tipo de compensaciones laborales considera que la organización debería de implementar.....	117
Figura 29. Ítem 1. Área de desempeño.	123
Figura 30. Ítem 2. Conocimiento acerca del manual de puestos.....	124
Figura 31. Ítem 3. ¿Ha leído o conoce sus funciones laborales y/o las de otros puestos de la organización?.....	125
Figura 32. Ítem 4. ¿La empresa le ha indicado sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización?	126
Figura 33. Ítem 5. ¿Conoce sus funciones laborales dentro de la organización?.....	127
Figura 34. Ítem 6. ¿En algún momento se le ha dificultado realizar las tareas asignadas?	128

Figura 35. Ítem 7. ¿Cuenta con algún tipo de preparación o formación académica técnica o universitaria que facilite sus labores?	129
Figura 36. Ítem 8. ¿Ha recibido de parte de la organización algún tipo de capacitación o inducción que le indique como realizar sus labores?.....	130
Figura 37. Ítem 9. ¿Considera que las funciones que realiza son estrictamente para las que fue contratado (a)?	131
Figura 38. Ítem 10. ¿Considera que los demás colaboradores de la organización realizan las funciones que les corresponden?	132
Figura 39. Ítem 11. ¿Considera que la situación COVID ha incrementado sus responsabilidades laborales?.....	133
Figura 40. Resumen del instrumento 6, compensaciones laborales.	139
Figura 41. Ítem 1. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?	143
Figura 42. Ítem 2. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?.....	144
Figura 43. Ítem 3. ¿Considera necesario recibir elogios verbales por parte de sus superiores cuando realizan correctamente sus labores?.....	145
Figura 44. Ítem 4. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?.....	146
Figura 45. Ítem 5. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?	147
Figura 46. Ítem 6. ¿Le gustaría que la empresa al finalizar la temporada laboral le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?	148
Figura 47. Ítem 7. Artículos faltantes, según colaboradores.	149

Figura 48. Ítem 8. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?	150
Figura 41. Ítem 1. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?	152
Figura 42. Ítem 2. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?.....	153
Figura 43. Ítem 3. ¿Considera necesario recibir elogios verbales por parte de sus superiores cuando realizan correctamente sus labores?.....	154
Figura 44. Ítem 4. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?.....	155
Figura 45. Ítem 5. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?	156
Figura 46. Ítem 6. ¿Le gustaría que la empresa al finalizar la temporada laboral le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?	157
Figura 47. Ítem 7. Artículos faltantes, según colaboradores.	158
Figura 48. Ítem 8. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?	159

Lista de cuadros

Cuadro 1. Variables. Trabajo de Investigación Plan de Compensaciones Orocosta Agroindustrial S.A, 2020-2021	36
Cuadro 2. Análisis de la entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.	88
Cuadro 3. Ítem 1. Colaboradores activos	94
Cuadro 4. Ítem 2. Género de los colaboradores.	93
Cuadro 5. Ítem 3. Tiempo tiene de laborar para la organización	94
Cuadro 6. Ítem 4. Relación con compañeros de trabajo	95
Cuadro 7. Ítem 5. Motivación de los colaboradores	96
Cuadro 8. Ítem 6. Nivel de motivación a la hora de realizar funciones	97
Cuadro 9. Ítem 7. Fuente de motivación	98
Cuadro 10. Ítem 8. Beneficio económico.....	99
Cuadro 11. Ítem 9. Posibilidades de rotar o ascender en los puestos	99
Cuadro 12. Ítem 10. Aspectos positivos que le motivan de la organización.....	103
Cuadro 13. Resumen del ítem 10. Aspectos positivos que le motivan de la organización	105
Cuadro 14. Ítem 11. Aspectos negativos que les desmotivan de la organización	106
Cuadro 15. Resumen del ítem 11. Aspectos negativos que les desmotivan de la organización .	107
Cuadro 16. Ítem 12. Estabilidad laboral.....	108
Cuadro 17. Ítem 13. La organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal	109
Cuadro 18. Ítem 14. La organización valora su trabajo y esfuerzo	110

Cuadro 19. Ítem 15. Condiciones óptimas de salud ocupacional	111
Cuadro 20. Ítem 16. La organización le brinda los materiales y el equipo	112
Cuadro 21. Ítem 17. La empresa toma en cuenta su opinión y conocimiento.....	113
Cuadro 22. Ítem 18. La empresa otorga vacaciones a tiempo.....	114
Cuadro 23. Ítem 19. Reconocimientos verbales o elogios	115
Cuadro 24. Ítem 20. Reconocimiento adicional al salario	116
Cuadro 25. Ítem 21. Tipo de compensaciones laborales considera que la organización debería implementar.....	117
Cuadro 26. Ítem 22. Otro tipo de incentivos le gustaría que se implementara en la organización	118
Cuadro 27. Resumen del ítem 22. Otro tipo de incentivos que le gustaría que se implementara en la organización.....	120
Cuadro 28. Lista de cotejo.....	121
Cuadro 29. Ítem 1. Área de desempeño	122
Cuadro 30. Ítem 2. Conocimiento acerca del manual de puestos.....	123
Cuadro 31. Ítem 3. ¿Ha leído o conoce sus funciones laborales o las de otros puestos de la organización?.....	124
Cuadro 32. Ítem 4. ¿La empresa le ha indicado sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización?	125
Cuadro 33. Ítem 5. ¿Conoce sus funciones laborales dentro de la organización?.....	126
Cuadro 34. Ítem 6. ¿En algún momento se le ha dificultado realizar las tareas asignadas?	127

Cuadro 35. Ítem 7. ¿Cuenta con algún tipo de preparación o formación académica técnica o universitaria que facilite sus labores?	128
Cuadro 36. Ítem 8. ¿Ha recibido de parte de la organización algún tipo de capacitación o inducción que le indique como realizar sus labores?	129
Cuadro 37. Ítem 9. ¿Considera que las funciones que realiza son estrictamente para las que fue contratado (a)?	130
Cuadro 38. Ítem 10. ¿Considera que los demás colaboradores de la organización realizan las funciones que les corresponden?	131
Cuadro 39. Ítem 11. ¿Considera que la situación COVID ha incrementado sus responsabilidades laborales?	132
Cuadro 40. Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de Orocosta Agroindustrial S.A.	133
Cuadro 41. Encuesta aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A. sobre compensaciones laborales	136
Cuadro 42. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?	152
Cuadro 43. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?	153
Cuadro 44. ¿Considera necesario recibir elogios verbales de parte de sus superiores cuando realizan correctamente sus labores?	153
Cuadro 45. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?	154
Cuadro 46. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?	155

Cuadro 47. ¿Le gustaría que la empresa al finalizar la temporada laboral le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?	156
Cuadro 48. ¿En algún momento la organización ha incumplido en proporcionar el material o equipo para la realización de sus labores?	157
Cuadro 49. Artículos faltantes según colaboradores.....	158
Cuadro 50. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?	159
Cuadro 51. ¿Qué actividades recreativas le gustaría que la empresa implemente?.....	160
Cuadro 52. ¿En qué áreas considera necesarias que reciba una capacitación?	160

Lista de Anexos

Instrumento N.º 1. Entrevista al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.	172
Instrumento N.º 2. Encuesta diagnóstica.	178
Instrumento N.º 3. Lista de cotejo.	184
Instrumento N.º 4. Encuesta al personal colaborador.	186
Instrumento N.º 5. Entrevista a la gerencia.	187
Instrumento N.º 6. Encuesta a los colaboradores.	189
Instrumento N.º 7. Encuesta a colaboradores.	191
Respuestas del instrumento N.º 1. Entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.	193
Respuestas del instrumento N.º 5. Entrevista aplicada al Gerente General de Orocosta Agroindustrial S.A.	198

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. Es una empresa que desde hace más de 20 años se encuentra ubicada en el negocio internacional de flores, follajes y *bouquets* ornamentales. Su principal actividad económica es la exportación de estos productos, principalmente a los mercados estadounidense, europeo y canadiense.

La empresa busca diseñar un plan de compensaciones en función de la evaluación de puestos existente, que permita incidir positivamente en los niveles de motivación del equipo de trabajo, ya que actualmente la organización carece de un programa de compensaciones laborales (tanto emocionales como salariales) para sus colaboradores.

La investigación es de tipo mixta, aplicando variedad de instrumentos, entre los que destacan: observaciones, lista de cotejo, entrevista, cuestionario y encuesta, que fueron aplicados a los sujetos de investigación, los cuales son colaboradores de la empresa Orocosta S.A.: trabajadores de planta, producción, Departamento de Recursos Humanos y Gerencia.

El trabajo realizado tiene por título: “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A, en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

Debido a la situación que presenta Orocosta Agroindustrial S.A. ante la ausencia de compensaciones para sus colaboradores, se ha elegido este tema, con el que se pretende elaborar un programa de compensaciones laborales que permita incidir positivamente en los niveles de motivación del equipo de trabajo.

Se busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuál será el diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A. que reconozca el cumplimiento de los objetivos de cada puesto en el periodo 2020-2021?

Para dar respuesta a esta pregunta, fue necesario plantear un objetivo general, el cual es: diseñar un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto.

Para poder fundamentar y explicar este objetivo, fue necesaria la aplicación de diversos instrumentos, entre los cuales destacan: lista de cotejo, entrevistas, encuestas y cuestionarios a los diversos estratos o sujetos de investigación, específicamente Gerencia, Recursos Humanos y colaboradores de la organización en general. Dichos instrumentos permitieron la recolección de resultados sumamente importantes para la investigación, los cuales permitieron llegar a diversas conclusiones.

En referencia a las compensaciones laborales, se puede concluir que existe una necesidad evidente, ya que actualmente no se existe un plan de compensaciones económicas ni emocionales para los colaboradores, quienes expresan que les gustaría recibir elogios o reconocimientos cuando realizan correctamente sus labores; por otra parte, y como se mencionó anteriormente, los sueldos que los trabajadores reciben se ajustan a los pagos justos y competitivos; además, el acceso a seguros y pólizas puede ser considerado una ventaja para los trabajadores, ya que en algunos sitios no son recibidas.

Dichos instrumentos también dieron pie a la elaboración de una serie de recomendaciones. Se propone identificar y tener presentes, en cada una de sus estrategias y programas para el personal, los asuntos no profesionales de los individuos, como familia, salud y aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Además, fortalecer los lazos sociales para el personal, mediante la creación de equipos de trabajo por algún tiempo determinado, puesto que los grupos ejercen una fuerte influencia sobre el personal, hacen cumplir las presiones de conformidad, y estas incluyen normas sobre la cantidad y la calidad apropiadas del trabajo.

Se recomienda generar campañas de premiación de manera personal para los empleados, reconocimientos a través de comunicaciones informativas y premios de tiempo de descanso. El reconocimiento informal es una estrategia simple, inmediata y de bajo costo. A todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo; además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional.

Finalmente, se recomienda desarrollar una campaña que concientice a la gerencia y al personal administrativo sobre la importancia de reconocer el buen desempeño de sus empleados y de crear espacios que permitan la retroalimentación de sus actividades realizadas, con el fin de generar un ambiente donde se expresen las ideas y sugerencias de ambas partes.

Además de conclusiones y recomendaciones, este trabajo propone la implementación de una propuesta que permita mitigar el problema encontrado, por lo que se desarrolla un plan de compensaciones emocionales, el cual tiene como objetivo general diseñar una estrategia de salario emocional y compensación emocional que permita motivar el talento humano de los colaboradores de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. durante el 2021. Además, como propuestas de acción a implementar están: proponer el empleado del mes, proponer la estipulación de un tiempo de café vespertino, incrementar las reuniones de integración: ofrecer la posibilidad trimestral de integración del personal, poner en curso un buzón de sugerencias disponible para todos los colaboradores de la organización, realizar reuniones y encuentros periódicos entre las áreas, crear un canal rojo de emergencia que sirva como un portal de denuncias anónimas para que el área legal investigue y tome las medidas adecuadas en función a la protección de la organización, y capacitar al personal en temas de: ergonomía, higiene y salud por situación COVID-19, clima organizacional, ambiente laboral y manejo de conflictos. Todo esto con el fin de mejorar el talento humano.

INTRODUCCIÓN

El trabajo realizado tiene por título: “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

El alcance de la investigación establece el análisis del nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. y la implementación de programas de compensación que permitan nuevos niveles motivacionales en el equipo de trabajo, con el fin de obtener un mayor rendimiento, productividad y sentido de pertenencia dentro de la empresa.

El fin de este análisis será brindar alternativas y herramientas para la gestión del talento humano que permitan un mejor clima organizacional, dando así una mayor estabilidad para mitigar factores de riesgo, como la incertidumbre y la desmotivación en los colaboradores.

Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa que desde hace más de 20 años se encuentra ubicada en el negocio internacional de flores, follajes y *bouquets* ornamentales. Su principal actividad económica es la exportación de estos productos, principalmente a los mercados estadounidense, europeo y canadiense.

Previo al COVID-19, el mercado internacional de flores y follajes tropicales presentaba tendencias crecientes y además se caracterizaba por ser un mercado altamente competitivo e innovador, en donde sobresalían las elevadas exigencias de calidad, precio y servicio, argumentado en la presencia y participación de países líderes en la materia, como lo son Ecuador y Colombia.

Con respecto a las limitaciones que se pudieran presentar en la realización de la presente investigación, se destaca el tiempo para realizar las investigaciones correspondientes, aplicar cada instrumento propuesto y realizar las pruebas necesarias para la implementación de la estrategia, esto debido a que los miembros del grupo investigador tienen responsabilidades laborales, personales, de estudio y familiares que atender.

Para lograr el objetivo propuesto para la realización del proyecto de graduación, la indagación se desarrolla tomando en cuenta las siguientes etapas:

1) Capítulo 1: se describe, entre otros aspectos, la naturaleza, los responsables del trabajo, los antecedentes y la justificación del problema objeto de estudio, el planteamiento de los objetivos,

y los alcances y limitaciones, además de la metodología a seguir; en este caso, el enfoque y el tipo de investigación (cuantitativa, descriptiva), la población y la muestra; las variables con su definición conceptual, instrumental y operacional; técnicas para recopilar la información, y el tratamiento que se da a esa información.

2) Capítulo 2: se desarrollan los temas y subtemas que sustentan la investigación, y comprende el marco referencial. Se tratan de forma breve la historia de la organización Orocosta Agroindustrial S.A. y todas las generalidades relevantes de la empresa.

3) Capítulo 3: se trabaja el marco teórico. Se desarrollan los temas que sugieren los objetivos específicos formulados para el presente trabajo.

4) Capítulo 4: se presenta el análisis e interpretación de la información facilitada por los sujetos informantes seleccionados, la cual se transfiere a tablas y figuras, variable e ítem por ítem para su respectiva interpretación.

5) Capítulo 5: se desarrollan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones para el mejoramiento del talento humano a través de las modificaciones del plan de compensaciones; además, se muestra la propuesta de implementación del proyecto, en la cual se detallan las charlas y talleres llevados a cabo con los sujetos de investigación.

También, presenta la lista de referencias bibliográficas utilizadas para fundamentar este proyecto, así como los apéndices correspondientes.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

En una investigación, los aspectos metodológicos constituyen una sección de suma trascendencia dentro del proceso investigativo, porque señalan el camino o el procedimiento mediante el cual se llega, de manera satisfactoria y científica, al éxito exploratorio.

Por lo tanto, en este capítulo se describe la metodología, la forma o el procedimiento propuesto para el desarrollo de la investigación titulada “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

1.1. Planteamiento y descripción del problema

1.1.1. Interrogante de la investigación.

Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa que se dedica desde hace 20 años a la producción y exportación de flores y follajes ornamentales, siendo una de las empresas más importantes en este mercado a nivel nacional y de las más reconocidas a nivel internacional, la cual compite con grandes empresas de países como Ecuador, Colombia y Perú, y su mercado principal es el de Estados Unidos. Orocosta Agroindustrial S.A. cuenta con distintos departamentos que conforman su organización, como lo son a) área productiva, que abarca la cosecha y pos-cosecha; b) área administrativa, conformada por Ventas, Contabilidad y Gerencia; y c) área de Recursos Humanos.

En el presente año, la empresa ha enfrentado los embates de la pandemia del COVID-19, y esto ha impactado en la cancelación de sus exportaciones, situación que ha implicado el despido de algunos colaboradores. Lo anterior ha provocado que el grupo de trabajo que permanece en la empresa tenga un ambiente de incertidumbre sobre su futuro, y por ende cuenta con una baja en la motivación necesaria, que limita un rendimiento óptimo en sus funciones.

Orocosta se encuentra trabajando por recuperar sus niveles de exportación en la reactivación de los mercados, para así volver a generar como mínimo los niveles de empleo que se tenían antes de la propagación del virus. Por lo anterior, se requiere recuperar la motivación del equipo de trabajo y, de ser posible, superar los estándares de calidad que han existido durante la trayectoria histórica de la organización.

Orocosta carece de un programa de compensaciones laborales (tanto emocionales como salariales) para sus colaboradores, por lo tanto, la presente propuesta de proyecto de graduación plantea desarrollar los estudios necesarios para la elaboración de un programa de compensaciones laborales que permita incidir positivamente en los niveles de motivación del equipo de trabajo.

Por los considerandos expuestos, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuál será el diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., que reconozca el cumplimiento de los objetivos de cada puesto en el periodo 2020-2021?

1.1.2. Justificación de la investigación.

Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa que desde hace más de 20 años se encuentra ubicada en el negocio internacional de flores, follajes y *bouquets* ornamentales. Su principal actividad económica es la exportación de estos productos, principalmente a los mercados estadounidense, europeo y canadiense.

En lo que respecta al mercado de flores y follajes tropicales a nivel internacional, se pueden identificar dos etapas: etapa previa y etapa posterior a la pandemia mundial COVID-19, la cual presenta sus primeros brotes y casos en el año 2019, específicamente en el mes de diciembre, en Wuhan, provincia de Hubei, China. Posteriormente, se extendería al resto del mundo.

Previo al COVID-19, el mercado internacional de flores y follajes tropicales presentaba tendencias crecientes, y además se caracterizaba por ser un mercado altamente competitivo e innovador, en donde sobresalían las elevadas exigencias de calidad, precio y servicio, argumentado en la presencia y participación de países líderes en la materia, como lo son Ecuador y Colombia.

La empresa Orocosta Agroindustrial S.A. empezó a realizar un trabajo fuerte enfocado en el desarrollo y el progreso de la organización, para lo cual generó estrategias como la fomentación del trabajo en equipo, el mejoramiento de la cartera de clientes, el trabajo en servicio al cliente y la creación de mejores opciones logísticas para llevar los productos a los lugares finales en el menor tiempo posible, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente mediante la obtención de un producto fresco y de calidad.

Posterior a la situación mundial con la presencia de la pandemia COVID-19, el mercado de flores y follajes ha enfrentado una serie de situaciones negativas, las cuales han afectado en primera

instancia la demanda de productos tropicales, conduciendo a una disminución de este tipo de negocio en general. Esto se presenta debido a que las flores y los follajes tropicales no son vistos como productos de primera necesidad para la subsistencia del ser humano, como sí lo son los productos que se encuentran incluidos en la industria de alimentos.

Para la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., esta situación ha afectado considerablemente las ventas de la organización, las cuales se han visto disminuidas alrededor de un 75% durante los meses de marzo, abril, mayo y agosto. Estos datos se analizan en el siguiente gráfico, el cual muestra una comparación en el número de unidades vendidas de flores, follajes y *bouquets* en los años 2019 – 2020, en el periodo comprendido entre marzo y agosto.

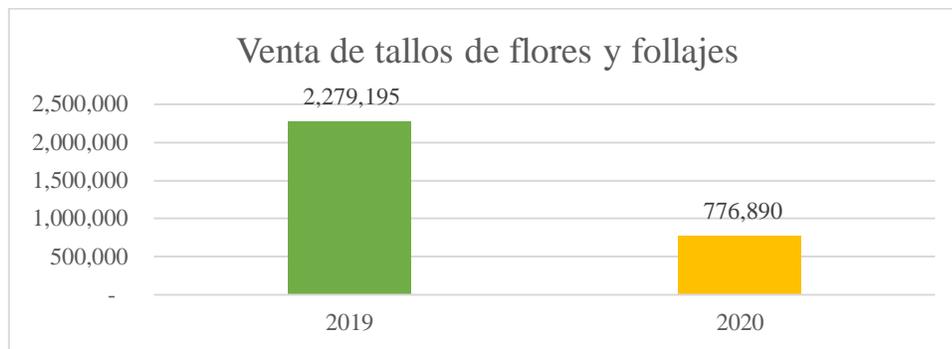


Figura 1. Unidades vendidas de flores y follajes en los años 2019-2020 en el periodo comprendido entre marzo y agosto.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En este gráfico se puede apreciar que, en el periodo de marzo a agosto de 2019, el número total de tallos vendidos en unidades de flores y follajes fue de 2.279.195. En el año 2020, la venta total de unidades de este apartado fue de 776.890 unidades, lo cual muestra que la organización dejó de exportar alrededor de 1.502.305 tallos durante este periodo, y esto implica una reducción de alrededor de un 66% en la venta de tallos de flores y follajes en comparación al periodo del año 2019.

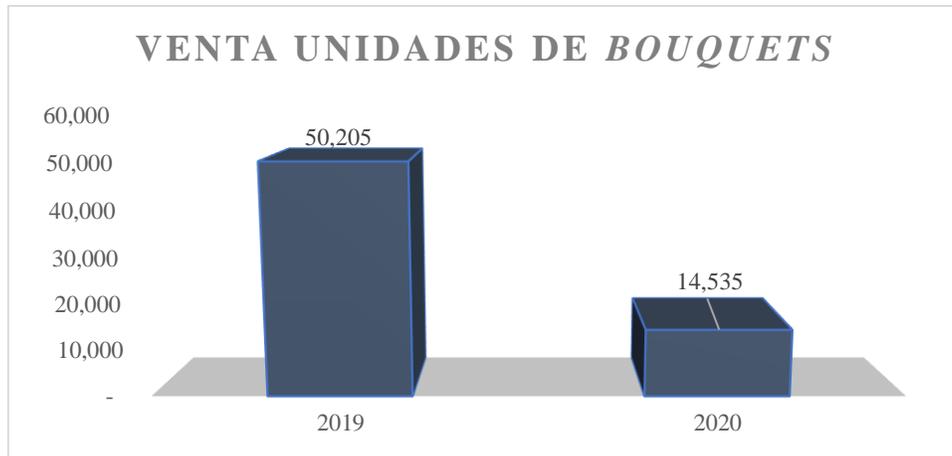


Figura 2. Unidades vendidas de *bouquets* en los años 2019-2020, en el periodo comprendido entre marzo y agosto.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para el gráfico de venta de *bouquets*, en el año 2019 se colocaron alrededor de 50.205 unidades, y para el mismo periodo, pero en el año 2020, se colocaron apenas 14.535 unidades. Esto significa una reducción en la exportación de *bouquets* en aproximadamente 35.670 unidades, lo cual corresponde a un 72% en relación con el año 2019.

En el descenso de los niveles de exportación y ventas han entrado en juego una serie de factores desfavorables para la organización, dentro de los cuales es posible citar: la crisis financiera mundial, la baja demanda de productos, el cierre de los canales de envío como los aeropuertos, y la cancelación de eventos masivos a nivel mundial.

Debido a las situaciones anteriormente mencionadas, la empresa se vio obligada a tomar acciones para poder seguir operando en el mercado. Estas acciones se orientaron a buscar un punto de equilibrio entre los ingresos existentes y los diferentes costos y gastos de la organización. Las medidas tomadas fueron variadas y principalmente implicaron el cese de proyectos y contratos, el despido de colaboradores y disminuciones en la jornada laboral. A su vez, estas acciones han llevado a que los colaboradores activos en la organización se encuentren dentro de un ambiente de incertidumbre en relación con su futuro, y por ende muestren una baja en la motivación, lo que afecta el rendimiento en la ejecución de las diferentes labores.

Para la empresa, el capital humano es un recurso sumamente valioso, ya que son estos los encargados de llevar a cabo los diferentes proyectos y de lograr los diferentes objetivos propuestos

en las diversas áreas. Es por ello que se considera que el recurso humano con el que se cuente en la institución puede determinar el éxito o fracaso de esta.

La empresa en la actualidad se esfuerza con el objetivo de que, a mediano o largo plazo, se puedan recuperar los niveles de exportación y ventas registrados en periodos previos al COVID-19, siendo esta la etapa más difícil para la institución, debido al nivel de incertidumbre que existe dentro del personal de la compañía. Es por esta razón que contar con un equipo de trabajo motivado y dispuesto a dar el mejor esfuerzo es la clave para salir adelante.

Este proyecto surge con el fin de analizar los efectos en el nivel de motivación de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021. Se valorará el nivel de motivación actual de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A., en conjunto con los paradigmas e incertidumbres sobre temas laborales y sociales presentados a través de las diferentes situaciones provocados en relación a la pandemia COVID-19, con el objetivo de identificar ideas orientadas y enfocadas que sustenten un programa de compensaciones laborales; asimismo, valorar si con la comunicación del programa al equipo de trabajo existe algún cambio en el nivel de motivación actual.

Sin duda alguna, lo que se busca través de la elaboración del programa de compensaciones es brindar algunas herramientas a la organización que le permitan incrementar la motivación de sus colaboradores, y así el personal a su cargo se sienta identificado con la organización, aumente sus niveles productivos y pueda seguir compitiendo en un mercado altamente competitivo, como lo es el mercado de flores y follajes tropicales.

1.1.3. Delimitación de la investigación.

1.1.3.1. Delimitación temporal.

El proceso de investigación inicia en el mes de agosto de 2020, y concluye en marzo de 2021. En este periodo de tiempo se analiza el nivel de motivación del talento humano de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., estudiando el clima laboral de la organización para promover nuevos incentivos al personal que superen la motivación actual.

1.1.3.2. Delimitación espacial.

La investigación se realizará en las instalaciones de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., ubicada en Horquetas de Sarapiquí, Heredia, sobre ruta nacional 4, 1 kilómetro al sur y 800

metros oeste. Esta será realizada con todo el personal que labora dentro de la compañía, ya que es una población accesible y permite la fácil aplicación de los instrumentos a utilizar

1.1.3.3. Delimitación empresarial.

La investigación se realizará en las instalaciones de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.

1.1.3.4. Enfoque.

El enfoque de la investigación se centra en el análisis administrativo en el área de la gestión del talento humano y motivación de los colaboradores de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.

1.1.3.5. Ámbito.

El presente trabajo se desarrolla en el ámbito de Recursos Humanos, específicamente en la motivación del equipo de trabajo en el desarrollo de sus funciones, analizando también su clima organizacional.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general.

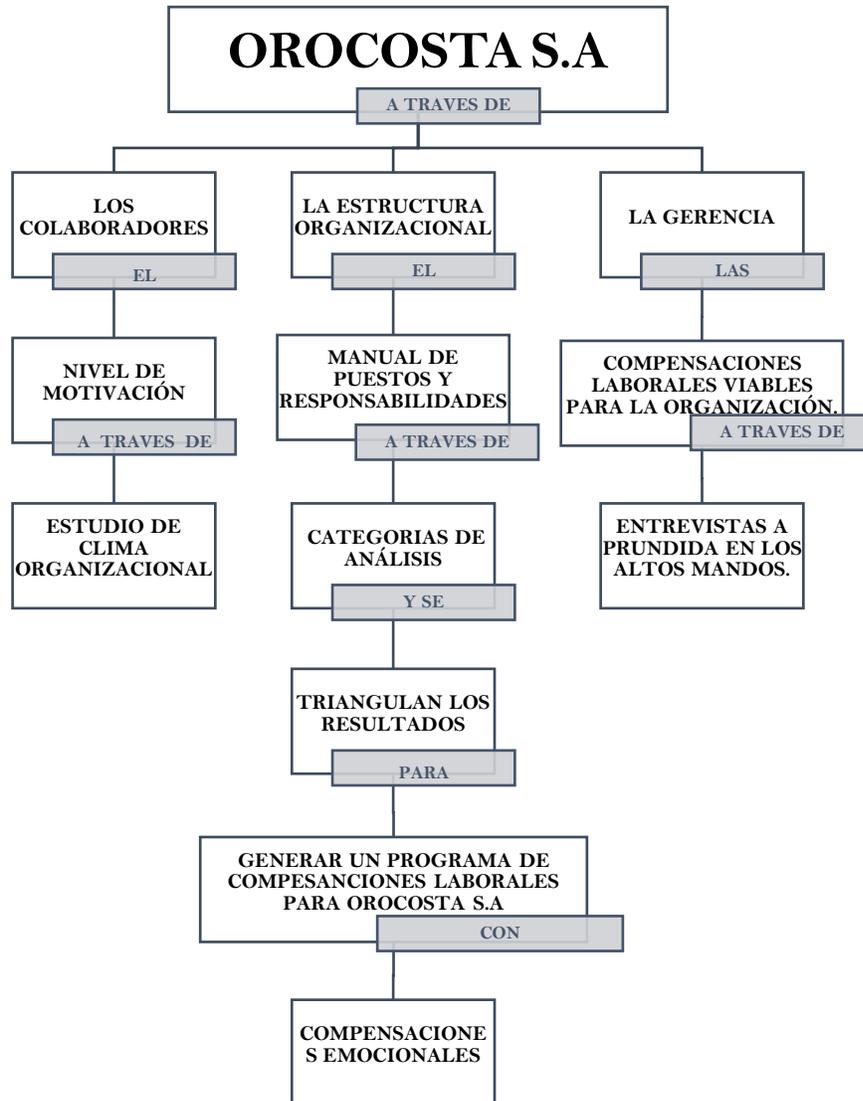
Diseñar un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A. en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto.

1.2.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar el nivel de motivación actual de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A. a través del estudio del clima organizacional, para la generación de ideas que orienten la pertinencia de un programa de compensación laboral.
2. Clasificar los puestos de la organización mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades para el establecimiento de categorías que orienten el programa de compensaciones laborales.
3. Determinar las compensaciones laborales que puede otorgar la organización mediante entrevistas a los altos mandos, para sustentar el programa de compensaciones.
4. Elaborar un programa de compensaciones laborales para Orocosta Agroindustrial S.A. mediante los resultados obtenidos para el uso y disfrute de las compensaciones.

1.3. Modelo de análisis

1.3.1. Gráfico del modelo.



Fuente: Elaboración propia, 2020.

El gráfico del modelo de análisis anterior, muestra la triangulación de los datos que se utilizan en la investigación.

La información requerida para el trabajo final de graduación se toma de la Empresa Orocosta Agroindustrial S.A, dicha información se obtiene de tres fuentes distintas; los colaboradores, la estructura organizacional y la gerencia. De los colaboradores se mide el nivel de motivación actual a través de un estudio del clima organizacional. De la estructura organizacional

se analiza el manual de puestos y responsabilidades a través de categorías de análisis. Y de la gerencia se obtienen las compensaciones viables para la organización, por medio de entrevistas a profundidad a los altos mandos.

Una vez obtenidos los datos de cada una de las fuentes se triangula los datos, lo que da pie a la generación de un programa de compensaciones laborales para Orocosta Agroindustrial S.A, una vez analizada y procesada la información, se concluye que el programa de compensaciones laborales pertinente para la organización es un Programa de Compensaciones Emocionales, que ayude a aumentar la motivación de los colaboradores y que se ajuste a la situación económica de la organización.

Por otra parte, con la intención de detallar aspectos de la investigación, en el siguiente cuadro se explica el modelo con el que se va a elaborar la investigación. En este se exponen puntos importantes, tales como conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables del trabajo, todo esto en función de presentar alternativas de solución referentes al problema de investigación planteado

1.3.2. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

Cuadro 1. Variables, trabajo de investigación plan de compensaciones Orocosta Agroindustrial S.A., 2020-2021.

Variable:	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
Motivación	<p>La motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía dirige y mantiene el comportamiento humano (Gómez <i>et al.</i>, 2008).</p>	<p>Condiciones laborales, seguridad, factores sociales, categoría, trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento, responsabilidad mayor (CEOLEVEL, 2015).</p>	<p>Entrevista. Encuesta.</p>
Clima organizacional	<p>De acuerdo con Chiavenato (2011), el clima organizacional hace referencia al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término se refiere, de manera</p>	<p>Sentido de pertenencia, liderazgo, relaciones entre compañeros, condiciones físicas del trabajo, compensación y reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, igualdad de oportunidades (Bizneo Advance HR Tools, s.f.).</p>	

Variable:	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
	específica, a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes (p. 50).		
Manual de puestos	Para Chiavenato (2011), la descripción o manual de puestos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo confirman y distinguen del resto de los puestos de la organización. En esencia, las áreas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar (p. 189).	Objetivos empresariales y de cada puesto, complejidad del trabajo, responsabilidad, condiciones de trabajo, capacidades, nivel de supervisión (Jiménez, 2011).	Lista de cotejo. Encuesta.
Compensaciones laborales	De acuerdo con Wayne y Noe (2005), el término compensación incluye el total de todas las gratificaciones	Hace referencia a una serie de compensaciones que pueden ser de naturaleza económica o	Entrevista. Encuesta.

Variable:	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
	<p>proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo. • Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico. • Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad. (p. 6). 	<p>emocional, incluso hablamos de beneficios en especie: como la flexibilidad horaria o las iniciativas para facilitar la conciliación laboral y familiar. Es decir, que se trata de cualquier forma de pago que recibe el trabajador tras trabajar y asumir sus responsabilidades periódicamente. Esta clase de compensaciones garantizan que el equipo realice su labor con dedicación y que esté satisfecho con sus tareas (Sesame Assets, 2021).</p>	
Programa de compensaciones laborales	La compensación incluye todas las formas de pago y recompensas que los empleados reciben por el desempeño	Plazos, reglamentos, cumplimiento de objetivos, compensaciones	Encuesta.

Variable:	Conceptualización:	Operacionalización:	Instrumentalización:
	<p>de sus puestos. La compensación directa engloba sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta incluye las muchas prestaciones ofrecidas por las empresas, y la compensación no financiera incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales (Bohlander y Snell, 2008).</p>	<p>emocionales, retención del talento humano, baja rotación de personal.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4. Estrategia de la investigación aplicada

1.4.1. Tipo de investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4). Al realizar una investigación o para llevarla a cabo, se decide entre una investigación cualitativa, cuantitativa o mixta, que incluye ambos sistemas. En este caso, se elige el tipo de investigación mixta; sin embargo, con un enfoque mayor al aspecto cualitativo, por ser más un estudio de distintos comportamientos humanos o reacciones ante ciertos aspectos que generan un mayor interés en sus funciones.

1.4.1.1 Nivel de investigación.

Para esta investigación se ha elegido el diseño tipo no experimental, el cual se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir, sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Esta indagación, de acuerdo con el grado de profundidad y complejidad, se caracteriza por explorar y describir el quién, el dónde, el cuándo, el cómo y el porqué del sujeto de estudio; en este caso, sería el planteamiento de un plan de compensaciones en función de la evaluación de puestos existente, que permita incidir positivamente en los niveles de motivación del equipo de trabajo, ya que actualmente la organización carece de un programa de compensaciones laborales (tanto emocionales como salariales) para sus colaboradores.

Asimismo, busca medir o evaluar los aspectos más relevantes del fenómeno por investigar. Para Barrantes (2014), la investigación exploratoria “prepara el terreno para llevar a cabo investigaciones más completas sobre ese tema. Este tipo de investigaciones son muy frecuentes cuando aparecen fenómenos nuevos en la vida del hombre y la sociedad” (p. 131).

Es por esto que la investigación exploratoria se adapta a las necesidades del proyecto, debido a que, por el tema en tratamiento que constantemente se ve en las empresas actuales, es de suma importancia que los profesionales de recursos humanos tengan conocimiento acerca de estrategias y capacitaciones de cómo mantener motivado al personal colaborador.

Además, los estudios exploratorios buscan descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible. Para lograr esta tarea, Barrantes (2014) considera los siguientes aspectos:

El investigador debe ser capaz de definir qué va a medirse y cómo va a lograrse esa medida. También, debe especificar quién o quiénes deben incluirse en esa medida. Por lo tanto, para desarrollar este tipo de estudios, se requiere de considerables conocimientos del área que se investiga. Aunque la descripción puede ser más o menos profunda, debe basarse en la medida de uno o más atributos del fenómeno descrito. (p. 131).

Por su parte, la presente investigación también es descriptiva porque su propósito es describir situaciones y eventos. Al respecto, Dankhe (1989, citado por Barrantes, 2014) dice que:

Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden de manera independiente las variables con las que tiene que ver el problema, aunque muchas veces se integran esas mediciones, su objetivo final no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 129).

En esta perspectiva, la descripción se basa en hechos observados acerca del “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

1.4.1.2 Diseño de la investigación.

El modelo mixto constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación. Este modelo representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2006): “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un problema de investigación” (p. 64).

Por su parte, Salgado (2007) afirma: “Los enfoques mixtos parten de la base de que los procesos cuantitativo y cualitativo son únicamente ‘posibles elecciones u opciones’ para enfrentar problemas de investigación, más que paradigmas o posiciones epistemológicas” (p. 59).

Todd, Werlich y Mckeown (2004, citados por Hernández *et al.*, 2006) consideran lo siguiente sobre el método mixto:

- Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementa nuestra confianza en que los resultados son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.
- El enfoque mixto ayuda a clarificar y teorizar el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- En el enfoque mixto se potencia la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración.
- Al combinar métodos, aumentamos no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido.
- Los modelos mixtos logran que “exploremos y explotemos” mejor los datos. (p. 72).

Asimismo, Henwood (2004, citado por Salgado, 2007), señala que insistir en que:

Los enfoques cuantitativo y cualitativo son diferentes no lleva a ninguna parte, la separación de enfoques es hipercrítica, restringe el quehacer del investigador y bloquea nuevos caminos para incluir, extender, revisar y reinventar las formas de conocimiento; por tal motivo, el enfoque mixto es la posición que promueve más la innovación en las ciencias. (p. 42).

1.4.1.3 Cualitativa.

La investigación es cualitativa debido a que tiene por objeto reunir un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano y sus razones. La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social con un interés práctico, es decir, con el propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva (Martínez, 2012). El enfoque cualitativo de investigación se enmarca en el paradigma científico naturalista, el cual, como señala Barrantes (2013), también es denominado naturalista-humanista o interpretativo, y cuyo interés “se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p. 82).

Esta investigación es de tipo cualitativo, ya que realizará una investigación bibliográfica para identificar los antecedentes, bases y resultados que se pueden obtener en la implementación de una estrategia de recursos humanos para la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.

1.4.1.4 Cuantitativa.

Además, se considera una investigación cuantitativa, puesto que, según el modelo “racionalista” o cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad del ser humano por aprender sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el fin de interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor (Ugalde y Balbastre, 2013).

Por lo citado anteriormente, para la realización de esta investigación se ha decidido emplear el diseño mixto. A continuación, se realiza una explicación de los conceptos cualitativo y cuantitativo de manera más detallada.

1.4.2. Fuentes de investigación.

Las fuentes de información se refieren a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. Conocer y distinguir estas fuentes es necesario para que el trabajo que se está realizando cumpla con el proceso de investigación. “Las fuentes de información corresponde a la suma de elementos disponibles que contienen un conjunto de símbolos que poseen la capacidad de significar y satisfacer la necesidad del investigador” (Romanos De Tiratel, 2000).

Por lo anterior, este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, porque se basa en hechos que delimitan de forma sistemática y precisa un área de interés. Con el enfoque y tipo de investigación mencionados (mixto, exploratoria y descriptiva), se trata de proponer de un plan de compensaciones en función de la evaluación de puestos existente que permita incidir positivamente en los niveles de motivación del equipo de trabajo, ya que, actualmente, la organización carece de un programa de compensaciones laborales (tanto emocionales como salariales) para sus colaboradores.

1.4.2.1 Fuentes primarias.

Las fuentes primarias serán el personal de las distintas áreas de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., tales como el gerente general, gerente de Recursos Humanos, supervisores de área y colaboradores operativos, a los cuales se les aplicarán entrevistas, encuestas

y otros instrumentos para obtener información. “Las fuentes primarias contienen la información original, producto de una investigación o de una actividad creativa, están destinadas a comunicar los resultados de manera directa” (Romanos De Tiratel, 2000).

1.4.2.2 Fuentes secundarias.

El estudio de información bibliográfica y elaborada, producto del análisis correspondiente a los temas de estrategia de recursos humanos en Costa Rica o Latinoamérica. “Son fuentes especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (Romanos de Tiratel, 2000, p. 19).

1.4.3. Población.

Según Gómez (2014), toda población tiene como referencia un conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, mediciones, etc. Este conjunto se denomina técnicamente, en estadística, población de estudio o población, definida como el total o agregado de las unidades de estudio. Con la investigación se pretende conocer las características de conjunto y generalizar los resultados o conclusiones que se obtengan de la población.

Gómez (2014) también hace referencia a que las poblaciones pueden ser de dos tipos; finitas o infinitas. Las finitas son las que tienen un número limitado de elementos, e infinitas si la población es conformada por un número ilimitado.

1.4.3.1 Caracterización de la población.

Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa dividida en tres grandes áreas: administración, producción y planta empacadora. Cuenta con una población total de 40 colaboradores, 22 hombres y 18 mujeres. De estos, 11 se encuentran en el área administrativa, 18 en el área de empaque y 11 en el área de producción. Además, se cuenta con dos asesorías externas, asesor contable y asesor de Recursos Humanos (RR. HH).

En el siguiente gráfico se logra observar la nacionalidad del recurso humano de la organización. Como se refleja en el gráfico, un gran porcentaje de estos es extranjero. La organización ha brindado un gran apoyo a esta población, ayudándolos a conseguir sus papeles de residencia, tanto para el bienestar de los colaboradores como por cumplir con la responsabilidad laboral con cada uno de ellos.

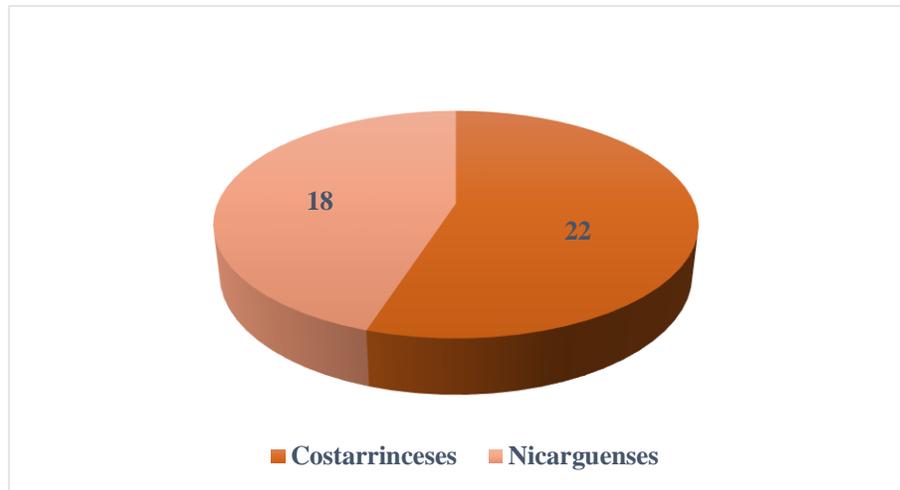


Figura 3. Nacionalidad de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Por otra parte, en el siguiente gráfico se muestra que la formación académica de los colaboradores es muy variada. Es una empresa que se basa tanto en la experiencia como en el desarrollo profesional.

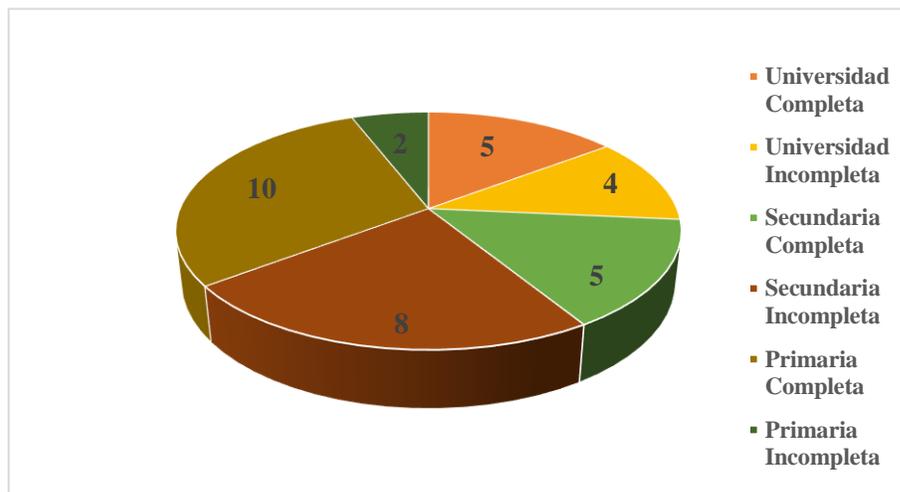


Figura 4. Formación académica de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Nota: Elaborado por equipo investigador, 2020.

Orocosta Agroindustrial S.A. se ha esforzado por cerrar esas brechas de estudio, brindando la oportunidad a sus colaboradores de continuar con su educación formal y motivando a aquellos que no cuentan con grados académicos a inscribirse en instituciones nocturnas, para que puedan iniciar o culminar con sus estudios. Por otra parte, Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa con un significativo cambio generacional, ya que los rangos de edades de los colaboradores oscilan

entre los 22 y los 60 años, lo que implica un gran reto para la organización al momento de abordar los procesos para que estos sean aptos para cada uno de los colaboradores.

1.4.4. Recopilación de los datos.

Según Barrantes Echaverría (2013), “la recolección de datos es un proceso tan importante, que requiere de prudencia, paciencia y orden, esto implica la necesidad de utilizar instrumentos capaces de captarlos tal cual son, con sus medidas apropiadas y su exacto valor” (p. 140).

En este apartado, el objetivo principal es definir los principales instrumentos para obtener información relevante en la investigación. Se contemplan aspectos cualitativos y cuantitativos de todos los colaboradores de la organización, así como la gestión del talento humano por parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.

1.4.4.1 Entrevista.

Para Kerlinger (1985), la entrevista se entiende como “una confrontación interpersonal, en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación” (p. 338).

Según Barrantes Echaverría (2013), la entrevista es un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa. Hay que considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de las preguntas, la recolección y el registro de las respuestas, y la finalización del contacto entre ambas partes (p. 208).

Para evaluar la actual situación de la empresa en estudio, se propone realizar una entrevista individual al profesional de Recursos Humanos y a la gerencia. Dichas entrevistas pueden ser encontradas en los anexos 1 y 5, respectivamente.

Según su estructura y diseño, la entrevista se caracteriza por ser de tipo estructurada. Se realizan preguntas previamente planificadas, y es elaborada a partir del análisis de los contenidos e hipótesis planteadas. La finalidad de la entrevista es llevarla a cabo en un tiempo prudente y definido con el fin de abarcar todos los temas establecidos para la investigación, respetando el tiempo laboral destinado para cada uno de los colaboradores.

El objetivo principal es obtener información detallada del entrevistado, anteponiendo una estrategia de escucha asertiva para comprender la información de primera mano y la opinión experta del gerente de Recursos Humanos de la empresa de Orocosta Agroindustrial S.A.

1.4.4.2 Encuesta.

Para Kerlinger (1997), la encuesta “sirve de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación”. Asimismo, la encuesta sería el “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p. 120).

Este instrumento se aplicará a todo el grupo de trabajadores del área productiva, los cuales serán los principales a evaluar para medir el nivel de motivación y a su vez el clima organizacional de Orocosta Agroindustrial S.A.

Las entrevistas pueden ser encontradas en el apartado de anexos, las cuales corresponden a los números 2, 4, 6 y 7.

1.4.4.3 Listas de cotejo.

Según Tobón (2014), las listas de cotejo son:

Instrumentos de evaluación de competencias que permiten determinar la presencia o ausencia de una serie de elementos de una evidencia (indicadores). Los niveles de desempeño se tienen en cuenta en la ponderación o puntuación de los indicadores. Mientras mayor sea el nivel de desempeño, el indicador tiene más puntos. (p. 172).

Consiste en una lista de criterios o de aspectos que conforman indicadores de logro que permiten establecer su presencia o ausencia en el aprendizaje alcanzado por los estudiantes. (MINEDUC, 2011).

En palabras de Arboleda (2014):

Señalan que al Checklist de calidad como: “Un instrumento que revisa de forma ordenada el cumplimiento de procedimientos que se llevan a cabo, mediante el cual se constata el cumplimiento de un conjunto de controladores de seguridad” (pág. 33). El Checklist de calidad está formado por un cuestionario, sirviendo como tal a la verificación del cumplimiento de reglas o diversas actividades que son establecidas con un fin o propósito determinado. Los Checklist contienen información clara y concreta, es utilizada con el fin de descuidar la respectiva realización de un proceso, siendo un elemento de control y asesoramiento usado para monitorear trabajos de inicios y procesos finales, el Checklist

sirve para la utilización de equilibrar la debilidad y ayudar a manifestar la consistencia llevando un control absoluto.

Este método lo utiliza para evaluar la pertinencia del manual de puestos y responsabilidades de Orocosta Agroindustrial S.A. Esta lista de cotejo se encuentra en la parte de anexos, y corresponde al anexo 3.

1.4.5. Análisis e interpretación de la información.

Para analizar, interpretar y comprender la información, es necesario detallar al máximo posible los instrumentos seleccionados dentro de la investigación, con el fin de dar el sustento necesario a los objetivos propuestos, interpretar de la forma más acertada el clima organizacional de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., identificar el nivel motivacional de los colaboradores y comprender la importancia de un buen clima laboral y la motivación del equipo de trabajo para la productividad de la empresa, serán algunos de los fines principales en la aplicación de los instrumentos y en el análisis de los resultados obtenidos.

El proceso de análisis de la información iniciará con la recolección de datos, los cuales serán solicitados u obtenidos en sesiones de trabajo en la organización, en donde se aplicarán los instrumentos de recolección de datos a todos los colaboradores de la empresa, incluidos jefes de área y Departamento de Recursos Humanos. Cada uno de los instrumentos que se utilizan serán elaborados con cuidado, respeto y objetividad para obtener la información deseada. Todas las preguntas aplicadas al personal de Orocosta Agroindustrial S.A. están sujetas a evaluación por los lectores de la investigación, con tal de asegurar la formulación adecuada.

La información se analizará de forma objetiva, asegurando que los resultados sean reales y fidedignos, apelando siempre a la veracidad de la información obtenida y al profesionalismo del grupo investigador, quienes buscan dar una solución al problema identificado en el análisis previo a la investigación.

Se somete a la aplicación de diversos instrumentos a los sujetos de investigación, los cuales fueron: encuestas al personal colaborador, entrevistas al gerente y encargada de recursos humanos de la organización Orocosta Agroindustrial S.A. así como una lista de cotejo para determinar el impacto de un plan de compensaciones laborales sobre el talento humano y la importancia que estos tienen para que los colaboradores se sientan motivados y trabajen correctamente.

Los datos recolectados mediante los instrumentos se presentan de forma ordenada, primero la tabla y su respectiva figura, y luego el análisis de la información, y finaliza con la interpretación de los resultados más relevantes. La finalidad de este tratamiento es facilitar la elaboración de las conclusiones y de las recomendaciones para el mejoramiento del objeto de estudio.

Dichos instrumentos se recolectaron respetando las políticas higiénicas establecidas para la prevención de COVID-19, por lo que se realizaron mediante la plataforma Microsoft Forms Office 365. Para su análisis se utilizó Microsoft Excel Office 365, esto para la elaboración de cuadros y gráficos.

Los resultados obtenidos para los tres objetivos específicos y sus respectivas variables, demuestran la importancia de la implementación de un plan de compensaciones laborales. Esto evidencia la necesidad e importancia de planificar y ejecutar talleres de capacitación, así como la implementación de un plan estratégico de compensaciones laborales, a fin de motivar al personal colaborador.

1.4.5.1 Alcances.

- a- El alcance de la investigación establece el análisis del nivel de motivación de los colaboradores de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. y la implementación de programas de compensación que permitan nuevos niveles motivacionales en el equipo de trabajo, con el fin de obtener un mayor rendimiento, productividad y sentido de pertenencia dentro de la empresa.
- b- El fin de este análisis será brindar alternativas y herramientas para la gestión del talento humano, que permitan un mejor clima organizacional, dando así una mayor estabilidad para mitigar factores de riesgo como la incertidumbre y desmotivación en los colaboradores.
- c- Se va a trabajar con los colaboradores, la encargada de recursos humanos y el gerente de la organización Orocosta Agroindustrial S.A.
- d- La investigación procura conocer la pertinencia del manual de puestos y responsabilidades actual, así como la importancia de la implementación de un plan de compensaciones en el personal colaborador, esto con el fin de mantenerles motivados.
- e- Con sus resultados, se espera conocer los puntos a mejorar en la organización para, de esta manera, plantear una estrategia de compensación a fin de mitigar el problema encontrado.

- f- Este proyecto de investigación procura constituirse en un marco de apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, así como la Gerencia, ya que, al estar directamente ligado al aspecto motivacional del personal de trabajo, se va a ver reflejado en los resultados obtenidos en la organización, debido a que un trabajador motivado se convierte en un trabajador productivo.

1.4.5.2 Limitaciones.

- a- Con respecto a las limitaciones que se pudieran presentar en la realización de la presente investigación, se destaca el tiempo para realizar las investigaciones correspondientes, aplicar cada instrumento propuesto y realizar las pruebas necesarias para la implementación de la estrategia, esto debido a que los miembros del grupo investigador tienen responsabilidades laborales, personales, de estudio y familiares que atender.
- b- Situación actual de pandemia nacional debido al COVID-19.
- c- No se cuenta con un profesional o una persona preparada para dar capacitaciones en la organización.
- d- En la región no existen investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, por ende, lograr encontrar información que se contextualice a la zona en cuestión es muy difícil.
- e- No existe la bibliografía física disponible requerida para sustentar la indagación, debido a que ni en la comunidad ni en los alrededores se encuentra una biblioteca pública o privada con libros relacionados al tema.

En consecuencia, en esta unidad o sección se realizó una descripción enfocada a los aspectos relevantes acordes a esta indagación, tales como: planteamiento del problema, justificación, objetivos, enfoque de la investigación, tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, estrategias de investigación, descripción de los instrumentos y variables: su definición, instrumentalización y operacionalización; por consiguiente, en el próximo capítulo se analizará el marco referencial, es decir, toda la información relevante que involucra a la organización a la que está sujeta el estudio.

CAPÍTULO II
MARCO REFERENCIAL

Este apartado, denominado marco referencial, se refiere al escenario físico, es decir, las condiciones temporales y situación general que describen el entorno del trabajo investigativo. De forma general, este puede contener aspectos sociales, culturales, históricos y económicos que se consideran relevantes para hacer una aproximación al objeto del estudio y para la correcta elaboración del marco teórico.

2.1. Generalidades de la institución

2.1.1. Generalidades.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), ente rector de las políticas públicas para el fomento de las pequeñas y medianas empresas (PYME), y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), con la colaboración de las instituciones que forman parte de la Red de Apoyo, define por pequeña y mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (PYMES Costa Rica, s.f.). Orocosta Agroindustrial S.A. se cataloga como una mediana empresa con base en lo antes mencionado y en el porcentaje de ventas reportado anualmente.

A pesar de que las pequeñas y medianas empresas generalmente consideran que existen barreras que impiden el crecimiento y la inversión para poder aumentar la productividad y competitividad, ingresar a nuevos mercados y expandir su mano de obra, Orocosta Agroindustrial S.A. ha sabido cómo manejar y orientar sus recursos y estrategias para la obtención de nuevos mercados que impulsen su crecimiento e inversión. Ha sabido cómo mantenerse a flote en un mercado altamente competitivo por 20 años y luchar ante una pandemia mundial que ha colocado de cabeza al mundo entero.

Las MIPYME representan el 99% de las empresas de América Latina y el Caribe y el 67% del empleo, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Sin embargo, generan solamente un tercio del PIB, la mitad del promedio de los países de la OCDE (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.).

2.1.2. Reseña histórica.

Orocosta Agroindustrial S.A., ubicada en Horquetas de Sarapiquí, fue fundada el 05 de mayo del 2000. Se dedica a la producción y exportación de flores y follajes tropicales, para el mercado americano y europeo. Es una empresa de capital extranjero, específicamente de inversionistas colombianos dedicados a la industria agrícola por más de cuarenta años en su país natal y en otros países como Perú y Panamá. Con su vasta experiencia en el mercado de flores a nivel internacional, toman la decisión de invertir en Costa Rica para diversificar su gama de flores para ofrecer al cliente extranjero y a su vez para generar fuentes de empleo de beneficio para muchas familias de la zona de Horquetas de Sarapiquí.

En la actualidad, Orocosta Agroindustrial S.A. es una empresa líder en la comercialización y distribución de ornamentales con la más alta aceptación por parte de un mercado, que es cada día más exigente, ofreciendo productos de óptima calidad. Su filosofía presente es el respeto al medio ambiente, al cliente interno y externo. Los trabajos se realizan dentro del marco de la seguridad industrial y el mejoramiento continuo. La compañía cumple con los requisitos legales, y promueve la generación de empleo digno y los precios son competitivos. Afianzamos hacia la excelencia y calidad de nuestros productos, ajustándonos a los requerimientos y cambios del mercado, implementando nuevos avances tecnológicos en pro de la producción, comercialización, y distribución de productos innovadores que cumplan con las expectativas de nuestros clientes, y de esta manera contribuir a la rentabilidad del negocio.

2.1.3. Perfil de la empresa.

- Nombre: Orocosta Agroindustrial S.A.
- Dirección: del cruce de Río Frío, 1 km al sur sobre ruta 4, El Cruce, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, Costa Rica.
- Teléfono: 2764-7400
- Email: sales@orocosta-tropicals.com
- Página web: www.orocosta-tropicals.com
- Logotipo:



Figura 5. Logotipo Orocosta Agroindustrial S.A.

Fuente: Orocosta Agroindustrial S.A., 2016.

2.1.4. Mercados meta.

Orocosta S.A. es una empresa que dedicada en su totalidad al mercado extranjero. Su principal destino es Estados Unidos, sin embargo, también exporta a países como Canadá, Inglaterra, Francia y Suiza.

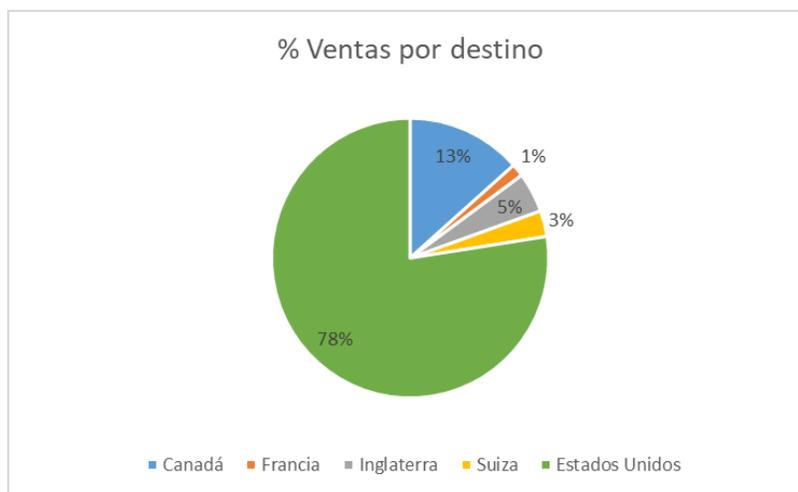


Figura 6. Porcentaje de ventas por destino.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la gráfica anterior se observa la participación en porcentaje de la totalidad de ventas de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. en cada uno de sus mercados destino.

De acuerdo con los datos obtenidos en la página de PROCOMER, “Estados Unidos es el principal mercado de plantas, flores y follajes costarricense, los cuáles reciben en suelo norteamericano el 49% de lo exportado por el país”.

A pesar de lo anterior, Orocosta S.A. plantea para años venideros abarcar con mayor fuerza el mercado europeo con el fin de explotar con más fuerza un mercado con alto potencial, el cual, según datos también de PROCOMER, abarca el 40% de la exportación costarricense en plantas, flores y follajes.

2.1.5. Misión.

Producir y exportar flores y follajes tropicales de alta calidad, al mercado americano y europeo, que conlleve a mantenernos como una empresa competitiva, innovadora y eficiente, que contribuyan con el medio ambiente y a superar las expectativas de nuestros clientes, con el fin de lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico.

2.1.6. Visión.

Ser un líder referente en el mercado americano y europeo como productores y exportadores de alta calidad, manteniendo y fortaleciendo el recurso humano, la responsabilidad y el compromiso a la organización, el cual nos permite mantener el liderazgo y proyectarnos un mejor futuro.

2.1.7. Valores.

- Innovación
- Respeto
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Generosidad
- Honestidad
- Integridad
- Lealtad
- Honradez

2.1.8. Principios.

- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la organización, clientes, medio ambiente, proveedores, sociedad, socios, colaboradores y el cumplimiento de objetivos.

- Promover la iniciativa y creatividad de nuestros colaboradores.
- Excelencia empresarial, y eficiencia y eficacia en nuestras labores.

2.1.9. Organigrama.

La estructura organizacional de Orocosta Agroindustrial S.A. está presidida por el propietario, que desempeña el papel de Gerente General, y 47 colaboradores divididos en tres áreas principales: el área administrativa, con 11 colaboradores, que se desempeñan en puestos como administrador general, Mercadeo y Ventas y sus auxiliares, asistente de Recursos Humanos, director de Logística, auxiliar contable, ingeniera agrónoma y tres supervisores; y la planta empacadora, con 18 colaboradores divididos en operarios, empaque y etiquetado; y el campo con 11, en procesos como fumigación, seguridad, riego, chapias, jardinería, bodega, corta del producto, cultivo de Anthurium y tractorista.

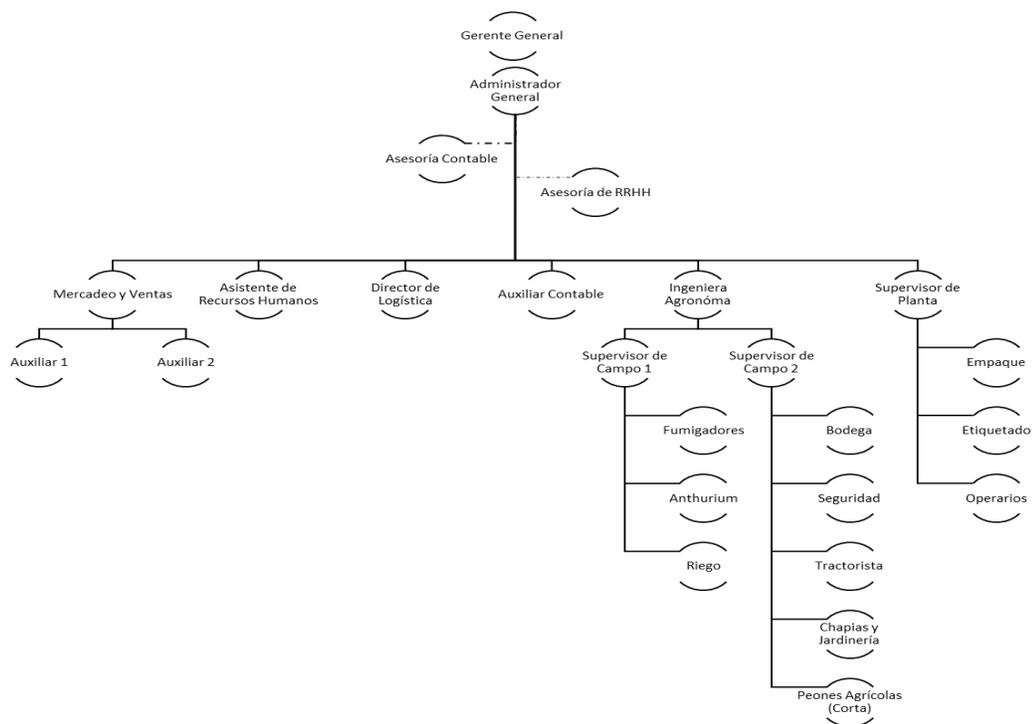


Figura 7. Estructura organizacional.

Fuente: Orocosta Agroindustrial S.A., 2019.

2.2. Aspectos legales

2.2.1. Permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud de Costa Rica.

Estos son disposiciones legales que debe cumplir cualquier empresa establecida dentro el territorio costarricense para llevar acabo cualquier actividad económica contemplada dentro de la ley. Por este motivo, la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. debe realizar el trámite correspondiente ante el Ministerio de Salud y cumplir con cada uno de los requisitos que le solicita esta entidad del Estado.

2.2.2. Permisos emitidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Estos permisos hacen referencia al uso de sustancias de uso agrícola que la empresa Orocosta Agroindustria S.A. debe cumplir por la utilización de plaguicidas. Esto según el objetivo de la directriz N° 01-2008 que se indica en el artículo 1: “Establecer los requisitos para otorgar el permiso de importación y uso de muestras de Ingrediente Activo Grado Técnico y Plaguicidas No Sintéticos y Sintéticos Formulados, Sustancias Afines y Coadyuvantes de uso agrícola con fines experimentales sin fines de registro comercial” (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2008).

2.2.3. Permisos emitidos por la Municipalidad de Sarapiquí.

Para afectos de la actividad que realiza la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. en el cantón de Sarapiquí, debe cumplir con el requerimiento sobre el “uso de suelo” solicitado por el gobierno local.

2.2.4. Permisos emitidos por PROCOMER.

Código exportador de PROCOMER: este es un código numérico otorgado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica para autorizar a las personas encargadas para firmar los trámites de exportación. “Este código funciona en la Dirección General de Aduanas y como cuenta corriente Departamento de Transacciones Internacionales del Banco Central de Costa Rica” (PROCOMER, 2019). Este código tiene validez por año natural y para renovar debe completar un registro en PROCOMER.

2.2.5. Patente municipal.

El impuesto municipal tiene su fundamento en la Constitución Política, específicamente en los artículos 168 y 175, los cuales consagran la potestad de las municipalidades de administrar los

intereses y servicios del cantón. Además, el artículo 79 la Constitución establece que los gobiernos locales deben otorgar, cuando corresponda, las licencias municipales para ejercer cualquier actividad lucrativa, y la potestad de cobrar el impuesto de patentes, el cual funge como medio de financiamiento de la misma municipalidad (Sistema Costarricense de Información Jurídica, 2013).

Artículo 79: Para ejercer cualquier actividad lucrativa, los interesados deberán contar con licencia municipal respectiva, la cual se obtendrá mediante el pago de un impuesto. Dicho impuesto se pagará durante todo el tiempo que se haya ejercido la actividad lucrativa o por el tiempo que se haya poseído la licencia, aunque la actividad no se haya realizado.

En este capítulo se analizó el contexto de la investigación, información importante referente a la empresa en investigación. En el próximo capítulo se presentará la fundamentación teórica necesaria para la comprensión y el análisis del tema, el cual será de suma importancia a la hora de analizar la información recabada y realizar las conclusiones respectivas.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

Este capítulo dará una referencia de la investigación en forma general a través de conceptos y teorías relacionadas con la investigación. El marco teórico busca integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido, el marco teórico, según Tamayo (2012), “amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas” (p. 148).

De acuerdo con lo anterior, el fin de este capítulo es proporcionar información para una mejor comprensión del tema.

3.1 Antecedentes

3.1.1. Antecedentes nacionales.

En Costa Rica, la compensación es un tema reciente. Cuando se investiga en publicaciones nacionales el tema, solamente se toca en algunos periódicos especializados. En el mercado laboral, constituido en gran medida por pequeñas y medianas empresas, se aplican salarios fijos, principalmente.

Aplicar nuevas y diferentes formas de remuneración en el país implica también cambiar la mentalidad de los trabajadores y la cultura misma de las organizaciones. Cuando se habla de cultura organizacional, se refiere a los valores, creencias y principios generalmente aceptados en la organización.

Por ello, un cambio en la forma de remunerar debe implicar un cambio en la forma de pensar y creer de la organización y sus miembros. La forma más utilizada y aceptada de compensación variable en Costa Rica es la de comisiones por ventas. Las acciones son poco usuales, solo algunas empresas transnacionales las aplican, esto debido entre otras cosas al poco desarrollo del mercado bursátil costarricense.

Por otra parte, la mayor parte de las empresas costarricenses que califican como pequeñas o medianas empresas tienen como característica ser más conservadoras. En este tipo de empresa los empleados podrían percibir un cambio en su remuneración como una amenaza.

Sin embargo, el Lic. José Elías Rodríguez Araya (2019), contador público autorizado, CPI-especialista en costos e impuestos, menciona:

La compensación laboral viene a engrosar el salario, es decir, no forman parte del salario como la suma de dinero recibido en la forma de pago que corresponda, pero si forman

parte del salario porque van a retribuir la labor del trabajador y por tanto son consideradas para el cálculo de las deducciones de ley y los beneficios laborales que corresponda. (párr. 2).

El mismo autor menciona:

Una buena implementación de un sistema de compensación laboral puede traer tanto beneficio a los trabajadores como a los patronos, esto por cuanto los empleados pueden además de recibir más en el salario neto y recibirán otros beneficios no salariales los cuales le traerán futuros beneficios. (párr. 5).

Por tanto, la administración tiene que buscar un punto de entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la institución constituye el objetivo del departamento de recursos humanos en cuanto a la retribución de la labor. Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del trabajador procurando que para la institución resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el trabajador está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación o el ausentismo.

3.1.2. Antecedentes internacionales.

Se lograron encontrar antecedentes relevantes en el tema. Guzmán (2013), en Ecuador, investigó sobre la implementación del sistema de administración de compensaciones en la empresa R. Des, Servicios Corporativos, de la ciudad de Quito. El objetivo general de la investigación fue implementar un sistema de administración de compensación para atraer, motivar y retener los empleados de una empresa de servicios médicos ambulatorios.

Con el fin de obtener datos comparativos que puedan ser utilizados de forma adecuada y clara, se tomó información relevante respecto a la encuesta de remuneración de la empresa Deloitte, que realiza cada año un estudio de remuneración en todo el país. La muestra está compuesta por 350 empresas de los sectores industriales, comercial y servicios, por tamaño grandes, medianas y pequeñas, por ubicación geográfica Quito y Guayaquil, por origen de capital nacional y multinacional, lo que le permite al usuario hacer las comparaciones.

Determinó que la empresa no cuenta con una política de compensaciones, y esto dificulta que la organización pueda retener al personal. La empresa no es competitiva porque las compensaciones o remuneraciones están por debajo del promedio del mercado.

Del mismo modo, los mexicanos De la Garza, Olloqui y Varela (2011), en su ponencia “Medida que influye el sistema salarial con el grado de satisfacción laboral en la empresa fabricaciones mecánicas Santoyo”, tienen como objetivo determinar en qué grado influye el sistema salarial en la satisfacción laboral de los trabajadores en la empresa metal-mecánica, y si existía relación entre remuneración y satisfacción.

La metodología usada para la investigación es cuantitativa de tipo descriptivo. Se aplicaron 35 encuestas, utilizando como instrumento de medición un cuestionario, el cual constó de 40 preguntas y está dirigido a trabajadores de la empresa Fabricaciones Mecánicas Santoyo. En conclusión, un 60,6% de los empleados no se sienten valorados; sin embargo, el 48,6% se encuentran de acuerdo con el salario que perciben. Solo el 18,2% se encuentran satisfechos con su salario y un 12,1% se encuentran moderadamente de acuerdo, con una media 3,09, por lo que indica que más de un 50% de los trabajadores sienten que su trabajo no es valorado.

Cuando existe en la empresa equidad y justicia, los empleados se sienten motivados por las recompensas de acuerdo con el esfuerzo; valoran el esfuerzo de sus compañeros y las recompensas que reciben. Realmente, el sistema de compensación o remuneración no influye en el grado de satisfacción laboral, existe otro tipo de motivación que no tiene que ser en efectivo. El trabajador hoy en día necesita sentir que es útil y se valora el trabajo que realiza dentro de la empresa.

Al respecto, García (2005), en la Universidad de Manizales, Colombia, investigó sobre los sistemas de compensación financiera: una restricción en el cumplimiento de los objetivos de atraer, retener y motivar. Su objetivo general fue relacionar las causas por las cuales los sistemas de compensación financiera tradicional no logran alcanzar sus objetivos de atraer, retener y motivar los recursos humanos en las organizaciones.

La metodología desarrollada de la investigación se definió bajo los parámetros de investigación de tipo descriptivo. En el análisis efectuado al mercado laboral, se determinó la importancia de contar con una política de compensación en relación con el mercado laboral, con la finalidad de establecer compensaciones equitativas tanto interna como externamente, y de esta manera determinar una compensación atractiva y justa. Las organizaciones tienen que entender que

el empleado, en la actualidad, busca ser recompensado de acuerdo con su esfuerzo. Además, que sus aportes sean reconocidos, de lo contrario, prefieren buscar otras alternativas laborales.

De igual forma, Mero y Villa (2014) investigaron sobre el diseño de una política salarial y un sistema de remuneración variable para la empresa industrias Ales S.A., en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador. Su objetivo fue impulsar cambios en la visión del talento humano a través del diseño de una política salarial con base en la comparación sistémica y coherente de puestos, implementando una política de compensación equitativa y justa para los empleados, correspondiendo al esfuerzo, a la eficiencia, a la responsabilidad y mejorando la productividad y el compromiso empresarial. La población estuvo compuesta por 600 trabajadores pertenecientes a la fábrica industrial Ales S.A.; la muestra, por su parte, estuvo conformada por 133 trabajadores del área de envase de la fábrica Ales S.A. El diseño responde a un estudio no experimental de tipo transversal correlacional.

En conclusión, la investigación determinó que se debería de implementar una política de compensación ajustándola a la realidad del mercado laboral, la cual logrará la equidad tanto interna como externa de las remuneraciones. Esto repercutiría en la empresa, mejorando su imagen ante el público, y en el trabajador se lograría mejorar el compromiso del personal con la organización.

Del mismo modo, Reyes (2012), en la Universidad de Carabobo, Venezuela, investigó acerca de la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la facultad de Ciencias de la Salud en la Universidad de Carabobo. El objetivo general consistía en analizar la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento en el desempeño laboral.

La investigación fue de tipo descriptiva; en tal sentido, se apoyó en un diseño de investigación de campo que no es más que la recolección de datos por parte de la investigadora. Se determinó que solo un grupo de los trabajadores reciben el adiestramiento y la capacitación adecuada para las actividades que ejecutan, impidiendo el crecimiento profesional del resto. En cuanto a si reciben reconocimiento por su trabajo, la mayoría se inclina a pocas veces y nunca; asimismo, un gran porcentaje de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento que reciben en su trabajo.

Existe debilidad en cuanto a la recompensa organizacional. Nunca se reconoce un trabajo bien hecho, los sueldos no son acordes al esfuerzo y la responsabilidad, no se toma en cuenta la

iniciativa y creatividad; además, existe insatisfacción en los trabajadores debido a la falta de recompensas organizacionales, como beneficios socioeconómicos, culturales y recreativos.

3.2 Consideraciones teóricas

3.2.1 La organización.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la organización hace referencia a un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solamente cuando: hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común (p. 6). Como se puede determinar, el concepto de organización involucra a las personas y a los recursos de la organización, los cuales se relacionan entre sí con el propósito de alcanzar un determinado fin u objetivo.

El capital humano ha sido uno de los factores primordiales y más valiosos en las organizaciones, las cuales siempre van a contar y a necesitar la presencia de personas para su apropiada operación, desarrollo y crecimiento. Estas personas interactúan con el entorno y entre sí día a día, por lo cual los distintos factores externos e internos dentro y fuera de las organizaciones van a presentar relación directa o indirecta con las conductas que los individuos puedan presentar.

Es importante hacer énfasis en que las nuevas tecnologías y la innovación han llegado a sustituir o a reestructurar las labores y puestos dentro de las empresas, pero aun así siempre es necesario que exista personal para operar las diferentes máquinas y tecnologías. El número de personas requerido varía en relación al tamaño de la organización y al mercado en el cual la empresa se desempeña.

3.2.2 Las personas.

Los individuos en la organización presentan diferentes gustos e intereses, por lo que el departamento de gestión del talento humano es de vital importancia en las organizaciones, y este debe procurar que se realice una óptima labor con el propósito de mantener al personal motivado y en ruta para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El comportamiento de los individuos dentro de la empresa está relacionado a los factores exógenos o endógenos que entran en juego y en interacción con los individuos.

En lo interno de la vida empresarial, los estados de ánimo que presentan los colaboradores pueden tener relación con la productividad o el desempeño, y es debido a esto que resulta importante que las empresas y los jefes del recurso humano siempre estén al margen del entorno, y antes de tomar decisiones, se pregunten acerca de los factores que pueden estar influyendo en la vida del individuo, los cuales conducen al buen o mal desempeño de las tareas asignadas. Resulta importante conocer lo que se hace bien para reforzarlo y mejorarlo, además de lo que se hace mal, para trabajarlo y corregirlo.

Sin duda alguna, el impacto o calidad de las relaciones humanas interfiere positiva o negativamente en el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones. Contar con personal con una motivación alta y con la mejor disposición y actitud para realizar labores, va a resultar clave en la búsqueda del éxito empresarial; sin embargo, alcanzar ese nivel de compromiso requiere de un proceso de planeación y estrategia el cual resulta un reto para el departamento de gestión del talento humano.

3.2.3 Las personas y las organizaciones.

Las personas necesitan trabajar, desarrollarse y crecer para satisfacer en primera instancia las necesidades básicas e ir en búsqueda de sueños y metas. Por su parte, la organización necesita del recurso humano para poder operar, para tener presencia en un determinado mercado y para desarrollarse y crecer. Si una organización cuenta con empleados motivados e identificados con la empresa, resultará más fácil el logro de metas y objetivos organizacionales. La competitividad de la organización se ve relacionada con la capacidad de las personas de dar ese extra o de generar un valor agregado al producto, servicio, proceso o desarrollo de la labor que se ejecuta.

3.2.4 Área de los Recursos Humanos.

Se ha demostrado, a lo largo de la historia, que una empresa no funciona sin el capital humano, y que, a su vez, las personas no podrían sobrevivir sin las organizaciones.

Para Chiavenato (2011):

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las

organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones. (p. 2).

Chiavenato (2011), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, cuenta una breve historia del área y cómo esta fue evolucionando década tras década. El área de Recursos Humanos es una especialidad que surge debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a inicios del siglo XX, como consecuencia de la Revolución Industrial. En primera instancia, se le conoce con el nombre de “Relaciones Industriales”, como actividad mediadora entre la industrial y las personas, con el fin de apaciguar los conflictos entre los objetivos organizacionales e individuales, hasta ese entonces considerados incompatibles. A pesar de su estrecha relación, se vivía en un ambiente separado con fronteras cerradas y con la necesidad de un intermediario (relaciones industriales) ajeno a ambas partes para entenderse o reducir diferencias. Como se menciona anteriormente, este intermediario o esta primera instancia lo que realizaba era una articulación del capital y el trabajo.

Para la década de 1950, se le llamó “Administración del Personal”. Ya no solo se mediaba entre ambas partes, sino que se administraba a las personas de acuerdo con la legislación laboral, y se intervenía en los conflictos de intereses que surgían continuamente. Para la década de los 60, el concepto sufrió nuevos cambios debido a que la legislación laboral se fue quedando obsoleta y los desafíos organizacionales crecían considerablemente. En ese momento, se consideró a las personas como el único capital vivo e inteligente del que disponen las organizaciones para enfrentar cada reto que se presenta.

Así, a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RR. HH.), aunque aún el área veía a las personas como un recurso productivo y simples agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización.

Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los individuos no son recursos que la organización consume y

utiliza, y que generan costos. Al contrario, constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, parece mejor hablar de administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración con las personas como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes (p. 2).

Para Chiavenato (2011), el concepto de recurso humano en las organizaciones ha cambiado de forma radical:

Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. (p. 17).

El recurso humano, también denominado capital humano, es enmarcado dentro de las organizaciones como el activo más importante, esto debido al impacto que genera en todas las áreas de la organización, siendo esta una gran ventaja competitiva de las organizaciones. Sin embargo, para ello es indispensable gestionar de forma correcta el recurso humano y brindar una correcta dirección y liderazgo tanto del personal como de la organización.

Los líderes de las organizaciones deben tener presente que todas las personas que conforman su equipo de trabajo son personas con capacidades, cualidades y personalidades distintas; dicho con palabras de Chiavenato (2011), quien menciona tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular o diferenciada; poseen habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Deben resaltarse las diferencias individuales, no eliminarse, estandarizarse ni homogenizarse. Es decir, se debe considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no únicamente como recursos de la organización.
- b) Las personas son los elementos vivos, impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo repleto de cambios y desafíos. Las personas poseen un

increíble don de crecimiento y desarrollo personal, y por tanto deben verse como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas invierten en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tiende a aumentar. En esta interacción persona-organización reside el carácter de reciprocidad, así como el de actividad y autonomía, evitándose así la pasividad e inercia de las personas. Individuos como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de ella. (pp. 2-3).

En cuanto a la diferencia que se presenta en capacidades, cualidades y personalidad entre los individuos, se suma la diferencia de necesidades de cada uno de ellos, realidades personales diferenciadas entre uno y otro, metas y objetivos personales distintos, con motivaciones distintas, con los cuales, los líderes empresariales deben trabajar y generar la sinergia necesaria para que, dentro de esa empresa, este tipo de diferencias no se conviertan en problemas, sino más bien se potencialicen y se logren los objetivos y las metas organizacionales.

Las personas se agrupan para formar organizaciones por medio de las cuales puedan lograr objetivos comunes imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que alcanzan esos objetivos compartidos, es decir, las que tienen éxito, tienden a crecer. Según Chiavenato (2011): “El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos y contribuciones como ganancia para la organización” (p. 76). Ese crecimiento exige más personas, cada una con objetivos individuales. Esto provoca un creciente distanciamiento entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de los nuevos participantes. Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y la organización se complica y dinamiza. Esa interacción funciona como un proceso de reciprocidad. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos, y por otro, las personas brindan contribuciones.

3.2.5 Subsistemas de los Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos de toda organización basa su funcionalidad en políticas o reglas ya establecidas, las cuales determinan sus funciones con el fin de garantizar el correcto

desempeño del equipo de trabajo, laborando siempre bajo una línea basada en los objetivos planteados o deseados.

Muchas de estas políticas se refieren a cómo las empresas tratan o gestionan al capital humano para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos de la organización, proporcionando a su vez las condiciones y herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos.

Para toda organización es importante tener los recursos necesarios para operar y así cumplir sus metas y objetivos; sin embargo, no se trata solamente de tener los recursos, sino de saber emplearlos rentablemente, en donde su eficiencia y eficacia se encuentren en los niveles óptimos.

Chiavenato (2011) menciona que “el ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración o provisión, organización, mantenimiento o retención, desarrollo y control o auditoría de personas” (p. 100). Es por esto que, para que un proyecto se realice sin problemas, el director debe comprender las partes de cada fase, y garantizar su operación.



Figura 8. Subsistemas de los Recursos Humanos.

Fuente: Chiavenato, 2011.

En la figura anterior, se muestra en un resumen cada uno de los subsistemas o procesos básicos de la administración de recursos humanos, aspectos que se explicarán con mayor detalle en los siguientes puntos de la investigación.

3.2.5.1 Provisión de recursos humanos.

Las organizaciones actuales están sumergidas en un mundo sumamente competitivo, el cual demanda altos grados de innovación, flexibilidad, conocimiento, esfuerzo, trabajo y demás características requeridas para poder crecer y desarrollarse como institución. Es debido a factores

como los anteriores, que las organizaciones están llamadas a contar con el personal más idóneo para poder operar en los diferentes puestos y niveles de la organización.

El proceso de provisión del recurso humano se enfoca en el suministro de personas en la empresa, y comprende actividades como investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal. Mediante la interacción entre el mercado de recurso humano y el mercado de trabajo, las industrias desean cubrir los puestos disponibles en las diferentes organizaciones.

Para Chiavenato (2011):

Los procesos de provisión de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella. (p. 126).

Con referencia a lo citado, se deduce que los procesos de provisión representan un punto de equilibrio entre los procesos analítico e intuitivo, que involucran el dominio de temas como la demanda de productos y servicios, los factores que afectan la capacidad de oferta, las fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

3.2.5.2 Organización de recursos humanos.

Una vez cumplido el proceso de reclutamiento y selección, las personas se disponen a incorporarse en la vida de la organización, y es en este apartado en donde el departamento de recursos humanos es responsable de organizar el trabajo de los colaboradores dentro de la empresa. La adecuada integración de los miembros al equipo de trabajo, la colocación del individuo dentro del puesto de trabajo y la evaluación del desempeño son funciones las cuales juegan un papel importante en el buen funcionamiento y aprovechamiento del capital humano.

Para Chiavenato (2011), “los procesos de organización de recursos humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el cargo” (p. 166).

Como se puede apreciar, los procesos que realiza el área de recursos humanos son sumamente importantes para la organización. Se puede mencionar que una de las principales acciones que realiza este departamento es evaluar a los trabajadores. Esta tarea es muy difícil de

lograr de manera adecuada, debido a que es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere.

3.2.5.2.1 Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es una herramienta de mucha importancia en la gestión del capital humano. Para que las empresas apliquen correctamente esta herramienta, previamente se tiene que tener claridad sobre cada uno de los puestos y las funciones que cada uno de los colaboradores debe afrontar, teniendo claro que una correcta utilización de evaluaciones de desempeño conlleva a la mejora del recurso humano en las organizaciones.

La evaluación de desempeño centra su función en determinar la forma en que se están desempeñando los colaboradores dentro de la organización, esto con el fin de detectar puntos de mejora, teniendo claro que las evaluaciones de desempeño se deben aplicar de forma objetiva.

Según Chiavenato (2011):

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera. (p. 203).

Estas evaluaciones se aplican en todas las áreas y todos los puestos de la organización, y además de encontrar en sus resultados problemas o puntos de mejora, también podrán determinar el desaprovechamiento de colaboradores con un mayor potencial al exigido en el puesto. Teniendo en cuenta lo anterior, se debe determinar quién aplica esta herramienta dentro de la organización.

En este apartado, Chiavenato (2011) menciona que:

Esto depende o se aplica de acuerdo a la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de

Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción. (p. 203).

Una evaluación de desempeño planeada, estructurada y con objetivos claros genera distintos beneficios dentro de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2011), estos beneficios se pueden generar a corto, mediano y largo plazo, siendo los principales beneficiarios el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Algunos de los beneficios para cada uno de los beneficiarios principales son:

Beneficios para el gerente como administrador de personas.

- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación de desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona.

- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización.

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p. 207).

3.2.5.3 Mantenimiento de recursos humanos.

Chiavenato (2011) da a conocer que el mantenimiento de los recursos humanos:

Abarca una serie de cuidados especiales, como lo es toda la parte incentivos de la organización, se habla acerca de la remuneración y su respectiva administración de sueldos y salarios, los planes de prestaciones sociales, la calidad de vida en el trabajo y la relación con las personas. Los recursos humanos cumplen un papel vital dentro de las organizaciones; es la parte encargada de captar y emplear el RH adecuadamente, sin

embargo, también se debe trabajar para mantener este recurso motivado dentro de la organización; función principal del subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos.

Cada organización para lograr el óptimo funcionamiento debe de contar con premios que estimulen determinados comportamientos y sanciones para inhibir malos comportamientos. En estos estándares o sistemas de premios o incentivos, se incluye todo el paquete de prestaciones o compensaciones que la organización pone a disposición de su equipo de trabajo. Sumando a esto también se deben incluir los mecanismos y procedimientos para lograr distribuirlos de la manera más acertada posible.

Por otra parte, en el sistema de sanciones se abarcan las medidas correctivas y disciplinarias que orienten la conducta de los colaboradores, con el fin de que no se repitan conductas, advertencias verbales o escritas o en el peor de los casos, no tener que llegar a la suspensión o el despido. Estos dos sistemas funcionan como complemento; en muchos de los casos, los premios se otorgan porque logran reforzar actividades humanas que:

- Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo o el grupo.
- Amplia la interdependencia con terceros y con el conjunto.
- Ayudan a consolidar el control que el conjunto ejerce sobre su propio destino.

Este sistema de incentivos y sanciones forman los factores básicos que contribuyen a que el colaborador labore en provecho de la organización. (p. 228).

Los primeros dos capítulos de los que se hablará a continuación forman parte de las prestaciones que la organización ofrece a sus colaboradores para mantenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y “ponerse la camiseta”.

3.2.5.4 Remuneración (administración de sueldos y salarios).

Chiavenato (2011) presenta una idea amplia y crítica sobre la remuneración y sus aspectos clave para el desarrollo y la motivación del capital humano. La actividad organizacional y la actividad empresarial se logran visualizar como proceso de conversión dentro de un sistema integrado que proporciona resultados. Este proceso se integra por las entradas (capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, entre otros) que se trabajan con el fin de obtener resultados; para ello, es indispensable e integral el factor humano en dicha actividad.

Los procesos productivos (tierra, capital y trabajo) administrados inteligentemente generan riqueza o capital. Estos procesos se logran únicamente si se cuenta con la participación conjunta de cada uno de los asociados, y si cada uno de ellos contribuye con el esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan toda la materia prima necesaria para la elaboración y el mantenimiento de los productos; los inversionistas y accionistas, capital y crédito para poder adquirir nuevos recursos; el recurso humano, sus conocimientos, habilidades y capacidades; los clientes contribuyen en la adquisición de los productos o servicios de la organización. Cada uno de estos accionistas realiza los aportes necesarios para obtener un rendimiento óptimo.

Uno de los aspectos más importantes dentro de este apartado es la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la empresa ocupa en el mercado, como para sus relaciones con los empleados.

3.2.5.5 El carácter multivariado de los salarios.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales que se le asignen. Se maneja como una relación de intercambio entre los colaboradores o el recurso humano y la organización. Cada colaborador negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. Esta remuneración puede ser directa o indirecta.

1. Remuneración económica directa: se refiere al pago que cada empleado recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones. Siendo el salario el elemento más importante; este se entiende como la remuneración monetaria que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante un determinado tiempo.
2. Remuneración económica indirecta: Salario que se desprende de las cláusulas de contrato colectivo y se desprende del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización; se incluyen vacaciones, gratificaciones, bonos, extras, subsidios, transporte, entre otros. (pp. 235-236).

La suma del salario directo e indirecto constituyen la remuneración; en otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el colaborador, directa o indirectamente. Sin embargo, los premios extraeconómicos como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento y la seguridad en el empleo también afectan considerablemente la satisfacción, derivada del sistema de remuneración.

Por lo anterior, la remuneración se ve como un sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a cada uno de los colaboradores que laboran para la organización, y es quizá la razón principal de que las personas busquen empleo. Es una necesidad vital para el ser humano, y la paga es el medio que permite a una satisfacer las necesidades del recurso humano y su familia.

Para Chiavenato (2011):

El trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione satisfacción de necesidades fisiológicas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.

Por su gran complejidad, el salario se considera de muy diversas maneras; es la paga por un trabajo, constituye una medida del valor que una persona tiene para la organización, coloca a una persona dentro de una jerarquía en la organización.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador. (p. 235).

Es posible deducir que, en la administración, los sueldos y salarios envuelven un conjunto de técnicas orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa y de los trabajadores, en lo relativo al establecimiento de un sistema de remuneraciones que contribuya al desempeño de la organización con un alto nivel de eficiencia.

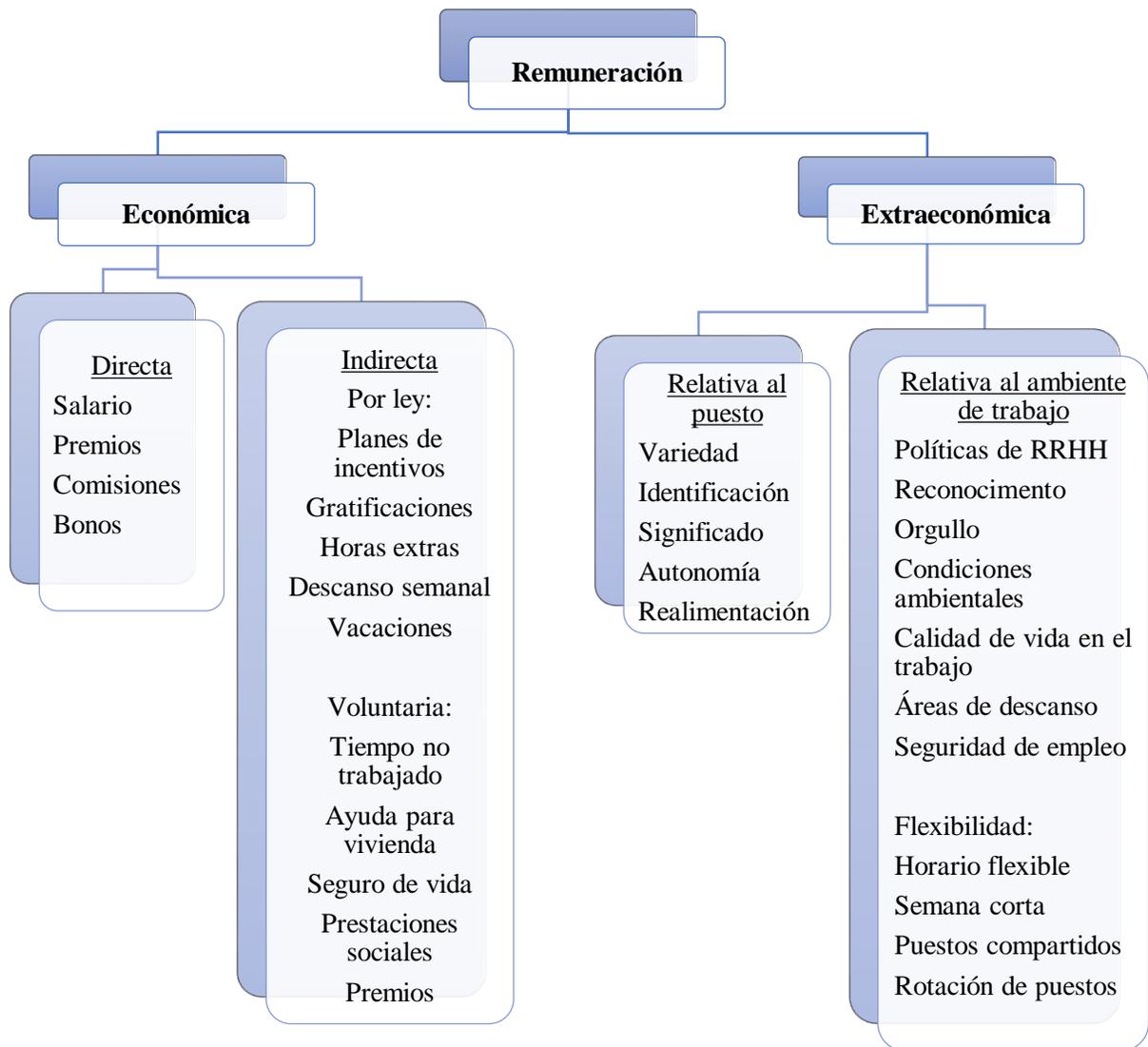


Figura 9. Tipos de remuneración.

Fuente: Chiavenato, 2011.

3.2.5.6 Desarrollo de recursos humanos.

El desarrollo de recursos humanos va de la mano con la calidad de los colaboradores dentro de la organización. El personal es el activo más importante, pero requiere un desarrollo adecuado ante las características de la organización y de las variables del entorno. Es por esto que el concepto de desarrollo de recursos humanos se ha transformado en la visión de los administradores y ha pasado de ser un gasto a una gran inversión para las organizaciones.

Chiavenato (2011) plantea que:

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. (p. 316).

Según la cita anterior, se puede comentar que la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información; ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. Es por esto que la capacitación del personal es sumamente importante.

La capacitación, según Chiavenato (2011):

Es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO), se basa en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al

aprendizaje individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. (p. 316).

Según lo citado anteriormente, es importante resaltar que la administración actualmente presenta una nueva concepción. No se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. Es aquí donde se ve la importancia de las capacitaciones a su personal. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera en el mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

3.2.5.7 Auditoría de recursos humanos.

La auditoría de recursos humanos se refiere al método de control de la organización con base en la revisión de documentos, políticas y procedimientos que brinden como resultado la dirección de la empresa, y poder analizar cómo está desarrollando cada departamento sus funciones.

Este tema implica dedicar tiempo y recursos de la empresa para poder sustentar una constante vigilancia y control del funcionamiento de cada uno de los departamentos de la organización, para su protección y la identificación de puntos de mejora. Chiavenato (2011) menciona que “las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y definen sus visiones de futuro” (p. 368).

La misión principal de una auditoría de recursos humanos es brindar a cada departamento una guía para adecuarse a la situación de la empresa en cada momento, y poder estar al margen de las variaciones del entorno económico, legal, social y político.

3.2.6 Clima organizacional.

El clima organizacional son las sensaciones e impresiones que son percibidas por cada uno de los colaboradores de una determinada empresa en su labor diaria, es decir, dicha percepción puede dar origen a un clima organizacional pesado o bien un clima agradable para la interacción dentro de la empresa.

En la actualidad, el concepto de clima organizacional ha tomado más fuerza, debido a la relación directa con los procesos productivos y la interacción del capital humano de cada organización. El clima organizacional se puede transformar en un vínculo positivo, o bien, en un obstáculo en el desempeño y los rendimientos de los colaboradores.

Aquí se denota la importancia de crear y poder mantener dentro de la organización un clima organizacional favorable para la empresa, y así mejorar el rendimiento de cada integrante para el beneficio mutuo de los interesados. La identificación y el apoyo de todos los integrantes de la estructura organizacional son de los conceptos de mayor auge en la variación sobre el clima organizacional, pero sin dejar de lado las decisiones correctas de los gerentes como las políticas, normas y la gestión utilizada en la administración.

Cabe mencionar que el departamento de talento humano es el encargado de crear mecanismos para tratar de impulsar y fomentar un excelente clima para sus individuos. Esto se realiza mediante la programación y aplicación de diferentes actividades y programas orientados a fortalecer valores y la unión del grupo de trabajo. No es necesario que una empresa invierta un montón de dinero en estos programas, ya que no se trata de implementar actividades costosas o de difícil aplicación, sino de ejecutar planes o estrategias innovadoras y creativas que colaboren a fortalecer la interacción del grupo, crear valores y a que los participantes se encuentren motivados. Una actividad de suma importancia para mantener un clima organizacional óptimo para la organización es escuchar y dar voz a todos los miembros de la empresa.

3.2.7 Cultura organizacional.

La cultura organizacional hace referencia al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de cada uno de los colaboradores, de la empresa de la mano de las relaciones humanas que llevan los individuos dentro de la institución.

La cultura organizacional de cada empresa varía por su país de origen, cultura y costumbres de cada colaborador, pero se debe tener claro que la cultura de una empresa no se resume solamente en las relaciones de cada individuo en sus labores diarias, sino también en la variación de dichas actitudes o conductas apegadas a las normas y políticas propias de cada empresa.

Edgar H. Schein (1988) define la cultura de la empresa como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (p. 24).

La cultura organizacional hace referencia a las personalidades, rasgos y características que se presentan en las organizaciones. Estas condiciones, en muchos casos, hacen que las empresas sean únicas. Las creencias, los valores, las tradiciones, las relaciones y los hábitos son parte de la cultura de una organizacional, y lo que puede diferenciar a una organización de otra.

En la cultura organizacional se valoran elementos los cuales se pueden determinar a vista, como lo son: las estrategias, los valores que se practican, la visualización de la empresa a futuro y la políticas organizacionales. Pero también existen elementos importantes que no son visibles a simple vista, pero son importantes dentro de la empresa, como por ejemplo las creencias, las tradiciones, las historias y los sentimientos.

Para Chiavenato (2011):

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificación, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación percepción es más difícil. (p. 72).

Es posible comentar que la cultura organizacional no es simplemente la sumatoria de las individualidades que se desempeñan en una determinada organización o empresa; por el contrario, la cultura organizacional es previa a las individuales: toda cultura organizacional forma primero sus bases para luego adaptar al personal (empleados) que constituirán dicha cultura organizacional.

3.2.8 Motivación laboral.

En las organizaciones, actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental para que los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral. La motivación es un factor primordial en el rendimiento de las actividades de los trabajadores, para lograr sus objetivos y así realicen sus actividades con mayor productividad. La motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que el recurso humano rinda y dé al máximo su desempeño en el área de trabajo.

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo dé lo mejor de él, y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. En la mecánica de la motivación de los empleados influye una serie de factores que los directivos deben considerar y comprender.

- En primer lugar, los papeles y roles en los que participan en su vida personal y profesional del sujeto, debido a que las personas se encuentran insertas en un sistema social y amplio. Por lo tanto, con base en su actuación, en ellos se pueden establecer los mecanismos de motivación adecuados.
- En segundo lugar, se debe comprender el concepto de individualidad, en el cual cada individuo cuenta con factores motivacionales propios, ya que esto ayuda a que los impulsos que permiten desplegar su potencial sean diversos.
- En tercer lugar, figura la personalidad, la cual está condicionada por factores genéticos y por la influencia del entorno, lo que se refleja en expresiones individuales de carácter.

La relación de estos tres elementos deriva en la formación de las metas personales que sigue cada colaborador dentro de la organización. Es por ello que el directivo conoce, analiza, y enlaza sus roles, habilidades, capacidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar sus metas personales.

En algunas empresas, los colaboradores tienen poca motivación en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales, y esto puede perjudicar tanto al empleado como a la institución. El resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros.

Se han generado diferentes programas para motivar al personal, esto con el fin de que ellos sientan que los encargados de las organizaciones se preocupan por sus actividades para alcanzar los objetivos establecidos de su puesto de trabajo, considerando el desempeño que ellos realizan con motivación y esfuerzo para alcanzar resultados positivos.

Un buen trabajador, animado, con ganas de realizar sus actividades, genera un beneficio bueno tanto para él como para la organización, y esto ayuda a que se desenvuelva con sus compañeros. Jiménez (2009) define la motivación como uno de los conceptos más ampliamente estudiados a la hora de intentar comprender el comportamiento de los individuos. La motivación es un concepto que se utiliza a diario, pues es un factor fundamental en las organizaciones, es una variable determinante en el desempeño laboral.

La motivación también puede determinarse como el señalamiento o énfasis que se revela en un individuo hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad de su interés. En el aspecto laboral, en los colaboradores de una organización, es de suma importancia debido a que ellos darán todo de sí para llegar alcanzar un objetivo personal u organizacional.

Por otro lado, la motivación en el ser humano ayuda a que la persona se pueda desenvolver y dar de sí tanto en su vida personal como en el ámbito laboral. Ayuda a que sea una persona emprendedora y a que alcance lo que se propone.

En la revista electrónica *Redacción, Estratégica & Negocios* (2012) se explica que un buen desempeño laboral es más fácil si se cuenta con las condiciones para evitar riesgos para el bienestar y para la salud. Hoy en día, es importante conocer que los resultados en cualquier trabajo mejoran notablemente si este se realiza en un ambiente apropiado. Además de garantizar el bienestar y la salud de los trabajadores, redundan en ganancias, en productividad y menores costos para los empleadores; es decir, la salud y seguridad en el trabajo representan una ganancia para ambas partes, tanto patrones como empelados. Así, estas recomendaciones son abordadas de manera distinta en cada país, aunque lo común es que existan desde manuales de procedimientos internos hasta normas nacionales e internacionales de seguridad y salud en el trabajo. Esta información expresa la importancia de conservar hábitos saludables en torno al desempeño laboral.

3.2.8.1 Compromiso laboral.

En la actualidad, el compromiso laboral está estrechamente ligado a temas como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la calidad en los servicios y la lealtad tanto de los

empleados como de los clientes; refleja la rentabilidad de la empresa. El compromiso laboral va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo.

La clave del éxito de una organización son las personas, todo el personal de una empresa es importante en su ocupación, un empleado necesita identificarse con su empresa, su equipo de trabajo, junto con un buen clima laboral y una equilibrada y justa compensación económica que ayuden a fortalecer la sensación de compromiso para con la empresa. Se debe hacer que el empleado se comprometa con una causa, con una misión y una visión, que cada uno le encuentre un sentido a su desempeño diario.

Los empleados comprometidos con la organización se caracterizan por ser fieles a esta, poniendo en práctica su misión, visión y valores, teniendo una disposición positiva a la adopción de cambios, mostrando diligencia para lograr un aprendizaje institucional, sintiéndose orgullosamente parte de esta; preparándose para ir por encima de o más allá de las expectativas de ellos, logrando un excelente desempeño.

Según Robbins (2004): “El compromiso laboral es una actitud hacia el trabajo, es un estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella” (p. 78).

También Robbins y Judge (2009) afirman que el involucramiento es un proceso participativo para los trabajadores, con la finalidad de que puedan aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que, al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan, y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales.

3.2.8.2 Estabilidad laboral.

Pedraza *et al.* (2010) definen la estabilidad laboral como:

La estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en

el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan. (p. 497).

La estabilidad laboral, además de servir para protección del trabajador, es también un beneficio para el patrono, porque favorece a ambientes agradables de trabajo, reduce la rotación de personal, forja lazos de lealtad e identidad del trabajador hacia la empresa, y todo ello en conjunto repercute en una mayor productividad. Es por esto que, al lograr alcanzar este nivel de satisfacción, el individuo puede llegar a tener una mejor condición de vida, porque estaría logrando cubrir muchos requerimientos, y luego pasaría a escalar otros que le permitan seguir creciendo hasta lograr superarse.

El desempeño laboral, asociado con la estabilidad laboral, es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la organización, y sin lugar a duda esta repercute significativamente en el desempeño, y por consiguiente se ve reflejada en la producción y el éxito de las instituciones. Robbins (2004) manifiesta que:

Las personas satisfechas son más productivas y generan mejores resultados para la empresa, quienes deben proveer a su fuerza laboral trabajos estimulantes. Además de ello es de suma importancia en el proceso motivacional del trabajador, dependiendo de cuanto el perciba sus necesidades cubiertas, esto elevará o disminuirá su nivel de compromiso para con la empresa. (p. 31).

Es por esto que los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados, debido a que estas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo.

3.2.8.3 Rendimiento laboral.

Según Werther y Davis (2008):

Es el desempeño de habilidades, experiencia, conjunto de conocimientos y actitudes que los trabajadores demuestran mediante las actividades laborales que van realizando en el transcurso del tiempo. Las cuales están asociados a las exigencias técnicas, productivas y a los resultados de servicios que la empresa espera de él. Donde se tiene que diseñar un buen programa de evaluación del rendimiento laboral y estar constantemente aplicándolo, mediante este

programa se pretende comparar el desempeño o capacidades del trabajador en la realización de sus tareas diarias. (p. 304).

El desempeño laboral es el resultado del trabajo arduo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones están acostumbradas a plantear para que ese producto del trabajo cumpla unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben llevar a cabo. Para ello, las organizaciones manejan incentivos con los que logran fomentar dicho rendimiento laboral. El concepto del rendimiento determina la manera en que se están cumpliendo las tareas y funciones encomendadas.

3.2.9 Paquetes de compensaciones.

Según Chiavenato (2009), “la remuneración, es la retribución que recibe la persona por el trabajo realizado, por otra parte, la organización espera obtener trabajo” (p. 286). La compensación o remuneración es la retribución que se puede entender como el reconocimiento por la labor, el esfuerzo realizado por el trabajador por el puesto que ocupa y por el servicio que realiza en un lapso de tiempo.

Por su parte, Hernández y Carrillo (2014) explican que la “compensación o remuneración, es el total de pagos que se entrega a los empleados por sus servicios, el objetivo general de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los trabajadores” (p. 396).

Como indican los autores, la compensación o remuneración que el trabajador recibe constituyen el elemento fundamental para retener, atraer y principalmente motivar para que el trabajador tenga dedicación al trabajo, se esfuerce, y contribuya con sus conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos organizaciones.

Dessler y Varela (2011) indican que: “La remuneración de los empleados son todas las formas de pago entregados a los trabajadores por los trabajos realizados en la empresa” (p. 262). La compensación es el inicio de la relación entre el trabajador y la organización, ya que es cuando se dan a conocer las funciones, obligaciones y los objetivos que el trabajador debe cumplir; además, la retribución debería de estar en función de los requisitos exigidos por la organización.

Wayne y Robert (2005) explicaron que “la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios, el objetivo de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados” (p. 284). La compensación debe estar

de acuerdo con el mercado, es decir, debe existir equidad interna y externa de la remuneración; además, debe contar con ambientes de trabajo adecuados para que el personal se encuentre motivado, y se sienta parte de la organización.

3.2.9.1 Compensaciones salariales.

Según Chiavenato (2009):

El salario representa una contraprestación por las labores que un individuo realiza en la institución. A cambio de lo monetario o especie, la persona pone a disposición su fuerza física y/o mental, comprometiéndose a ejecutar actividades diarias y a cumplir reglas de desempeño vigentes. (p. 287).

Entre las exigencias a cargo de empleadores, sobresale como primordial la de pagar a los colaboradores. La doctrina laboral y el derecho han calificado a esta contraprestación de variadas formas: sueldo, emolumento, nómina, salario, paga, jornal, estipendio, remuneración y honorario. Como aliado de la institución, cada colaborador muestra interés en entregar de la mejor manera su trabajo, empeño y vigor individual, su sabiduría, talento y potencial, teniendo como perspectiva recibir una contraprestación adecuada.

Según el mismo autor, los tres componentes de la compensación total son:

La remuneración total se le considera a la remuneración básica, que representa un pago fijo que el colaborador cobra de regularmente, considerándose bien como sueldo mensual o salario por hora de prestación. En el ámbito económico al salario se le considera como contraprestación monetaria que el colaborador cobra por ofrecer su fuerza de labor.

Los incentivos elemento de la retribución total, que consiste en mecanismos establecidos para reconocer monetariamente a los colaboradores que tienen buen rendimiento. Se abonan de distintas formas, ya sea como bonos, primas, bonificaciones y participación de las utilidades, como reconocimiento monetario por obtener buenos resultados.

Las prestaciones representan el tercer elemento de la remuneración total, por lo general se le denomina o conoce como remuneración indirecta. (p. 284).

Decenzo y Robbins (1996) indicaron que la “compensación es el proceso que incluye todas las formas de pago dadas a los empleados, por su empleo” (p. 164). En referencia al valor que el empleado le da al dinero, parte del hecho de que, por intermedio de su talento, el empleado busca

oportunidades de crear riqueza, y quiere que su esfuerzo sea reconocido y sea recompensado en función de lo entregado.

3.2.9.2 Compensaciones emocionales.

Chiavenato (2000) indica, sobre las compensaciones de la organización:

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir beneficios. No solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayor salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables. (p. 398).

Por eso, es importante que las instituciones diseñen un sistema de recompensas capaz de aumentar el grado de compromiso de las personas hacia la organización.

Dessler (1996) hace ver que la compensación al personal se refiere a:

Todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de, salarios, incentivos, comisiones y bonos. Y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro, vacaciones pagadas y los beneficios adicionales que no tienen relación con el dinero. (p. 401).

Las recompensas organizacionales, financieras y no financieras, son incentivos empleados para mejorar la satisfacción del empleado y su rendimiento. En consecuencia, las personas encargadas del desarrollo organizacional deben preocuparse cada vez más por diseñar buenas políticas de recompensas.

Dolan (2003) indicó que “la compensación de un empleado puede ser considerada como el conjunto de percepciones financieras, servicio o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la presentación de su actividad en la empresa” (p. 201).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este apartado corresponde al análisis de resultados y la elaboración de cuadros, así como la confección y análisis de figuras y tablas. Se resalta que el análisis de los resultados es una fase clave, la cual permite procesar toda la información recopilada durante este trabajo de campo. Se muestran resultados de los diferentes instrumentos aplicados a los sujetos de investigación.

4.1 Resultados de la variable 1, motivación, clima organizacional

4.1.1 Instrumento N.º 1.

Cuadro 2. Análisis de la entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.

Pregunta	Análisis
1- ¿Cómo se mide el nivel de motivación de los colaboradores de la organización?	Es posible determinar que el área de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A. posee estrategias acordes para poder evaluar el nivel de motivación de sus colaboradores, como lo son el diálogo y la observación. Además, es posible notar el interés por parte del departamento para que los colaboradores se sientan motivados.
2- ¿Con qué frecuencia se rota el personal en la organización?	La respuesta otorgada por el departamento logra expresar la importancia de la estabilidad laboral, ya que eso da una seguridad a los colaboradores, a los cuales se les permite trabajar de una forma fluida y sin presiones.
3- ¿La empresa brinda los materiales y el equipo adecuados para que los colaboradores realicen de manera eficiente las diversas funciones asignadas?	Entre las acciones que realiza la empresa para mantener motivados a sus colaboradores esta facilitarles periódicamente los materiales necesarios para la realización de sus labores.
4- ¿Existe una comisión de salud ocupacional dentro de la empresa? ¿Se verifica que el	Otra de las actividades que realiza la empresa es garantizar el bienestar del colaborador, eso

Pregunta	Análisis
lugar de trabajo de cada colaborador sea seguro y saludable?	mediante una constante mejora de las condiciones de trabajo y de salud, por medio de una comisión de seguridad ocupacional y de prevención de riesgos.
5- ¿Consideran que los beneficios económicos percibidos por los trabajadores son acordes a las labores que realizan? ¿Establecen el pago mínimo justo por ley? (C\$1330)	Es posible deducir que la empresa cumple con las remuneraciones de ley en todas sus áreas de trabajo, ajustándose al pago justo para cada labor.
6- ¿De qué manera la organización valora el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores?	Con esta pregunta es posible comprobar que la organización brinda diversos incentivos y proporciona oportunidades a los trabajadores, con el fin de que estos se sientan valorados por la empresa, además de ayudar a que el ambiente laboral y motivacional de sus colaboradores sea el idóneo, y estos se sientan a gusto.
7- ¿Con que frecuencia se reconoce el trabajo de los colaboradores?	-
8- ¿Brinda la empresa o el Departamento de RR. HH. algún tipo de reconocimiento (adicional al salario) a los colaboradores cuando cumplen los objetivos planteados en su trabajo?	Como se expone en la respuesta N.º 9, no se cuenta con ningún tipo de reconocimiento o remuneración económica por parte de la empresa para los colaboradores cuando cumplen algún objetivo; sin embargo, es una actividad que se está planteando con los departamentos respectivos, esto con el fin de mantener motivados a los colaboradores y mejorar su desempeño laboral.
9- ¿Cuenta actualmente la organización con un programa de compensaciones laborales?	

Pregunta	Análisis
10- Según su especialización, ¿qué considera que debe contener un programa de compensaciones laborales y cómo podría orientarse para implementarse dentro de la organización?	Se puede corroborar que el Departamento de Recursos Humanos ha realizado las investigaciones del caso, por lo que tiene un correcto establecimiento de las acciones que debe realizar para poder implementar un programa de compensaciones laborales, siendo su único fin mantener la motivación de sus colaboradores.
11- ¿De qué manera se estimula el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa? 12- ¿Con qué frecuencia se desarrollan talleres de capacitación para el personal? ¿Cuáles son los temas más abordados?	Una de las principales estrategias que implementa la organización son las capacitaciones periódicas, que ayudan a los colaboradores a mantenerse actualizados acerca de las responsabilidades laborales, esto con el fin de estimular su desarrollo profesional y personal. Esto se puede corroborar en la pregunta N.º12, la cual expone las diversas áreas en las que la organización invierte en capacitaciones.
13- ¿Cuál es el mecanismo que utiliza la organización para tomar en cuenta la opinión y el conocimiento de los colaboradores?	Al igual como se menciona en la pregunta N.º 1, el principal mecanismo utilizado por la empresa es la comunicación y el diálogo entre las partes, la cual permite una retroalimentación positiva que da paso a un ambiente laboral eficiente.
14- ¿De qué manera los colaboradores tienen posibilidad de progresar dentro de la organización?	De igual manera que en la pregunta N.º 6, la empresa realiza diferentes actividades para mejorar la motivación de sus colaboradores. Entre sus principales estrategias están las bases de los valores instituciones, además de brindar

Pregunta	Análisis
	diversos incentivos y proporcionar oportunidades a los trabajadores.
15- ¿Qué métodos emplea el Departamento de RR. HH. para desarrollar habilidades en el personal y lograr una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo?	Como se ha mencionado en análisis anteriores, los principales mecanismos que utiliza la empresa son el diálogo y la observación, los cuales permiten conocer a fondo las habilidades personales y profesionales de los colaboradores.
16- ¿Qué tipo de actividades lleva a cabo la organización para promover el compañerismo y la unión entre los trabajadores y equipos de trabajo?	Es evidente los esfuerzos que realizan tanto la organización como los compañeros para mantener y fortalecer las buenas relaciones entre compañeros.
17- ¿Cuáles son las estrategias empleadas en la organización para fomentar el trabajo en equipo, la cooperación, la iniciativa y para fortalecer la cultura organizacional?	Como principal estrategia empleada por la organización para fortalecer el compañerismo está la capacitación entre colaboradores, es decir, trabajadores con más experiencia ayudan y orientan a los nuevos integrantes del equipo de trabajo, esto con el fin en crear lazos de cooperación y apoyo mutuo.
18- ¿Qué actividades desarrolla la organización para promover un adecuado clima organizacional?	En la organización se dan diversos tipos de reconocimientos que ayudan a los colaboradores a mejorar su vida personal y de familia. Esto, además de promover el clima organizacional positivo, ayuda a mantener motivado a todo el equipo de trabajo.

Fuente: Instrumento N.º 1, entrevista al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A., 2021.

4.1.2 Instrumento N.º 2, entrevista aplicada a todo el personal de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 3. Ítem 1. Colaboradores activos.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 1, Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

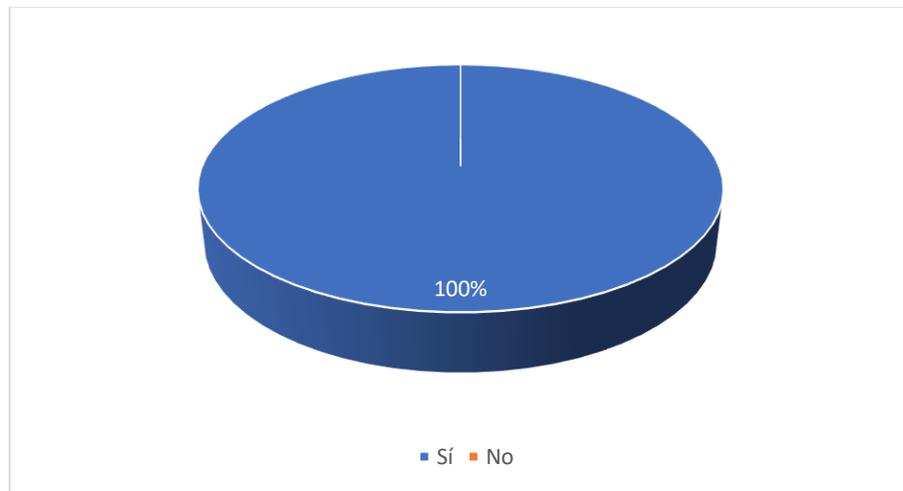


Figura 10. Ítem 2. Colaboradores activos.

Fuente: Ítem 1, Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Según los datos recolectados para esta pregunta, se puede reconocer que todos los entrevistados corresponden a colaboradores activos de la organización, por lo que los resultados obtenidos servirán para dar respuesta a la variable correspondiente.

Cuadro 4. Ítem 2. Género de los colaboradores.

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	21	58%
Femenino	15	42%
LGTBI+	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 2. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustria S.A.

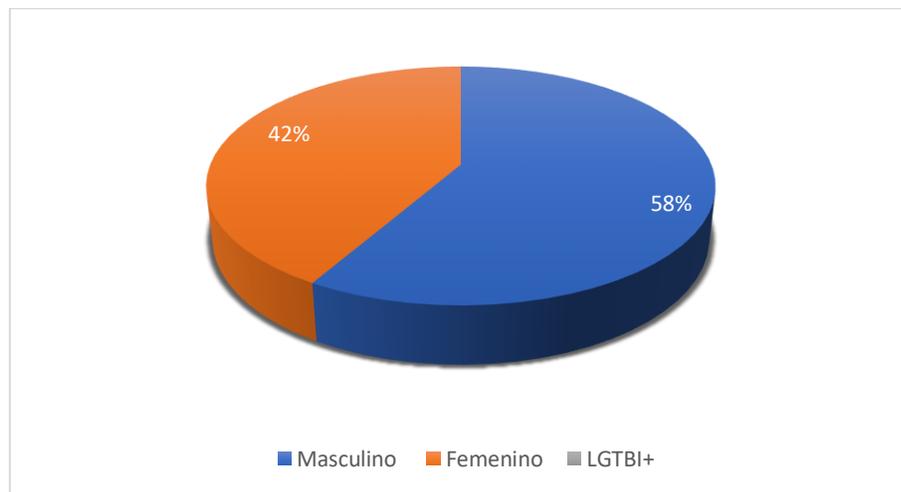


Figura 11. Ítem 2. Género de los colaboradores.

Fuente: Ítem 2. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Dentro de las personas que respondieron la encuesta, se encuentra que el porcentaje más alto es correspondiente a hombres, un 58%, y mujeres en un 42%, lo que indica que en la organización existe más personal masculino que femenino, sin embargo se nota que hay oportunidad laboral en igualdad de condiciones para ambos géneros.

Cuadro 5. Ítem 3. Tiempo tiene de laborar para la organización.

Tiempo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 año	4	11%
De 1 a menos de 2 años	5	14%
De 2 a menos de 4 años	4	11%
4 años o más	23	64%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 3. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

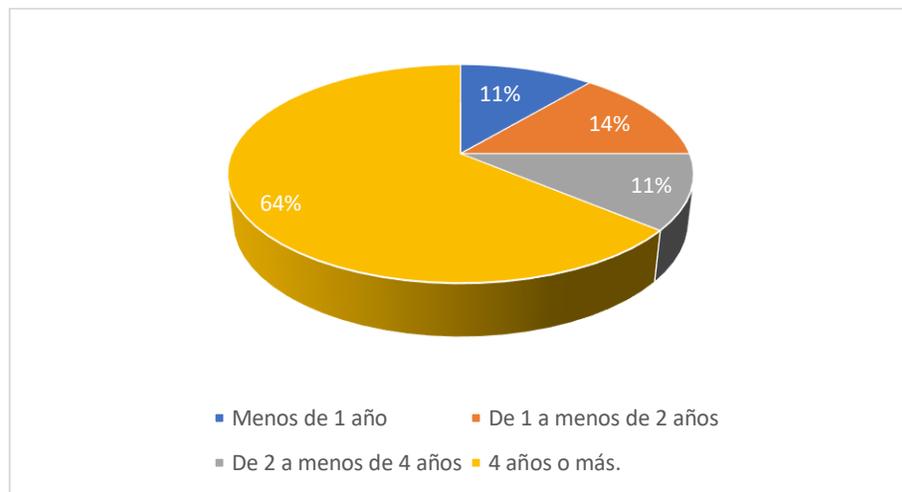


Figura 12. Ítem 3. Tiempo tiene de laborar para la organización.

Fuente: Ítem 3. Instrumento N.º2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 3, se obtiene que el mayor porcentaje de respuestas corresponde a personal que menciona tener cuatro años o más de laborar para la organización, lo que refleja una estabilidad laboral apta para los trabajadores, siendo este un factor importante en la motivación de los colaboradores al generar una estabilidad económica y a su vez emocional en cada uno de sus colaboradores.

Cuadro 6. Ítem 4. Relación con compañeros de trabajo.

Relación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy buena	15	42%
Buena	16	44%
Regular	5	14%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 4. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

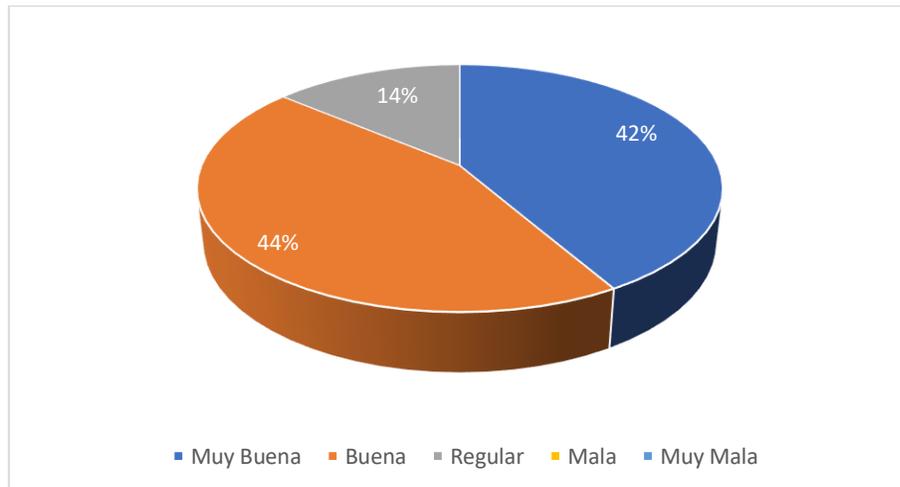


Figura 13. Ítem 4. Relación con compañeros de trabajo.

Fuente: Ítem 4. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 4, es posible determinar que la mayoría de las personas mencionan mantener una relación muy buena o buena con sus compañeros de trabajo, por lo que se ve beneficiado el clima organizacional, logrando así correctas relaciones laborales; siendo también un factor importante en la motivación del colaborador, al cumplir sus funciones en un ambiente ameno, sin embargo, no se pueden obviar las respuestas marcadas como regular.

Cuadro 7. Ítem 5. Motivación de los colaboradores.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 5. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

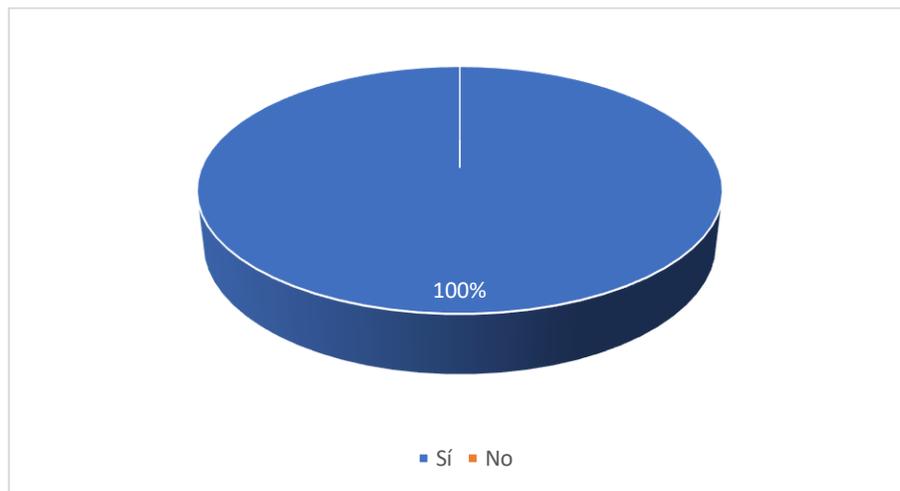


Figura 14. Ítem 5. Motivación de los colaboradores.

Fuente: Ítem 5. instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Es posible determinar, con esta pregunta, que el 100% de los colaboradores menciona sentirse motivados a la hora de realizar sus labores. Esto repercute directamente en el desempeño de los trabajadores de forma positiva. Sin embargo, es importante analizar en el global de las respuestas si este nivel de motivación que ellos presentan se puede mejorar o superar para el beneficio de la organización.

Cuadro 8. Ítem 6. Nivel de motivación a la hora de realizar funciones.

Puntuación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
10 puntos	7	19%
9 puntos	11	30%
8 puntos	14	39%
7 puntos	2	6%
6 puntos	2	6%
5 puntos	0	0%
4 puntos	0	0%
3 puntos	0	0%
2 puntos	0	0%
1 punto	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 6. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

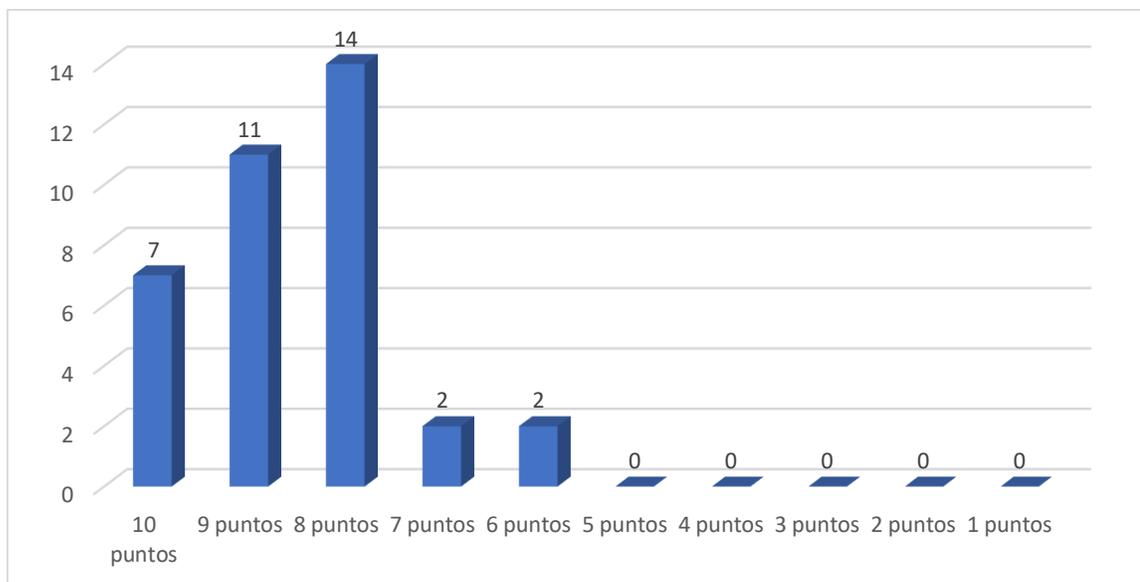


Figura 15. Ítem 6. Nivel de motivación a la hora de realizar funciones.

Fuente: Ítem 6, instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Con esta pregunta es posible evaluar el nivel de motivación que mencionan tener los trabajadores a la hora de realizar sus tareas, por lo que se observa que todos los trabajadores presentan una motivación buena. El porcentaje más alto dice ser de 39%, para la opción motivación 8, nota que a su vez revela que sí hay posibilidad de mejora en la motivación del personal.

Cuadro 9. Ítem 7. Fuente de motivación.

Tipo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Laborales	1	3%
Personales	1	3%
Familiares	10	28%
Todas las anteriores	22	60%
Otro	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 7. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

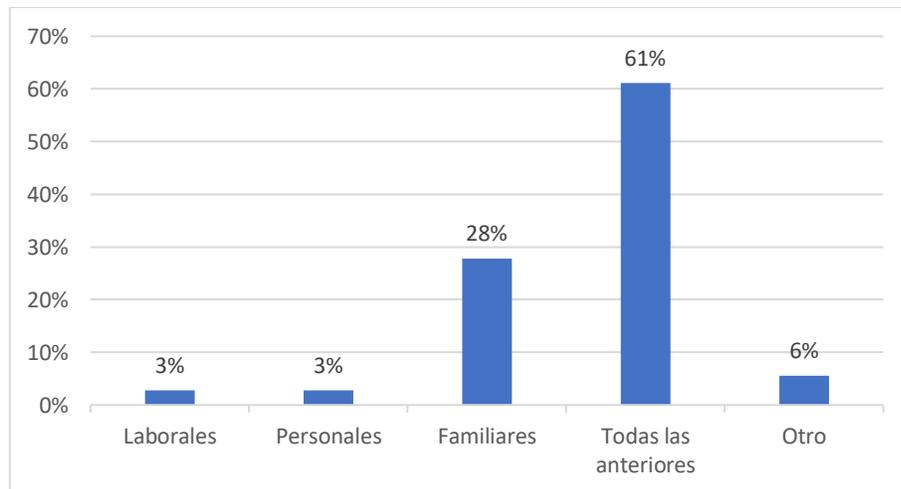


Figura 16. Ítem 7. Fuente de motivación.

Fuente: Ítem 7, instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 7, los colaboradores expresan que la mayor fuente de motivación corresponde a variables personales, laborales y familiares, lo que representa un 61% de las respuestas. Estas respuestas otorgan herramientas importantes para la empresa ya que le da apertura

a analizar la motivación del trabajador en diferentes áreas, teniendo así la posibilidad de incrementar la motivación del colaborador desde distintas perspectivas.

Cuadro 10. Ítem 8. Beneficio económico.

Regularidad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	20	56%
Casi siempre	9	24%
En ocasiones	5	14%
Casi nunca	2	6%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 8. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A

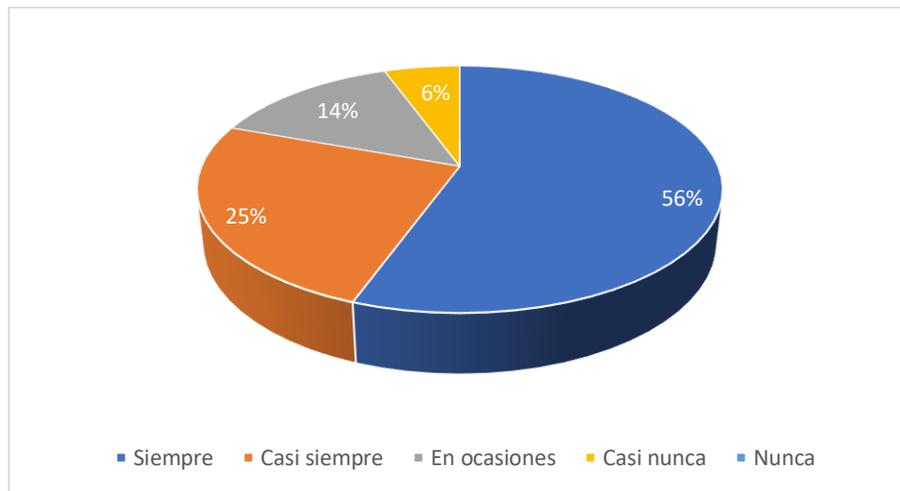


Figura 17. Ítem 8. Beneficio económico.

Fuente: Ítem 8. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

El 80% de los colaboradores entrevistados, menciona que el beneficio económico que recibe es acorde siempre o casi siempre a los trabajos que realiza, demostrando así que gran parte de los trabajadores se encuentran satisfechos con el salario que reciben por parte de la organización., siendo también un punto positivo para la motivación del colaborador, recibir un salario justo y según las funciones desempeñadas.

Cuadro 11. Ítem 9. Posibilidades de rotar o ascender en los puestos.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	27	75%
No	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 9. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

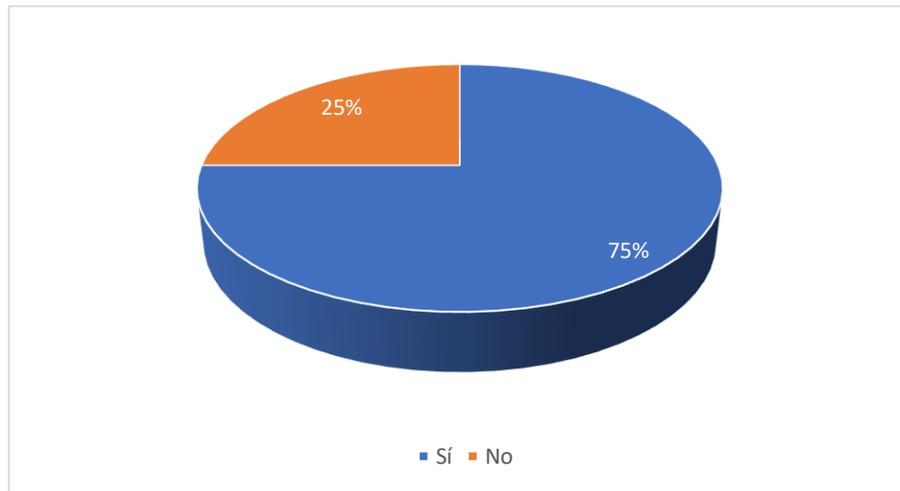


Figura 18. Ítem 9. Posibilidades de rotar o ascender en los puestos.

Fuente: Ítem 9. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

El porcentaje más alto de respuestas para esta pregunta se destina a la opción “Sí”, correspondiente al 75%, lo cual refleja que dentro de la organización existen posibilidades de rotar o ascender en los puestos; el que la empresa promueva a lo interno y tenga a sus colaboradores como primera opción para cubrir vacantes, es un factor que suma a un buen nivel de motivación en el equipo de trabajo.

Cuadro 12. Ítem 10. Aspectos positivos que le motivan de la organización.

Respuestas obtenidas
Relación con los compañeros de trabajo, apoyo de la empresa y ayudas en aspectos escolares con los hijos.
Accesibilidad, préstamos económicos y pagos al día.
Fiestas a los hijos de los colaboradores, accesibles con respecto a permisos y cumplimiento de las cargas sociales.
Salario a tiempo, aseo de la finca y cuidado del medio ambiente.
Salarios puntuales, apoyo a los colaboradores y buenas relaciones laborales.
Apoyo en temas de salud y vivienda, buena atención por parte de la administración.
Relaciones laborales buenas.
Salario puntual, empatía con la vida personal de los colaboradores y buenas relaciones.
Muy buen ambiente laboral, cumple con las garantías y estabilidad laboral.
Responsabilidad patrona, ambiente laboral y crecimiento profesional.
Ambiente laboral, crecimiento personal y satisfacción en la realización de las labores.
Responsabilidad laboral, días festivos y bonos escolares.
Apoyo en temas de salud, familia, vivienda y personal.
Son accesibles, apoyo en temas de salud, familiares, escolares.
Responsabilidad con los salarios, apoyo económico y en salud, oportunidades de re contratar personal.
Puntualidad de pago, apoyo en temas de salud, préstamos y vivienda.
Cargas sociales, salario justo, ubicación de la empresa.
Salarios a tiempo, accesibles y empatía por parte de los altos mandos.
Apoyo económico (préstamos), salario a tiempo, apoyo emocional en situaciones personales.
Relaciones laborales buenas, calidad de trato por parte de los altos mandos y pago de salarios a tiempo.
Trato de parte de los encargados, accesibilidad y salario a tiempo.
Pagos de horas extras, salario pago a tiempo, apoyo económico y ayudas con préstamos.
Pagos a tiempo, seguro social y apoyo económicos.

Respuestas obtenidas
Estabilidad laboral, ayudas especiales de parte de la empresa en momentos personales complejos, condiciones óptimas de trabajo.
Salarios justos, buena comunicación con los superiores, buen ambiente laboral.
Líderes del mercado, satisfacción de los clientes, retos constantes de logística.
Estabilidad. Buenas relaciones. Clima organizacional.
Buen ambiente laboral, estabilidad laboral, salarios justos.
Condiciones laborales, buen trato de los superiores, apertura para comunicar alguna necesidad o pensamiento.
Son cumplidos con los pagos. Son responsables. Estables.
Buen ambiente laboral, buenas condiciones en los lugares de trabajo, estabilidad laboral.
Estabilidad. Buenas relaciones. Trato.
Ayudan cuando alguien está en problemas. Dan regalos a los niños. Oportunidad de crecer.

Fuente: Ítem 10. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 13. Resumen del ítem 10. Aspectos positivos que le motivan de la organización.

Grupo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Relaciones laborales	21	22%
Condiciones de la empresa	27	28%
Aspectos familiares	7	7%
Aspectos económicos	21	22%
Aspectos personales	20	21%
Total	96	100%

Fuente: Ítem 10. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Las respuestas dadas por los colaboradores son variadas, sin embargo, fue posible agruparlas en cinco categorías diferentes. Entre las respuestas más comunes entre las categorías están las siguientes:

Relaciones laborales: indican que el ambiente laboral y las relaciones entre compañeros son de los principales factores que intervienen la motivación laboral.

Condiciones de la empresa: las respuestas más comunes fueron las garantías sociales y la estabilidad laboral.

Aspectos familiares: los bonos educativos.

Aspectos económicos: pago justo y puntual y la accesibilidad de préstamos.

Aspectos personales: posibilidad de superación personal.

Es posible analizar que los trabajadores tienen suficientes aspectos positivos que les motivan en sus actividades laborales.

Cuadro 14. Ítem 11. Aspectos negativos que les desmotivan de la organización.

Respuestas obtenidas
Horarios extensos, falta de meriendas y estado de ánimo del supervisor.
Horarios extensos, falta de acompañamiento al salir tarde de trabajar y el no uso de la salida principal de la empresa.
No dan meriendas en algunas ocasiones cuando se sale tarde y estado de ánimo del supervisor.
Falta de merienda cuando se sale tarde, estado de ánimo del supervisor y falta de comunicación.
Falta de merienda cuando se sale tarde.
Falta de merienda después de las 3 pm, ambiente laboral más sano.
La toma de decisiones de los altos mandos que se centra solo en pocas personas y no analizan bien las situaciones dentro de la organización.
Relación laboral entre los departamentos, falta de organización en la distribución de las labores y la marcada división entre las diferentes áreas.
El no reconocimiento por la realización de las labores realizadas y en producción falta el trabajo en equipo.
Mala distribución de las funciones, falta de reconocimiento y mala comunicación.
Merienda de la tarde y el trabajar días feriados.
El no tomar en cuenta a los mismos colaboradores (campos) para las temporadas altas.
El que no escuchan cuando los colaboradores se expresan en diferentes temas, la falta de cumplimiento en los horarios de aseo.
Falta de merienda en las tardes, al salir a altas horas de la noche.
Pocos horas extras.
Malas relaciones laborales y poco trabajo en equipo entre las mismas áreas de la empresa.
Falta de cumplimiento con los periodos de vacaciones, falta de credibilidad hacia los colaboradores y poco respeto hacia a la privacidad de los colaboradores.
Ninguno.
Ninguna.
Ninguno.
Ninguno.
N/A.

Respuestas obtenidas
NA.
Falta de coordinación algunas veces, falta de protocolo en funciones.
Salario. No poder ascender. Departamento de recursos humano.
Falta de reconocimientos por las buenas labores.
NA.
El nivel del salario. Épocas de poco trabajo u horas al día.
NA.
Jornada extensa en temporada. Poca comunicación del departamento de recursos humanos.
La hora del café. Falta de comunicación. Chisme

Fuente: Ítem 11. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 15. Resumen del ítem 11. Aspectos negativos que les desmotivan de la organización.

Grupo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Horarios	15	35%
Relaciones entre compañeros	10	23%
Aspectos de la empresa	16	37%
Aspectos económicos	2	5%
Total	43	100%

Fuente: Ítem 11. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Al igual que en la pregunta 10, las respuestas de los colaboradores fueron variadas. En esta parte fue posible realizar cuatro categorías, las cuales son: horarios, relaciones entre compañeros,

aspectos relacionados a la empresa y aspectos económicos. Las respuestas más comunes para cada una de las categorías fueron las siguientes:

Horarios: falta de hora del café (merienda) en la tarde y jornadas laborales muy extensas.

Compañeros: mala comunicación entre compañeros (rumores laborales).

Empresa: falta de reconocimiento y organización para la delegación de funciones.

Económicos: salarios bajos.

Por lo que es posible analizar que, a pesar de que los colaboradores expresan tener muchos factores positivos en la empresa que ayudan en su motivación, existen también factores negativos que afectan la motivación en sus actividades laborales, por lo que es necesario mejorarlos.

Cuadro 16. Ítem 12. Estabilidad laboral.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 12. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

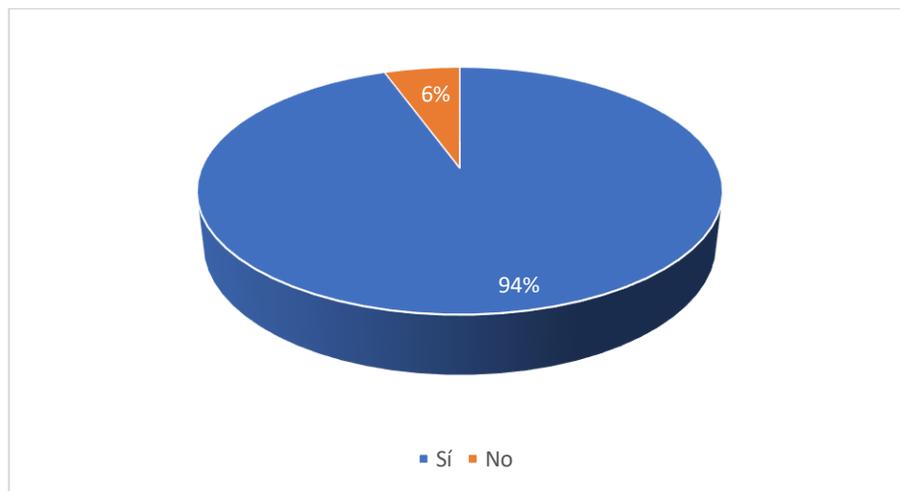


Figura 19. Ítem 12. Estabilidad laboral.

Fuente: Ítem 12, instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta relacionada a la percepción personal por parte de los colaboradores sobre si la organización brinda estabilidad laboral, las respuestas fueron positivas, demostrando así que el 94% de los entrevistados mencionan sentir estabilidad laboral por parte de la empresa, ya mencionado anteriormente como un factor clave dentro de la motivación del colaborador.

Cuadro 17. Ítem 13. La organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	10	28%
Casi siempre	15	42%
En ocasiones	8	22%
Casi nunca	0	0%
Nunca	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 13. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

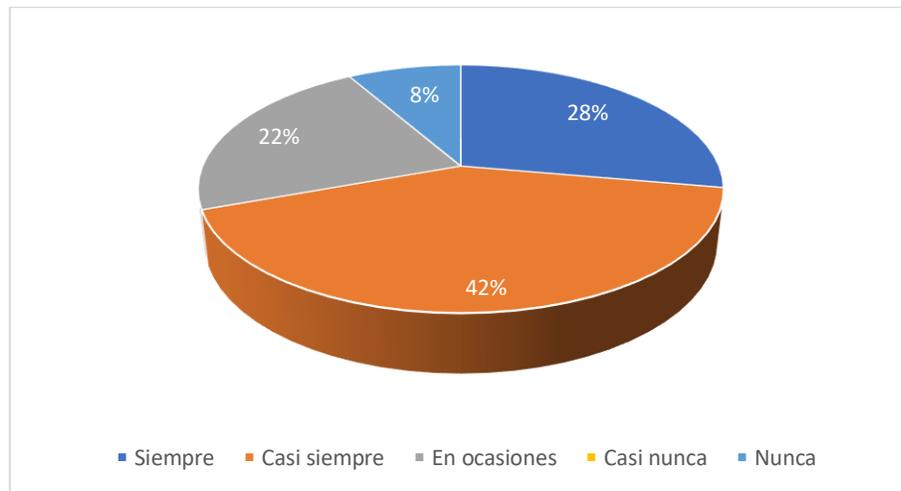


Figura 20. Ítem 13. La organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal.

Fuente: Ítem 13. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

El mayor porcentaje de las respuestas proporcionadas por los encuestados mencionan que casi siempre (42%) la organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal, por lo que se logra demostrar que, para el aspecto de promoción de relaciones por parte de la empresa, se obtienen resultados positivos, sin embargo, hay que analizar a profundidad el 30% que discrepa en las respuestas de los demás colaboradores, siendo este grupo de personas un punto a investigar para mejorar su perspectiva.

Cuadro 18. Ítem 14. La organización valora su trabajo y esfuerzo.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	15	42%
Casi siempre	12	33%
En ocasiones	6	17%
Casi nunca	3	8%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 14. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

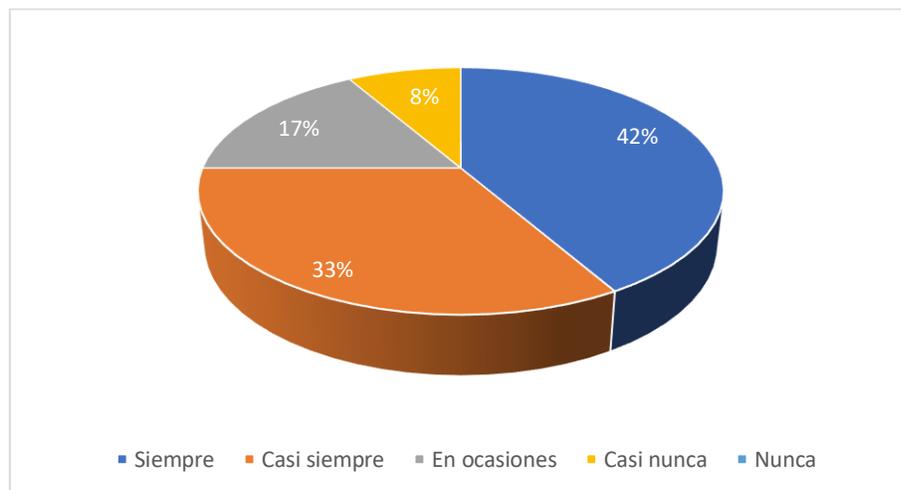


Figura 21. Ítem 14. La organización valora su trabajo y esfuerzo.

Fuente: Ítem 14. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Es posible observar que las respuestas proporcionadas por los colaboradores para la pregunta 14 son variadas, es decir, no existe una percepción personal clara del trabajador sobre si la empresa valora o no el trabajo y el esfuerzo realizado; sin embargo, para los valores siempre y casi siempre se obtienen la mayoría de resultados, los cuales en conjunto suman un 75%; por otra parte, un 25% de los encuestados opinan que en ocasiones o casi nunca la empresa valora el esfuerzo y el trabajo de los colaboradores. Este, al ser un porcentaje significativo, demuestra la importancia de mejorar este aspecto.

Cuadro 19. Ítem 15. Condiciones óptimas de salud ocupacional.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	25	69%
Casi siempre	9	25%
En ocasiones	2	6%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 15. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

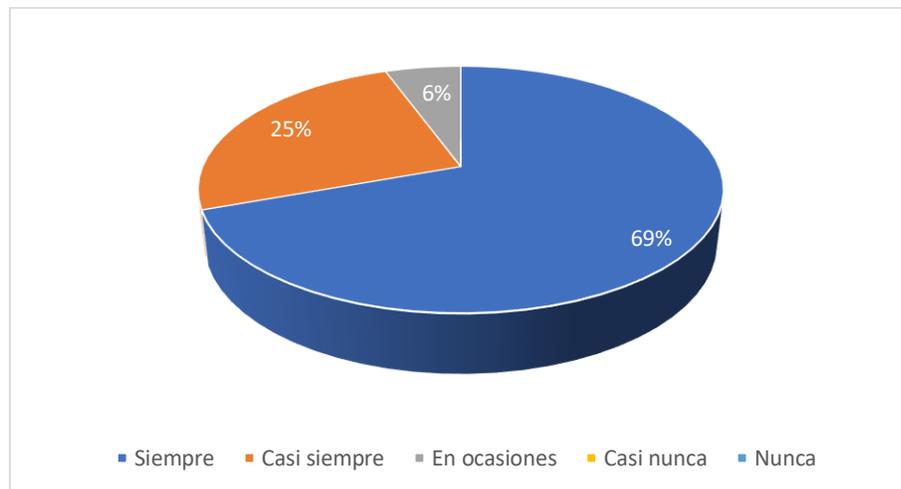


Figura 22. Ítem 15. Condiciones óptimas de salud ocupacional.

Fuente: Ítem 15. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Según las respuestas proporcionadas por los entrevistados, es posible determinar que la mayoría de los trabajadores mencionan que siempre o casi siempre la empresa brinda las condiciones óptimas de salud ocupacional para la realización de sus funciones, siendo este un aspecto positivo de la organización.

Cuadro 20. Ítem 16. La organización le brinda los materiales y el equipo.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	15	42%
Casi siempre	7	19%
En ocasiones	5	14%
Casi nunca	0	0%
Nunca	9	25%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 16. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

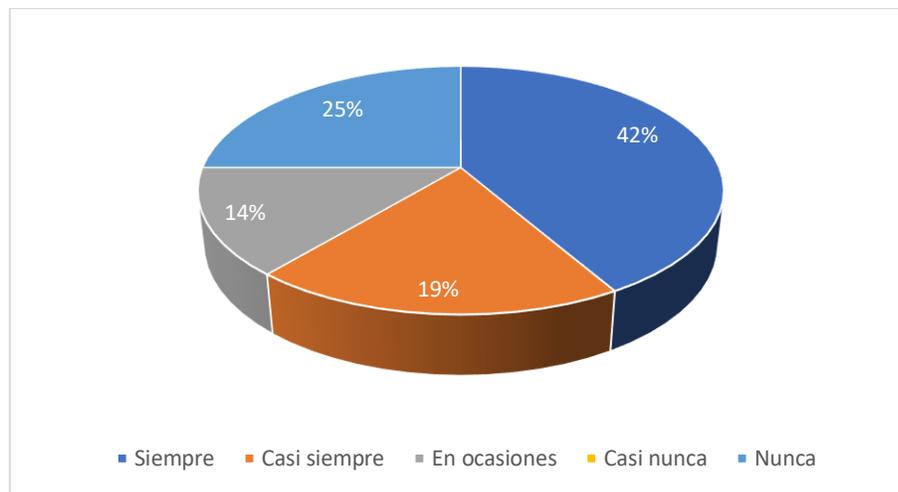


Figura 23. Ítem 16. La organización le brinda los materiales y el equipo.

Fuente: Ítem 16. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para las respuestas obtenidas en esta pregunta, se logra notar una discrepancia en las opiniones de los colaboradores. Mientras que un alto porcentaje menciona que la organización siempre o casi siempre brinda los materiales y el equipo necesarios para sus labores, un porcentaje significativo menciona que en ocasiones o nunca estas herramientas no son proporcionadas, por lo

que es necesario indagar qué herramientas son necesarias y a cuáles colaboradores no se les está proporcionando, esto con el fin de mejorar el desempeño laboral de la empresa.

Cuadro 21. Ítem 17. La empresa toma en cuenta su opinión y conocimiento.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	16	44%
Casi siempre	14	39%
En ocasiones	4	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 17. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

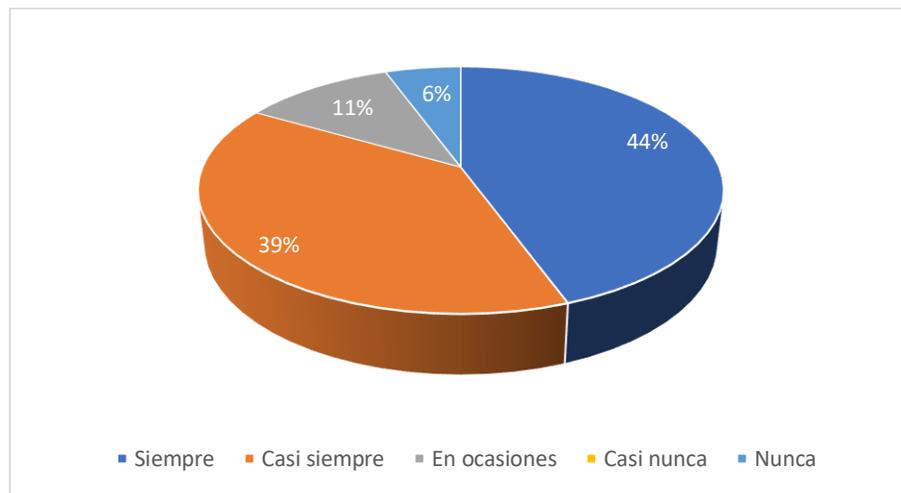


Figura 24. Ítem 17. La empresa toma en cuenta su opinión y conocimiento.

Fuente: Ítem 17. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 17, correspondiente a si se considera que la empresa toma en cuenta la opinión y el conocimiento de los trabajadores respecto a la realización de sus labores, se puede observar que 83% de los colaboradores encuestados mencionan que siempre o casi siempre se les toma en cuenta a la hora de la realización de sus labores, lo que expresa un aspecto positivo de la

organización y que suma en la confianza y motivación de los colaboradores al ser considerados en el desarrollo del proceso de la empresa.

Cuadro 22. Ítem 18. La empresa otorga vacaciones a tiempo.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	19	53%
Casi siempre	9	25%
En ocasiones	4	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 18. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

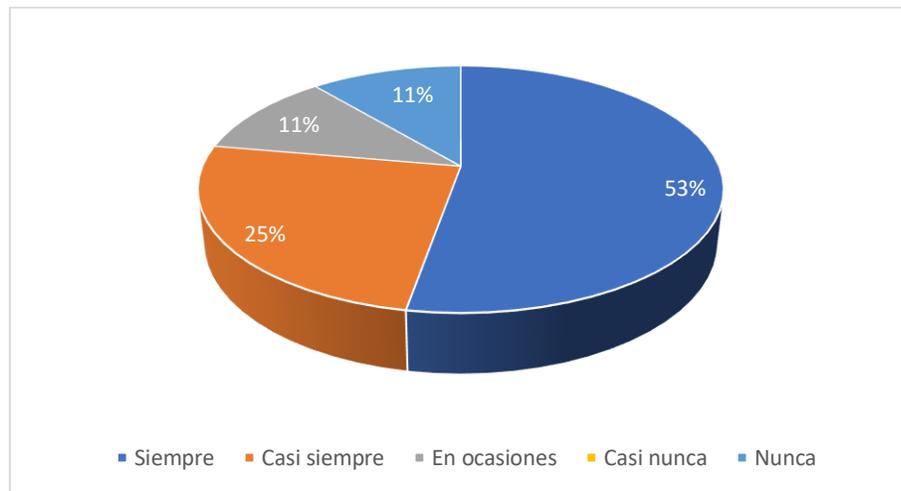


Figura 25. Ítem 18. La empresa otorga vacaciones a tiempo.

Fuente: Ítem 18. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Según las respuestas facilitadas por los colaboradores de la empresa, es posible determinar que la mayoría las opiniones acerca del otorgamiento de las vacaciones por parte de la organización van orientadas a las opciones siempre y casi siempre (78%), lo que refleja buen nivel de satisfacción de los trabajadores en este aspecto, sin embargo, es importante analizar el 22% que contesta “en

ocasiones” o “nunca”, teniendo en cuenta que un pago oportuno de las vacaciones suma en la tranquilidad de los colaboradores.

Cuadro 23. Ítem 19. Reconocimientos verbales o elogios.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	2	6%
Casi siempre	6	17%
En ocasiones	8	22%
Casi nunca	7	19%
Nunca	13	36%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 19. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

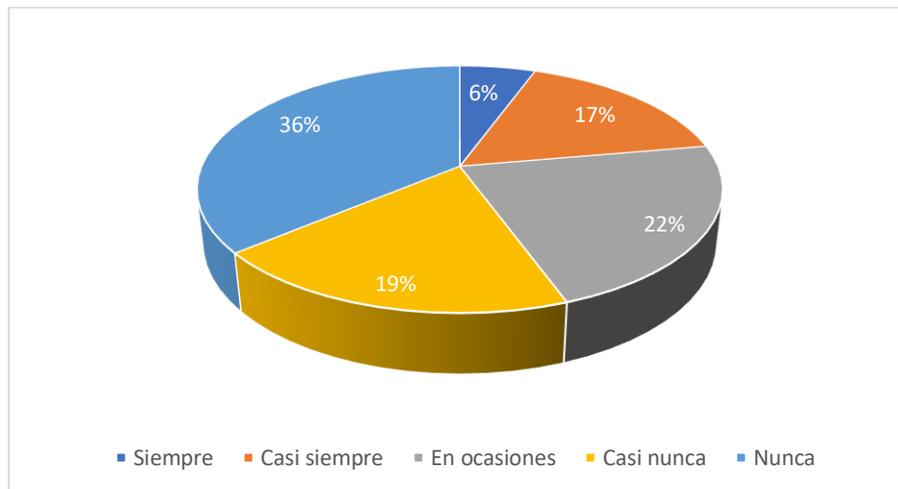


Figura 26. Ítem 19. Reconocimientos verbales o elogios.

Fuente: Ítem 19. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 19, acerca de si recibe o ha recibido reconocimientos verbales o elogios por el desempeño de sus funciones dentro de la organización, la mayoría de las respuestas son a las opciones: en ocasiones, casi nunca o nunca, lo que refleja que en la organización hace falta reconocimiento a los colaboradores, siendo este, un punto de mejora prioritario que puede sumar de forma muy positiva en el incremento de la motivación del personal.

Cuadro 24. Ítem 20. Reconocimiento adicional al salario.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 20. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

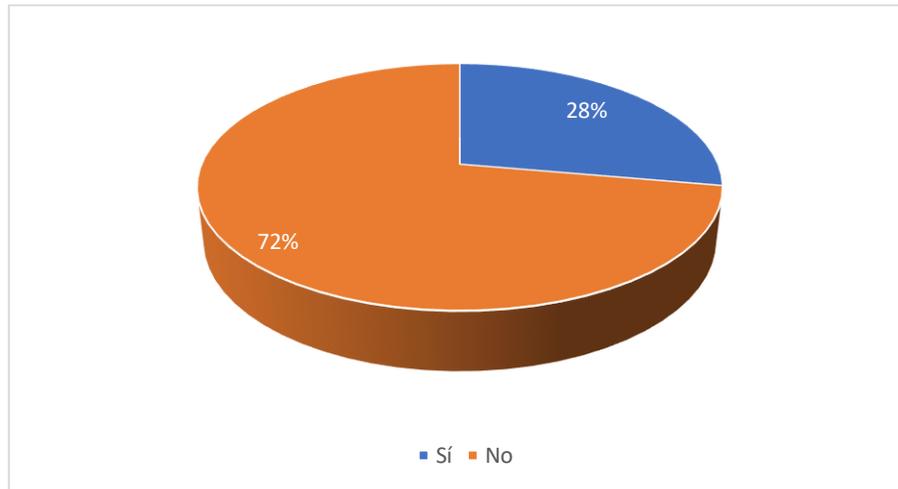


Figura 27. Ítem 20. Reconocimiento adicional al salario.

Fuente: Ítem 20. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 20, sobre si ha recibido algún tipo de reconocimiento adicional al salario por su buen desempeño, se logran obtener en su mayoría (72%) resultados negativos, es decir, a la opción “No”, lo que demuestra que la organización no brinda ningún reconocimiento laboral adicional al salario que reciben los colaboradores. Este resultado muestra un punto a valorar dentro de la organización, con el fin y dentro de las posibilidades de la empresa en que se puedan otorgar reconocimientos complementarios al salario que sumen a la motivación del colaborador.

Cuadro 25. Ítem 21. Tipo de compensaciones laborales considera que la organización debería implementar.

Tipo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Horarios flexibles por estudio u otros.	12	10%
Capacitación y formación.	21	17%
Días libres y cumpleaños.	17	14%
Sistema de incentivos recreacionales.	22	18%
Reconocimientos verbales.	25	21%
Reconocimientos por escrito.	8	7%
Empleado del mes.	16	13%
Total	121	100%

Fuente: Ítem 21. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

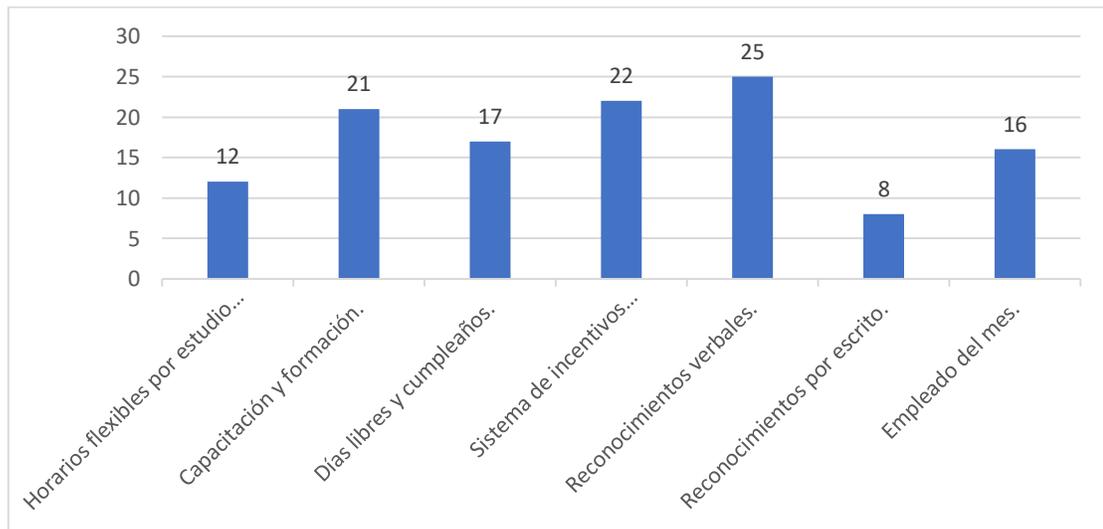


Figura 28. Ítem 21. Tipo de compensaciones laborales considera que la organización debería de implementar.

Fuente: Ítem 21. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para el ítem 21, el cual buscaba indagar qué tipo de compensaciones laborales consideran los trabajadores que la organización debería de implementar, la opción que obtiene más selecciones corresponde a reconocimientos verbales (21%), lo que demuestra una deficiencia en esta área por parte de la organización, y un área para mejorar, a su vez, muestra que los reconocimientos

adicionales que se pueden organizar no necesariamente deben ser económicos, aspecto de relevancia comprendiendo la situación de la empresa en relación a la pandemia Covid-19

Cuadro 26. Ítem 22. Otro tipo de incentivos que les gustaría que se implementaran en la organización.

Respuestas obtenidas
Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Empleado del mes.
Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Horarios flexibles por estudio u otros, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales.
Días libres y cumpleaños, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes, Capacitación y formación, Sistema de incentivos recreacionales.
Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Capacitación y formación.
Capacitación y formación, Reconocimientos verbales, Sistema de incentivos recreacionales.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Sistema de incentivos recreacionales.
Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Capacitación y formación.
Capacitación y formación, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales.
Días libres y cumpleaños, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito.
Empleado del mes, Días libres y cumpleaños, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito.
Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.

Respuestas obtenidas
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Horarios flexibles por estudio u otros.
Capacitación y formación, Sistema de incentivos recreacionales.
Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos por escrito.
Días libres y cumpleaños, Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Empleado del mes.
Empleado del mes, Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación.
Reconocimientos por escrito.
Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Sistema de incentivos recreacionales, Empleado del mes.
Capacitación y formación, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes, Sistema de incentivos recreacionales, Días libres y cumpleaños.
Empleado del mes.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.
Sistema de incentivos recreacionales.
Horarios flexibles por estudio u otros, Capacitación y formación, Días libres y cumpleaños, Sistema de incentivos recreacionales, Reconocimientos verbales, Reconocimientos por escrito, Empleado del mes.

Fuente: Ítem 22. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 27. Resumen del ítem 22. Otro tipo de incentivos le gustaría que se implementara en la organización.

Grupo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Días libres	17	13%
Celebración de cumpleaños	16	12%
Reconocimiento verbal	19	14%
Reconocimiento escrito	17	13%
Empleado del mes	15	11%
Horarios flexibles	10	8%
Capacitación y formación	19	14%
Actividades recreativas	20	15%
Total	133	100%

Fuente: Ítem 22. Instrumento N.º 2 de la encuesta de la variable 1, motivación, clima organizacional, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Entre las actividades que proponen los colaboradores para que la empresa implemente como incentivos, se encuentran como respuestas con más opciones: la realización de actividades recreativas, los reconocimientos verbales y la capacitación y formación. Con estas respuestas se reafirma la perspectiva en la pregunta anterior, en donde se denota que se pueden organizar incentivos no económicos y que serían muy bien recibidos por los colaboradores, situación que sumaría en la motivación, tanto en la parte individual como en la grupal.

4.2 Resultados de la variable N.º 2, manual de Puestos

4.2.1 Instrumento N.º 3, manual de puestos, observación Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 28. Lista de cotejo.

Lista de verificación sobre el manual de puestos	Sí	No	Observaciones
El manual de puestos incluye todos los puestos de la organización.	X		
Se identifica con claridad el perfil de cada colaborador.	X		
Se establecen medios de comunicación acertados con los colaboradores, para generar confianza y tranquilidad de acercamiento entre los altos mandos gerenciales.		X	
Se incluyen claramente las tareas o funciones para cada puesto.	X		
Establece procedimientos para la buena realización de las labores.	X		
Se incluye adaptación de lenguaje para explicar aspectos técnicos.		X	
Contempla las condiciones de trabajo, el riesgo de higiene, el riesgo de seguridad y el riesgo ergonómico, según el área.	X		
Existe claridad en las funciones que conlleva la realización de cada labor.	X		
Incluye herramientas para medición del desempeño del puesto.		X	
Se lograron determinar debilidades y fortalezas con el programa de puestos.	X		
Establece procedimientos tecnológicos para una continua innovación de la organización.		X	
Contempla mecanismos o procedimientos en segundo plano ante una adversidad que afecte a la organización.	X		
Contempla las condiciones específicas del puesto y los riesgos según el área.	X		
Incluye orientaciones para medición del desempeño del puesto.	X		
Se describe el objetivo esperado de cada puesto.	X		

Fuente: Instrumento N.º 3, lista de cotejo de la variable 2. Manual de puestos de Orocosta Agroindustrial S.A.

Se logra corroborar con el análisis del Manual de Puestos de Orocosta Agroindustrial S.A., que este incluye todos los puestos de la organización; además, se incluyen el perfil, las tareas, las funciones y los objetivos que debe poseer cada colaborador para desempeñar cada puesto.

A pesar de que en el manual se expresan como competencias, funciones principales y responsabilidades, mantener una comunicación asertiva entre los miembros de la organización y la gerencia, no se especifica el canal para llevar a cabo esta actividad.

De igual forma, en este manual se especifican ampliamente los procedimientos que deben realizar los trabajadores para cumplir correctamente con sus labores. Por otra parte, no cuenta con lenguaje técnico especializado, por lo que no es necesaria una explicación referente a esto.

En la guía de puestos se explican las condiciones de riesgos ergonómicos, higiene, seguridad y riesgos toxicológicos que cada puesto posee. También es posible verificar que en el manual no se incluyen herramientas para la medición del desempeño de cada cargo. Se puede observar cómo se explican las consecuencias de cometer errores a la hora de la realización de las actividades de cada trabajo.

Por último, los procedimientos tecnológicos como tales no se especifican; sin embargo, en el manual se establecen las competencias tecnológicas necesarias que cada colaborador debe poseer para realizar las tareas asignadas.

4.2.2 Instrumento N.º 4, manual de puestos. Encuesta aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 29. Ítem 1. Área de desempeño.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Administrativo	10	28%
Producción	16	44%
Planta	10	28%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 1. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

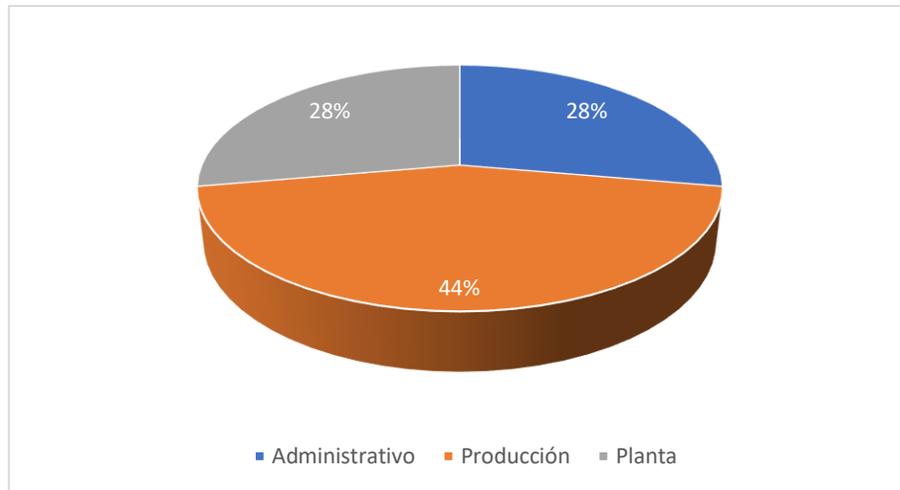


Figura 29. Ítem 1. Área de desempeño.

Fuente: Ítem 1. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Esta pregunta va dirigida a evaluar el área de trabajo de los colaboradores de la organización. En el gráfico anterior es posible determinar que 10 de los obreros pertenecen al área de planta; 16 de los empleados desempeñan sus tareas en la parte de producción, siendo esta el área con más colaboradores y únicamente 10 personas de su personal pertenecen al área administrativa.

Cuadro 30. Ítem 2. Conocimiento acerca del manual de puestos.

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	13	36%
No	23	64%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 2. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

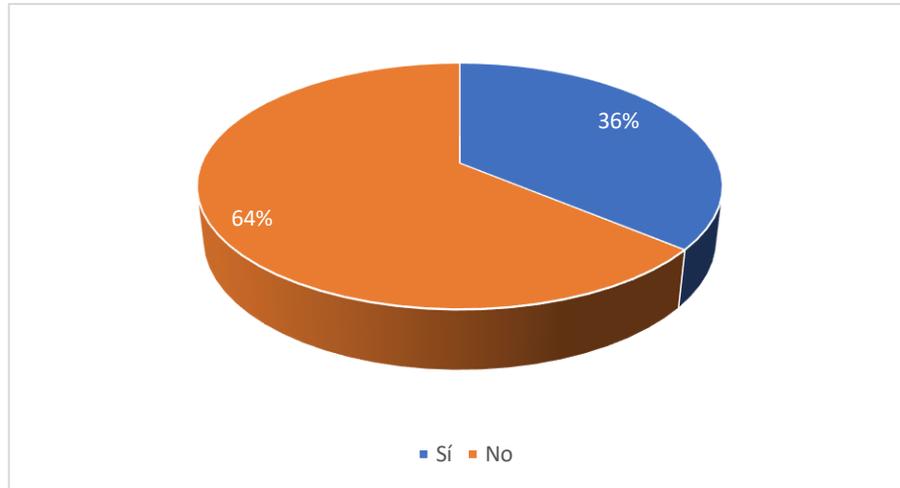


Figura 30. Ítem 2. Conocimiento acerca del manual de puestos.

Fuente: Ítem 2. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Con las respuestas proporcionadas por los colaboradores de la empresa, es posible deducir que muy pocos trabajadores tienen conocimiento del manual de puestos de la organización. Solamente 13 de los trabajadores encuestados tienen conocimiento de este, lo que se refleja en un 36%. Al ser menos de la mitad, se ve la necesidad de informar a los colaboradores acerca de esto, convirtiéndose en un aspecto prioritario a atender por la empresa, debido a que en el manual de puestos están plasmados los objetivos a cumplir en sus funciones y el detalle de cómo deben desenvolverse según cada puesto.

Cuadro 31. Ítem 3. ¿Ha leído o conoce sus funciones laborales o las de otros puestos de la organización?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	14	39%
No	22	61%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 3, instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

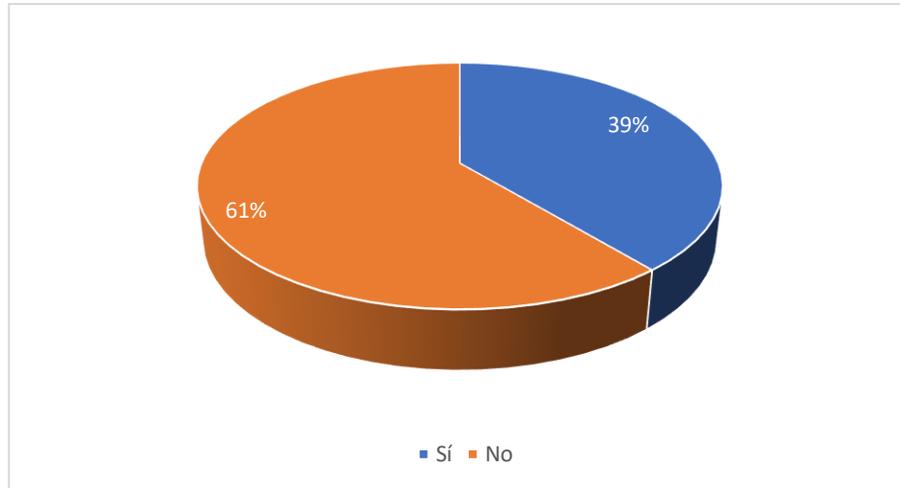


Figura 31. Ítem 3. ¿Ha leído o conoce sus funciones laborales y/o las de otros puestos de la organización?

Fuente: Ítem 3. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Como se pudo comprobar en la pregunta anterior, muy pocos colaboradores tienen conocimiento acerca del manual de puestos de la organización, por lo que para esta pregunta las respuestas también fueron bajas. Únicamente 14 de los colaboradores de la empresa mencionan haber leído sus funciones gracias al manual de puestos, por lo que se refuerza la necesidad de información que presentan los colaboradores, reforzando con estas respuestas, la importancia del conocimiento y lectura de este instrumento para el correcto desarrollo de sus funciones y cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 32. Ítem 4. ¿La empresa le ha indicado sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	64%
No	13	36%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 4. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

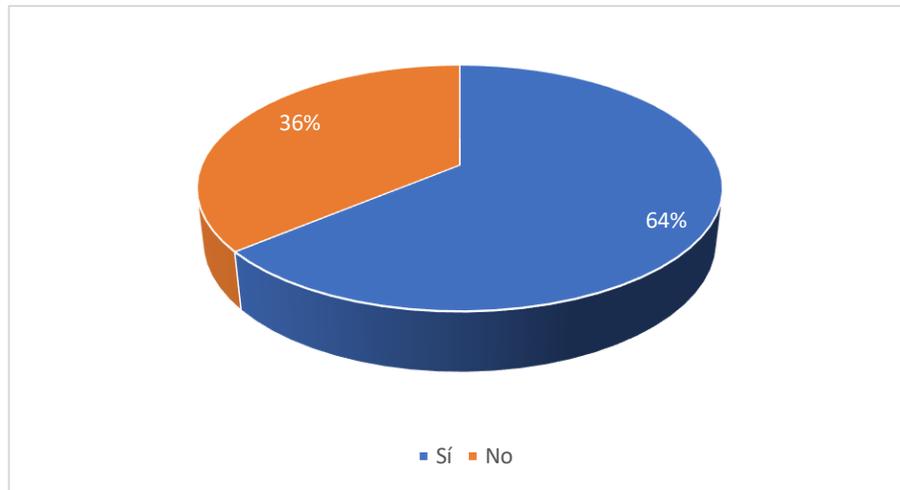


Figura 32. Ítem 4. ¿La empresa le ha indicado sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización?

Fuente: Ítem 4. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 4, acerca de si la empresa les ha indicado a los trabajadores sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización, las respuestas de los colaboradores se inclinaron a la opción “Sí” en un 64%, siendo este el porcentaje más alto, lo que demuestra que los trabajadores de la empresa consideran que estos realizan sus funciones de acuerdo con las que están estipuladas en el manual de puestos de la organización, sin embargo, teniendo en cuenta las respuestas de las dos preguntas anteriores, es notable la importancia de reforzar en la explicación y conocimientos del manual de cada uno de los puestos existentes.

Cuadro 33. Ítem 5. ¿Conoce sus funciones laborales dentro de la organización?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 5. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

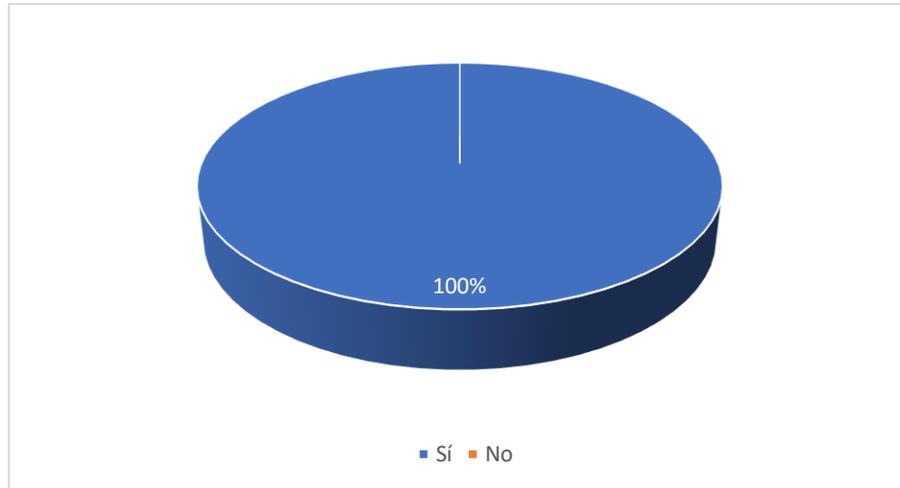


Figura 33. Ítem 5. ¿Conoce sus funciones laborales dentro de la organización?

Fuente: Ítem 5. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 5, se puede determinar que el 100% de los trabajadores menciona saber cuáles son las funciones que debe desempeñar en el puesto que realiza, esto debido a la inducción práctica que reciben por sus jefes inmediatos o compañeros cuando han ingresado a la empresa, o por su propia experiencia por el tiempo laborado en la organización; el resultado es un aspecto importante, pero, que por lo visto anteriormente es un punto de mejora.

Cuadro 34. Ítem 6. ¿En algún momento se le ha dificultado realizar las tareas asignadas?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	28	78%
No	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 6. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

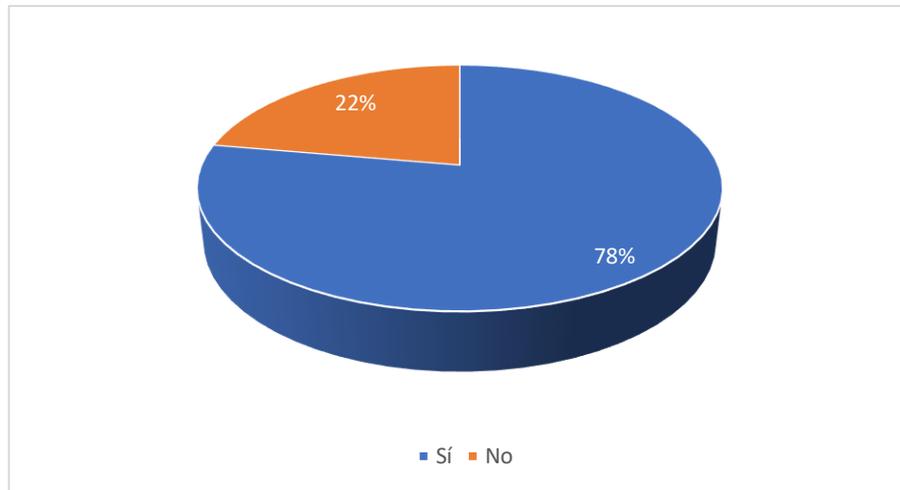


Figura 34. Ítem 6. ¿En algún momento se le ha dificultado realizar las tareas asignadas?

Fuente: Ítem 6. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para la pregunta 6, relacionada a las dificultades, un porcentaje muy alto (78%) de los colaboradores indica que se les ha dificultado en al menos una ocasión la realización de alguna tarea asignada, por lo que se puede deducir que se les han presentado problemas a la hora de realizar alguna tarea asignada, situación que es normal en todo contexto laboral; sin embargo, lo importante es la forma en que los colaboradores resuelven dichas situaciones; es por esto que se puede mencionar que, al igual que en la pregunta anterior, la comunicación entre colaboradores, administrativos y gerencia cumple un papel fundamental.

Cuadro 35. Ítem 7. ¿Cuenta con algún tipo de preparación o formación académica técnica o universitaria que facilite sus labores?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	17	47%
No	19	53%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 7. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

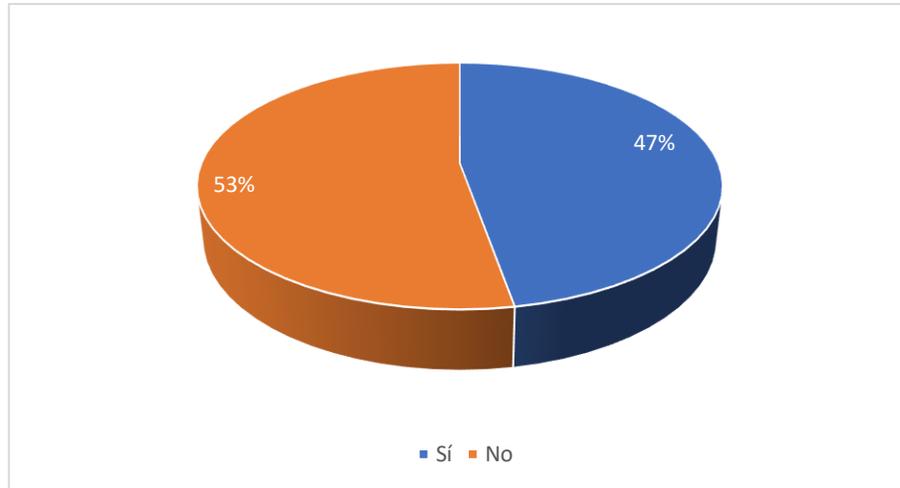


Figura 35. Ítem 7. ¿Cuenta con algún tipo de preparación o formación académica técnica o universitaria que facilite sus labores?

Fuente: Ítem 7. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

En la pregunta 7, referente a la preparación técnica o académica universitaria, es posible determinar que aproximadamente la mitad de los encuestados expresa que tienen o han tenido preparación técnica o universitaria, mientras que la otra mitad menciona no tenerla. Con estas respuestas obtenidas es importante que la organización formule complementos para ayudar en la formación del personal, siendo una alternativa, un plan de capacitaciones dirigido a aquellos vacíos académicos que puedan tener sus colaboradores.

Cuadro 36. Ítem 8. ¿Ha recibido de parte de la organización algún tipo de capacitación o inducción que le indique cómo realizar sus labores?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 8. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

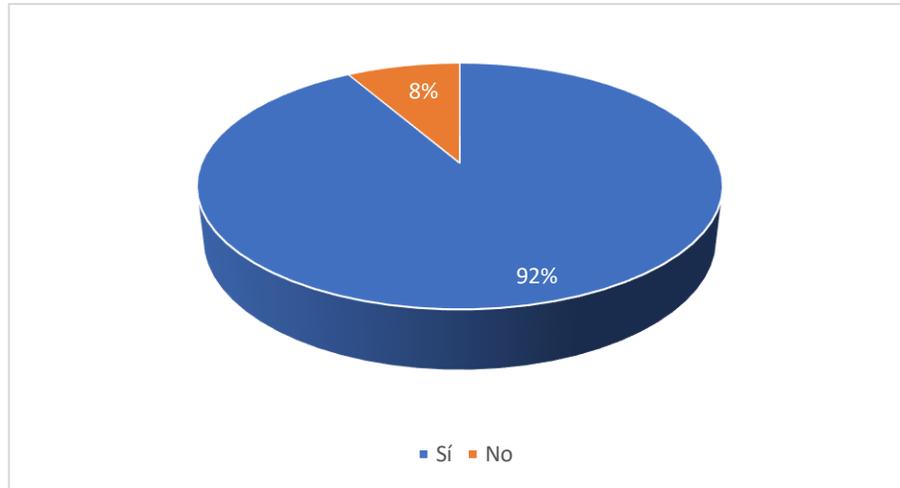


Figura 36. Ítem 8. ¿Ha recibido de parte de la organización algún tipo de capacitación o inducción que le indique como realizar sus labores?

Fuente: Ítem 8. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Las respuestas de los colaboradores para esta pregunta van inclinadas a la opción “Sí”. De 36 trabajadores encuestados, 33 mencionan que han recibido capacitación o inducciones por parte de la organización para facilitar las tareas que desempeñan. Gracias a esto, es posible comprobar que la empresa se esfuerza por preparar a sus colaboradores para que realicen las tareas asignadas de la mejor manera, con estos resultados se refuerzan los de la pregunta anterior.

Cuadro 37. Ítem 9. ¿Considera que las funciones que realiza son estrictamente para las que fue contratado (a)?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	16	44%
No	20	56%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 9. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

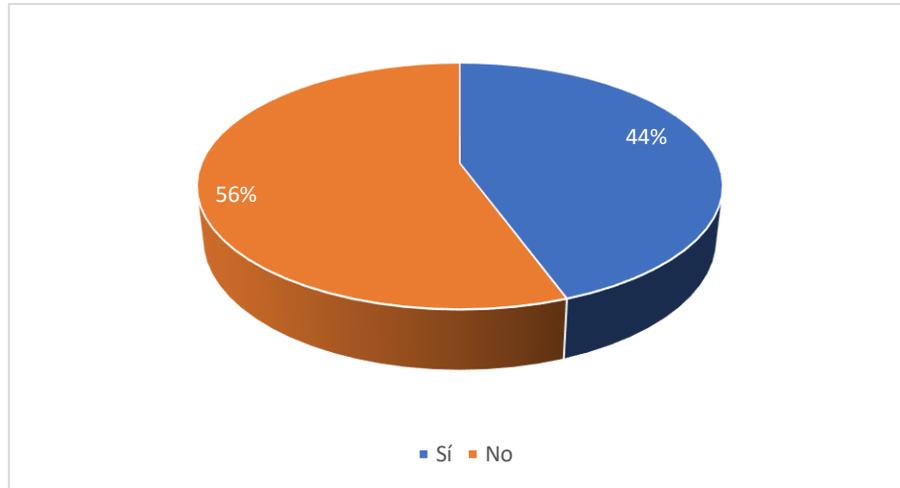


Figura 37. Ítem 9. ¿Considera que las funciones que realiza son estrictamente para las que fue contratado (a)?

Fuente: Ítem 9. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Por los resultados obtenidos para esta pregunta, es posible deducir que únicamente 16 de los colaboradores encuestados mencionan que las funciones que realizan son estrictamente para las que fueron contratados, los demás comentan que realizan funciones ajenas a su puesto, por lo que se puede deducir que esto es debido a los diversos cambios que ha sufrido la organización durante el último año, cuando el personal se ha reducido, aumentando las cargas laborales de los puestos que desempeñan.

Cuadro 38. Ítem 10. ¿Considera que los demás colaboradores de la organización realizan las funciones que les corresponden?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	19	53%
No	17	47%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 10. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

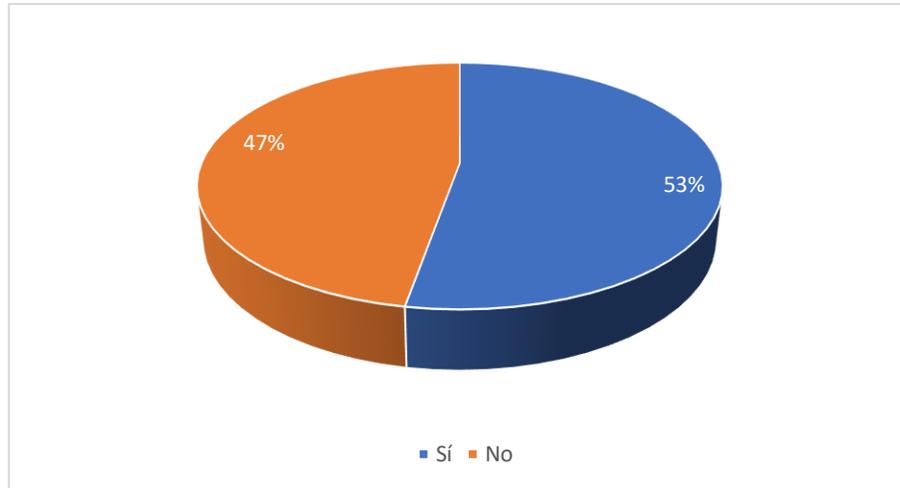


Figura 38. Ítem 10. ¿Considera que los demás colaboradores de la organización realizan las funciones que les corresponden?

Fuente: Ítem 10. Instrumento N.º 4, de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para esta pregunta, las respuestas de los colaboradores están divididas. Es posible determinar que casi la mitad de los trabajadores encuestados consideran que los colaboradores sí realizan las funciones que les corresponden, mientras que la otra mitad indica que no las realizan. Estas respuestas pueden estar sustentadas por los cambios y rotaciones que ha tenido que realizar la organización por temas de la pandemia; una conversación con el grupo de colaboradores se puede catalogar como una alternativa para que los trabajadores se sientan tranquilos y en orden en las funciones que estén desempeñando.

Cuadro 39. Ítem 11. ¿Considera que la situación COVID ha incrementado sus responsabilidades laborales?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	28	78%
No	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Ítem 11. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

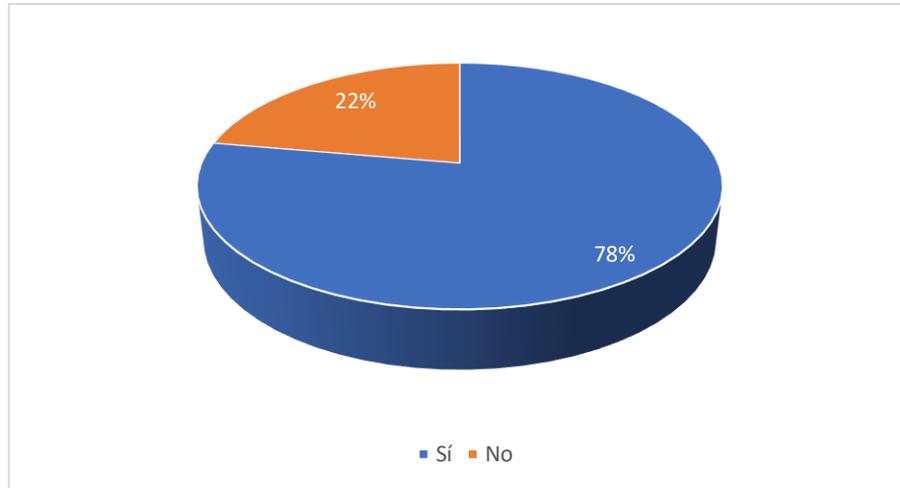


Figura 39. Ítem 11. ¿Considera que la situación COVID ha incrementado sus responsabilidades laborales?

Fuente: Ítem 11. Instrumento N.º 4 de la encuesta de la variable 2, manual de puestos, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Como se expresó en la respuesta N.º 9, durante el año anterior, como consecuencia de la situación COVID, las cargas laborales se han incrementado debido a diversos recortes de personal, por lo que 28 de los 36 trabajadores encuestados, lo que corresponde al 78% de la muestra, se inclinan a la opción “Sí”, lo que demuestra que la situación COVID ha incrementado las responsabilidades laborales de los trabajadores.

4.3 Resultados de la variable 3. Compensaciones laborales

4.3.1 Instrumento N.º 5. Compensaciones laborales.

Cuadro 40. Análisis de la entrevista aplicada al Gerente General de Orocosta Agroindustrial S.A.

Pregunta	Análisis
1. ¿Considera que existe una relación entre los conceptos MOTIVACIÓN LABORAL y DESEMPEÑO LABORAL? Justifique su respuesta.	Como lo menciona el gerente, la motivación es el motor que mueve en cualquier trabajo, por lo que mantener motivados a los trabajadores es un elemento de suma importancia en la empresa.
2. ¿Considera que la organización Orocosta Agroindustrial S.A. motiva las labores de	Como bien lo expresa el gerente, la motivación es muy importante y aún más tras el coronavirus,

Pregunta	Análisis
sus colaboradores? Justifique su respuesta.	es clave en la nueva normalidad. Después de haber vivido una situación anómala, es más necesario que nunca mantener motivados a los trabajadores para lograr los niveles de productividad que venían obteniendo antes de la alerta sanitaria. Los trabajadores han ido retomando muy poco a poco sus puestos de trabajo, pero muchos de ellos sienten temor por la incertidumbre.
3. ¿Considera a las compensaciones laborales un elemento de estímulo positivo para la realización correcta de los trabajos de los colaboradores? Justifique su respuesta.	Como lo expresa el gerente, el principal objetivo de los incentivos laborales es generar una recompensa por el buen desempeño y trabajo duro de los colaboradores. Los incentivos son un factor que le permitirán a la empresa atraer y mantener al mejor talento del mercado; sin duda, son un motivo por el que los trabajadores deciden elegir permanecer en una organización.
4. ¿Qué actividades desarrolla la organización como estrategias de compensación a sus colaboradores?	Debido a la respuesta del gerente, es importante mencionar que los planes de compensaciones son una de las formas más eficientes para generar un alto grado de motivación en los trabajadores. Es importante mencionar que existen diferentes tipos de incentivos laborales, para mantener a los colaboradores satisfechos.
5. ¿Existe un espacio de comunicación asertiva entre la administración de la organización (RR. HH y Gerencia) y colaboradores, en donde se expongan las necesidades de las partes? Justifique su respuesta.	La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que esta funcione y se desarrolle adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Es por esto que en la empresa se

Pregunta	Análisis
	da una comunicación asertiva, lo que constituye uno de los elementos más importantes para el desarrollo.
6. ¿Existen proyectos futuros en donde se plantee un plan para compensar las labores de los colaboradores? Justifique su respuesta.	Actualmente, el entorno laboral se encuentra en un contexto poco favorable. Empresas y colaboradores viven momentos de incertidumbre. La llegada del coronavirus ha provocado muchos cambios, y el tema de incentivos y beneficios no es la excepción. Para lograr el éxito, las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades de los colaboradores, y en algunas ocasiones, transformar sus planes de compensación, o como es para el caso específico de la empresa, crear uno que no genere más gastos para la organización.

Fuente: Instrumento N.º 5, entrevista al gerente de Orocosta Agroindustrial S.A., 2021.

4.3.2 Instrumento N.º 6, compensaciones laborales.

Cuadro 41. Encuesta aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A. sobre compensaciones laborales.

Marcar con una "X" en el recuadro apropiado	Calificación									
	1		2		3		4		5	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
1. Con el sueldo que recibe adquiere los bienes materiales que necesita.	1	3%	3	8%	12	33%	15	42%	5	14%
2. Usted siente que el sueldo que recibe es justo en relación con	0	0%	0	0%	5	14%	22	61%	9	25%

Marcar con una "X" en el recuadro apropiado	Calificación									
	1		2		3		4		5	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
sus competencias laborales.										
3. Preferiría un sueldo de acuerdo con su capacidad.	0	0%	0	0%	5	14%	12	33%	19	53%
4. Existe equidad de salarios entre compañeros de trabajo.	0	0%	0	0%	0	0%	3	8%	33	92%
5. La remuneración que recibe respecto al mercado es competitiva.	0	0%	0	0%	3	8%	9	25%	24	67%
6. Su sueldo le permite solventar su costo de vida.	1	3%	3	8%	12	33%	15	42%	5	14%
7. El sueldo que recibe por su trabajo es el máximo que pueden pagarle.	0	0%	5	14%	20	56%	8	22%	3	8%
8. Con un salario mínimo lograría satisfacer sus necesidades normales.	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
9. En su régimen laboral recibe bonificación personal.	28	78%	3	8%	0	0%	2	6%	3	8%
10. Su régimen laboral le otorga bonificación familiar.	0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	33	92%
11. Recibe algún otro complemento salarial	28	78%	0	0%	0	0%	0	0%	8	22%

Marcar con una "X" en el recuadro apropiado	Calificación									
	1		2		3		4		5	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
variable por su esfuerzo en el trabajo.										
12. Es premiado por llegar puntual a su puesto de trabajo.	36	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
13. El área de RR. HH. estimula el interés al trabajo del personal.	2	6%	2	6%	3	8%	15	42%	14	39%
14. Considera que hay estabilidad laboral en la organización.	1	3%	3	8%	0	0%	12	33%	20	56%
15. Se le otorga un premio al lograr un objetivo.	5	14%	6	17%	15	42%	5	14%	5	14%
16. Ha recibido reconocimientos como una celebración por parte de la organización.	17	47%	6	17%	5	14%	4	11%	4	11%
17. Es premiado por presentar un adecuado rendimiento en su labor.	3	8%	2	6%	2	6%	7	19%	22	61%
18. Cuando presenta alguna enfermedad, se atiende por el seguro social.	3	8%	0	0%	0	0%	0	0%	33	92%
19. El tiempo que tiene de vacaciones le permite pasar tiempo con su familia.	5	14%	4	11%	7	19%	8	22%	12	33%

Marcar con una "X" en el recuadro apropiado	Calificación									
	1		2		3		4		5	
	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
20. Desde que empezó a laborar, cuenta con un seguro ante accidentes de trabajo.	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	36	100%
Total	166	23%	37	5%	92	13%	137	19%	288	40%

Fuente: Instrumento N.º 6 de la encuesta de la variable 3, compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Nota: F.A.= Frecuencia absoluta y F.R.= Frecuencia relativa.

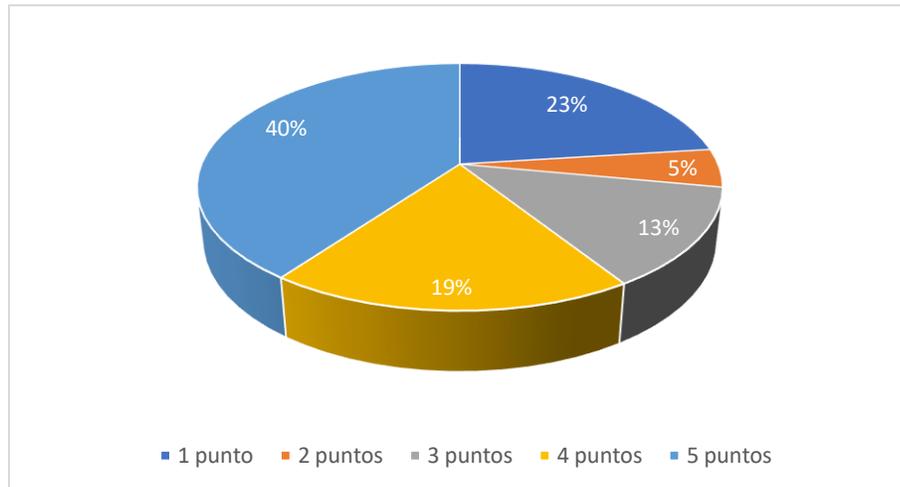


Figura 40. Resumen del instrumento 6, compensaciones laborales.

Fuente: Instrumento N.º 6 de la encuesta de la variable 3, compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

A continuación, se presenta la interpretación de los resultados del instrumento N.º 6, pertenecientes a la variable 3, los cuales corresponden a una encuesta con escala de calificación del 1 al 5, siendo 5 la puntuación máxima y 1 la mínima. Esta encuesta fue aplicada a todo el personal que labora en la organización. Para una mayor comprensión de los datos recolectados, se va interpretar y analizar cada una de las preguntas.

Ítem 1: Con el sueldo que recibe, ¿adquiere los bienes materiales que necesita?

Las respuestas a esta pregunta en su mayoría se encuentran entre las calificaciones 3 y 4, por lo que se puede deducir que los colaboradores consideran que en ocasiones o casi siempre pueden adquirir los bienes materiales con el salario que reciben, dejando claro, que existen variables muy personales en cada uno de los colaboradores que pueden afectar en la adquisición de los bienes, por lo que no necesariamente el monto recibido como sueldo es el factor principal.

Ítem 2: ¿Usted siente que el sueldo que recibe es justo en relación con sus competencias laborales?

Para este instante, la mayoría de colaboradores la califica entre 4 y 5, lo que significa que estos consideran que el sueldo que reciben es justo según sus competencias, al tener una remuneración justa y acorde a las funciones, permite a la empresa sumar un factor muy importante en la motivación del colaborador.

Ítem 3: ¿Preferiría un sueldo de acuerdo a su capacidad?

La mayoría de las respuestas se orientan a las opciones 4 y 5, lo cual certifica que los colaboradores prefieren sueldos según sus capacidades. Sustentado con la respuesta a la pregunta anterior, se reafirma la importancia de salarios justos y acordes a las funciones que se desempeñan y que en el caso de esta empresa cumple con este requisito.

Ítem 4: ¿Existe equidad de salarios entre compañeros de trabajo?

La mayoría de las respuestas indican las puntuaciones 4 y 5, lo que comprueba que los colaboradores consideran que existe equidad en los salarios entre los compañeros.

Ítem 5: ¿La remuneración que recibe respecto al mercado es competitiva?

Para esa pregunta las respuestas se inclinan a las opciones 4 y 5, por lo cual se puede analizar que los colaboradores consideran que reciben un salario competitivo según el mercado laboral.

Ítem 6: ¿Su sueldo le permite solventar su costo de vida?

La mayoría de las respuestas de los trabajadores están entre los 3 y 4 puntos, por lo que es posible decir que en ocasiones o casi siempre el sueldo que estos reciben es suficiente para solventar los costos de la vida. Esta respuesta se complementa con la pregunta 1 de este instrumento, en el cual dependerá en mucho de las obligaciones y decisiones que tome el

colaborador con el sueldo recibido, sin embargo, es importante que la organización asegure siempre un salario justo de ley y de acuerdo a las funciones desempeñadas.

Ítem 7: ¿El sueldo que recibe por su trabajo es el máximo que pueden pagarle?

Para esa pregunta, las opciones se asignan a las opciones 2, 3 y 4, lo cual indica que los colaboradores consideran que casi nunca, en ocasiones o casi siempre reciben el sueldo máximo.

Ítem 8: ¿Con un salario mínimo lograría satisfacer sus necesidades normales?

El cien por ciento de los colaboradores expresan que un salario mínimo (sin horas extras) no lograría satisfacer las necesidades normales. Por lo cual, es importante que la organización se interese en profundizar las necesidades y obligaciones de sus colaboradores; un salario competitivo sumado a factores como la estabilidad laboral son aspectos primarios en la motivación de un colaborador.

Ítem 9: ¿En su régimen laboral recibe bonificación personal?

La mayoría de las respuestas se inclina a la opción 1, por lo que se deduce que la mayoría de colaboradores nunca reciben bonificaciones por las tareas realizadas; situación que de acuerdo a la investigación se convierte en el punto a desarrollar para tener una motivación a tope en cada uno de los colaboradores.

Ítem 10: ¿Su régimen laboral le otorga bonificación familiar?

El 92 % de los encuestados menciona que reciben bonificaciones familiares, tales como ayuda escolar, aspecto de mucha importancia, debido a que es un complemento que beneficia a cada uno de los colaboradores y que desarrolla sentido de pertenencia por la organización.

Ítem 11: ¿Recibe algún otro complemento salarial variable por su esfuerzo en el trabajo?

La mayoría de respuestas son afines a la opción uno, lo que demuestra que la mayoría de los colaboradores no reciben ningún complemento salarial por el esfuerzo en sus labores.

Ítem 12: ¿Es premiado por llegar puntual a su puesto de trabajo?

El 100% de los encuestados menciona no recibir ningún premio por llegar puntual al trabajo. Es un reconocimiento verbal y emocional que puede impactar positivamente en la motivación del colaborador, por lo cual, es importante desarrollarlo para el beneficio de la empresa.

Ítem 13: ¿El área de RR. HH. estimula el interés al trabajo del personal?

La mayoría de las respuestas se inclina a las opciones 4 y 5, lo que demuestra que, según el criterio de los colaboradores, el Departamento de Recursos Humanos estimula el interés al trabajo personal. Siendo un aspecto que impacta positivamente en la motivación del colaborador.

Ítem 14: ¿Considera que hay estabilidad laboral en la organización?

La mayoría de sus colaboradores encuestados menciona sentir estabilidad laboral por parte de la organización. Este aspecto se ha recalcado en la mayoría de los instrumentos aplicados como un factor fundamental en la motivación actual de los colaboradores.

Ítem 15: ¿Se le otorga un premio al lograr un objetivo?

Para esta pregunta, las respuestas de los colaboradores están divididas; sin embargo, la opción con más respuestas es la opción 3 (42%). Esto determina que los colaboradores consideran que, en ocasiones, reciben algún tipo de premio por lograr algún objetivo.

Ítem 16: ¿Ha recibido reconocimientos como una celebración por parte de la organización?

La mayoría de los colaboradores indican que no han recibido reconocimientos como una celebración por parte de la organización. Un reconocimiento emocional es un factor importante que suma en la motivación de las personas, por cual es un punto de mejora a evaluar.

Ítem 17: ¿Es premiando por presentar un adecuado rendimiento en su labor?

La mayoría de los colaboradores consideran que son premiados por presentar un adecuado rendimiento en sus labores.

Ítem 18: Cuando presenta alguna enfermedad, ¿se atiende por el Seguro Social?

La mayoría de los colaboradores indican que cuando se enferman se atienden en el Seguro Social. Aspecto importante porque sus colaboradores se encuentran respaldados ante cualquier situación de salud que les afecte; siendo un factor que genera tranquilidad para cada uno de ellos y por ende un punto que motiva el pertenecer a la empresa.

Ítem 19: ¿El tiempo que tiene de vacaciones le permite pasar tiempo con su familia?

Los colaboradores comentan que el tiempo de vacaciones en ocasiones, casi siempre o siempre les permite pasar tiempo con su familia.

Ítem 20: ¿Desde que empezó a laborar cuenta con un seguro ante accidentes de trabajo?

El 100% de los colaboradores menciona que desde que empezaron a trabajar en la organización cuentan con seguro o póliza contra riesgo. Al igual que el ítem 18, es un aspecto que motiva al colaborador para pertenecer a la empresa.

Una vez terminado el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, resulta pertinente presentar conclusiones y recomendaciones al respecto, las cuales se presentan a continuación.

4.4 Resultados de la variable 4. Programa de compensaciones laborales, aplicado a colaboradores.

4.4.1 Instrumento N.º 7. Programa de compensaciones laborales, aplicado a colaboradores.

Cuadro 42. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 1 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

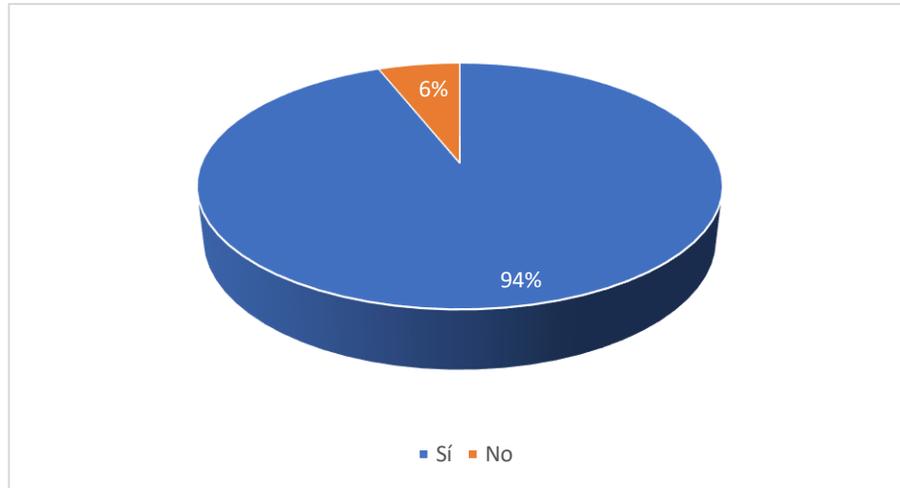


Figura 41. Ítem 1. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 1 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Según la mayoría de respuestas proporcionadas por los colaboradores, estos indican estar completamente de acuerdo en que se implemente un plan de compensaciones económicas como incentivo motivacional. Es un tema a valorar a profundidad por los altos mandos de la empresa y de acuerdo a las posibilidades económicas que se tenga en la organización.

Cuadro 43. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	33	92%
No	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 2 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

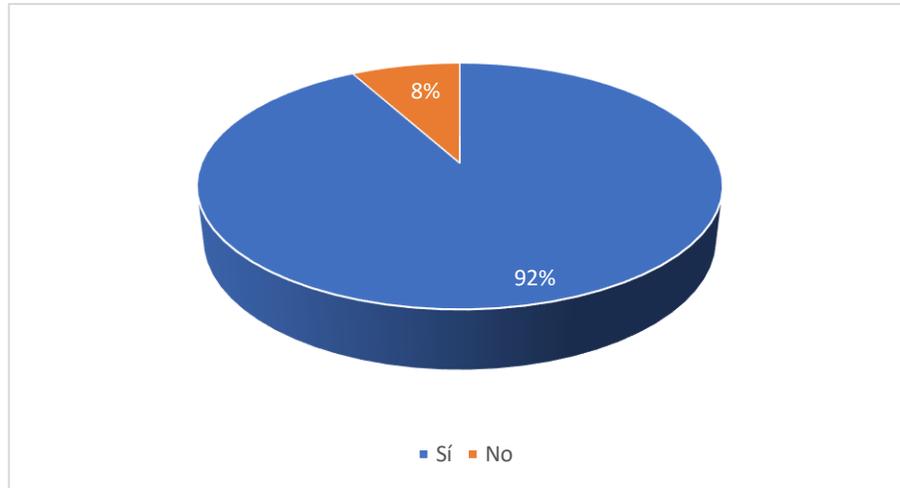


Figura 42. Ítem 2. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 2 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Para las respuestas aportadas por los colaboradores, estos mencionan que les gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo. Dicha acción demuestra la anuencia del personal a mejorar el clima y la dinámica laboral. En instrumentos anteriores vimos que resaltan una buena comunicación en el grupo, aunque en ocasiones consideraron había algunas falencias, por lo cual es un factor a tener en cuenta como punto de mejora.

Cuadro 44. ¿Considera necesario recibir elogios verbales por parte de sus superiores cuando realiza correctamente sus labores

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	28	78%
No	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 3 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

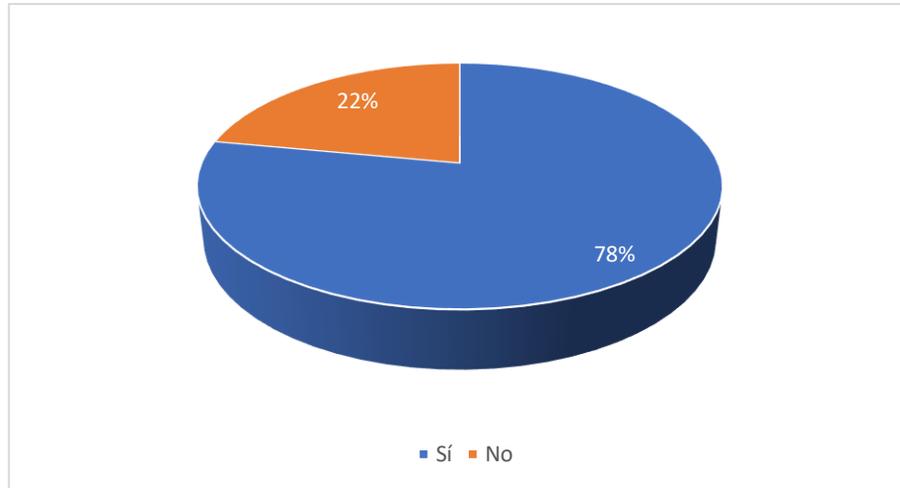


Figura 43. Ítem 3. ¿Considera necesario recibir elogios verbales por parte de sus superiores cuando realizan correctamente sus labores?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 3 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

En las respuestas obtenidas para esta pregunta se evidencia la importancia de los elogios verbales por parte de los superiores de la empresa hacia los colaboradores, ya que un 78% de los colaboradores considera importante esta acción como estrategia de motivación laboral. Es un tipo de compensación emocional que el grupo resalta como importante y que permitiría incrementar la motivación actual del equipo de trabajo.

Cuadro 45. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	34	94%
No	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 4 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

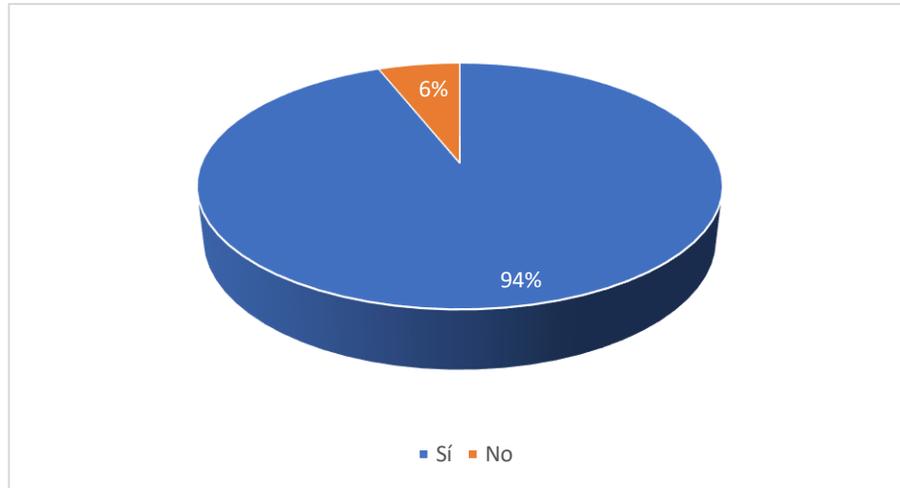


Figura 44. Ítem 4. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 4 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

En estas respuestas se demuestra que los incentivos que desean recibir los colaboradores no son únicamente económicos. Esta pregunta demuestra que a los trabajadores de la organización también les gustaría recibir incentivos tales como el empleado del mes, ya que el 94% de los encuestados contestan de manera positiva a esta pregunta. Con esta respuesta se reafirma una posibilidad para incrementar la motivación grupal sin incurrir en temas económicos fuertes para la liquidez de la empresa.

Cuadro 46. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	36	100%
No	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 5 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

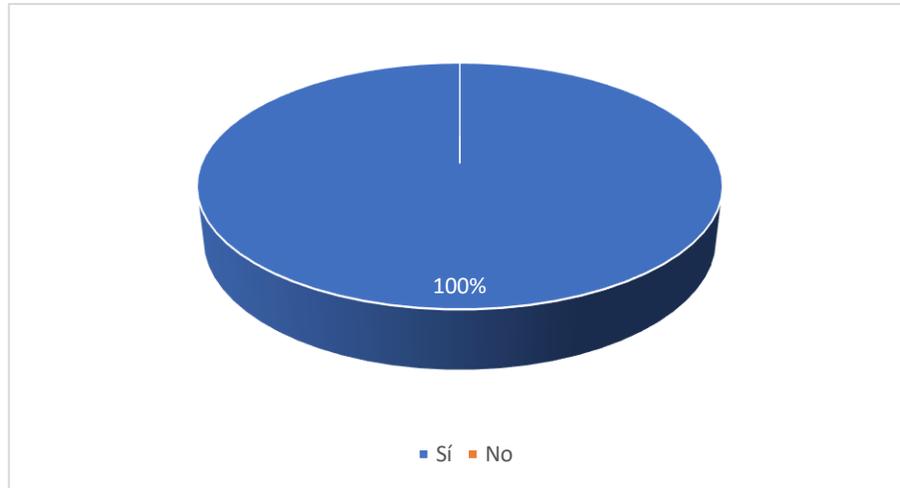


Figura 45. Ítem 5. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 5 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustria S.A.

Se logra evidenciar el deseo y la necesidad por parte de los colaboradores de la existencia de un espacio de descanso en la tarde, debido a que estos mencionan que la jornada vespertina es muy larga y no se estipula un horario para café en el período actual. El 100% de los colaboradores están de acuerdo con esta pregunta; otorgando a su vez, una posibilidad más a los altos mandos de generar un mejor ambiente laboral y un grupo de trabajo más a gusto.

Cuadro 47. ¿Le gustaría que la empresa, al finalizar la temporada laboral, le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	25	69%
No	11	31%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 6 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

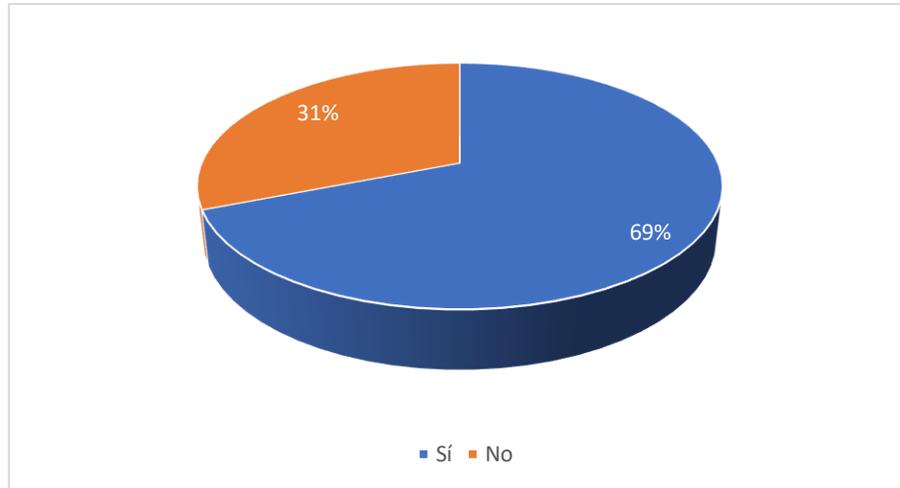


Figura 46. Ítem 6. ¿Le gustaría que la empresa al finalizar la temporada laboral le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 6 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

En las respuestas de esta pregunta existen opiniones contrarias. El 69% (porcentaje mayor) se encuentra de acuerdo en que la empresa proporcione a los trabajadores un resumen de rendimiento de las labores realizadas, mientras que el 31% restante menciona no estarlo; por lo que, al obtener respuestas mayores en la opción “Sí”, se logra evidenciar que esta podría ser una estrategia a aplicar por la organización, a fin de motivar las labores de los colaboradores. Adicional, esta herramienta es una forma de medir el cumplimiento de objetivos, medición que funciona como base para el otorgamiento de incentivos laborales.

Cuadro 48. ¿En algún momento la organización ha incumplido en proporcionar el material o equipo para la realización de sus labores?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	10	28%
No	26	72%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 7 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Cuadro 49. Artículos faltantes, según colaboradores

Respuesta obtenida
Botas
Delantal
Curvo
Machete

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 7 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

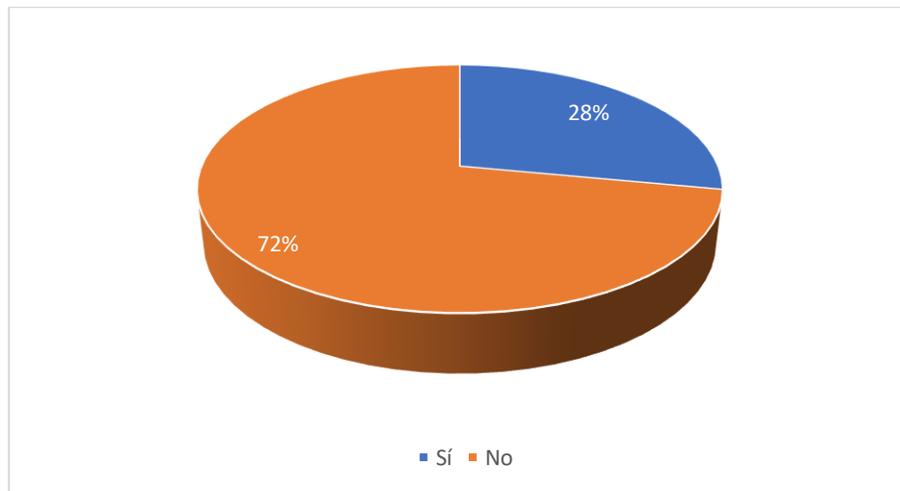


Figura 47. Ítem 7. Artículos faltantes, según colaboradores.

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 7 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Según los datos recolectados mediante los instrumentos aplicados, se evidencia que un porcentaje considerable de colaboradores considera que la organización ha incumplido en proporcionar el material o equipo para realizar sus labores. Entre el equipo que mencionan los trabajadores que la empresa no proporciona están: botas, delantal, curvo (cuchillo) y machete.

Esto se debe a que la organización realizó algunos cambios para proporcionar material a sus colaboradores. Dichas acciones fueron motivadas por la falta de cuidados del equipo de parte del personal, por ejemplo, la administración menciona que los colaboradores no cuidaban, o

perdían el equipo; por esta razón, la organización optó por venderles (un costo mínimo) dichos equipos, para así crear una mentalidad de responsabilidad cuidado para con el equipo proporcionado.

Por otra parte, la mayoría de respuestas van orientadas a la opción “No”, lo que indica que los colaboradores consideran que la organización no ha incumplido en proporcionar material o equipo necesario, es decir, brinda el equipo que los trabajadores necesitan para realizar sus tareas.

Cabe mencionar que los demás materiales que no sean botas, delantal, curvo (cuchillo) y machete, por ejemplo, palas, palines, mecatres, entre otros, sí son proporcionados por la organización.

Cuadro 50. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?

Opción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	30	83%
No	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 8 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

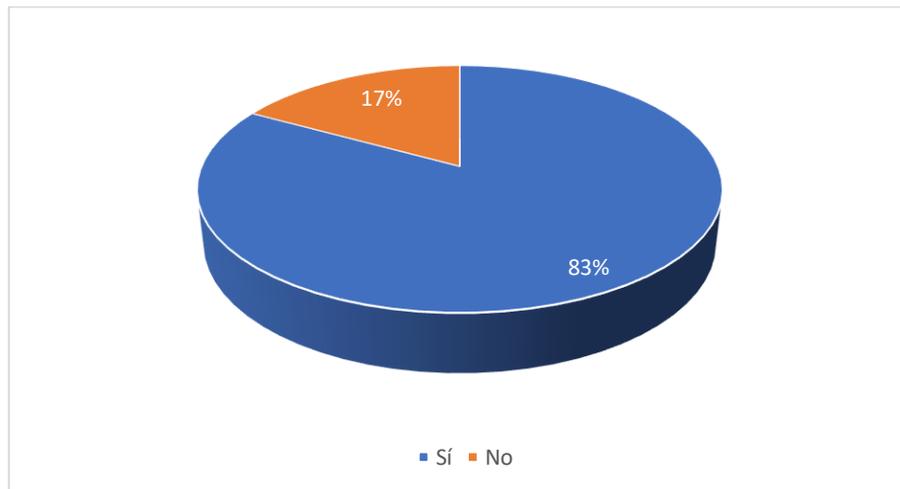


Figura 48. Ítem 8. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 8 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Es importante destacar que una de las formas de mantener motivados a los colaboradores de la institución es involucrar a la clase obrera, es decir, hacer parte a esta. En esta pregunta se logra evidenciar esta hipótesis, ya que la mayoría de los colaboradores indican sentirse interesados en la toma de decisiones de la empresa. Estas acciones hacen sentir importante al trabajador, al valorar sus conocimientos y experiencias, crea un mayor sentido de pertenencia y por ende un mayor compromiso y motivación en el desarrollo de sus funciones.

Cuadro 51. ¿Qué actividades recreativas le gustaría que la empresa implemente?

Respuestas obtenidas
Juegos de mesa en el área de comedor (tableros).
Equipo de fútbol de la organización.
Convivios.
Fiesta del día del trabajador y agricultor.
Participación en desfiles del 15 de setiembre.

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 9 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Con respecto a las respuestas obtenidas, es posible evidenciar la necesidad de áreas recreativas en la organización; además, se denota que a los colaboradores de la organización les gustaría involucrarse en actividades recreativas variadas. Estas actividades se convierten en una posibilidad de establecer un mejor ambiente laboral dentro de la organización.

Cuadro 52. ¿En qué áreas considera necesarias que reciba una capacitación?

Respuestas obtenidas
Servicio al cliente.
Prevención de riesgos.
Salud ocupacional.
Ergonomía.
Higiene y salud por situación COVID.
Clima organizacional y ambiente laboral.
Planes de emergencia.
Manejo de conflictos.

Fuente: Instrumento N.º 7, ítem 10 de la encuesta de la variable 4, programa de compensaciones laborales, aplicada a los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

En las respuestas obtenidas, los colaboradores mencionan la necesidad y el interés de capacitarse en diversas áreas. Estos temas son de gran utilidad, ya que proporcionan una línea de seguimiento y a tomar en cuenta a la hora de escoger los temas para el plan de compensaciones.

A su vez, se convierte en un mecanismo para incrementar conocimiento en el grupo de trabajo y ampliar sus competencias, logrando con esto una mayor eficiencia y eficacia en sus funciones, lo que repercute en un mayor rendimiento laboral y un nivel de motivación superior para seguir siendo parte de una empresa que se preocupa por su desarrollo intelectual.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en esta investigación, como resultado del análisis de los hallazgos encontrados en los aspectos investigados, cuya finalidad es responder los objetivos planteados; además, se formulan recomendaciones que facilitan la toma de decisiones en las distintas instancias relacionadas con la Educación. La información se ha organizado de acuerdo con las variables de la investigación, para una mayor comprensión.

5.1 Conclusiones

5.1.1. Conclusión al objetivo N.º 1.

Objetivo N.º 1: “Diagnosticar el nivel de motivación actual de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A. a través del estudio del clima organizacional, para la generación de ideas que orienten la pertinencia de un programa de compensación laboral”.

Gracias a los instrumentos N.º 1 y N.º 2 aplicados durante la investigación de este trabajo, es posible concluir, tomando en cuenta el objetivo 1, que:

El Departamento de Recursos Humanos de la empresa implementa estrategias acordes para evaluar la motivación de sus colaboradores, como lo son el diálogo y la observación; además, presenta un alto interés para que sus trabajadores se sientan motivados en sus labores. Se desarrollan constantes capacitaciones a fin de estimular el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Es a través del diálogo que colaboradores de la organización comentan que se promueve el compañerismo y la unión entre el personal de trabajo, logrando así resultados positivos; de igual forma, entre el concepto de diálogo y comunicación se puede ubicar la anuencia de la organización para la toma de decisiones de la empresa relacionadas a las labores que deben realizar.

Cabe mencionar que el salario es una de las estrategias de motivación influyentes en el desempeño laboral. Es posible comentar que, por parte de la administración, se cumple con las remuneraciones respectivas al pago justo de las labores, además de los seguros sociales y pólizas para cada puesto; de igual forma, la organización se preocupa por el bienestar laboral y motivacional de sus colaboradores, por lo que la empresa propone una serie de beneficios como lo son préstamos y ayudas familiares, las cuales representan un punto a favor en cuanto a motivación se refiere.

Es importante mencionar que otro aspecto motivacional para los trabajadores es, además de un clima organizacional idóneo, que la empresa proporcione el material y los equipos necesarios; por lo que se puede notar, por las respuestas de sus colaboradores, que esto se cumple en la mayoría de casos.

Otro aspecto importante a resaltar es la estabilidad laboral que proporciona la empresa, ya que prácticamente no existe rotación de personal y sus colaboradores han sido los mismos en un largo tiempo. Por otra parte, es posible determinar que hasta el momento no se cuenta con una remuneración o reconocimiento económico de la empresa para con los colaboradores; sin embargo, esta es una opción que ya se está proyectando a fin de mantener motivados a los colaboradores y mejorar su desempeño laboral.

Con respecto al clima organizacional, es posible determinar, gracias a las respuestas de los colaboradores, que existe una buena o muy buena relación entre los compañeros de trabajo, que beneficia el clima organizacional y las correctas relaciones laborales. Esto se ve reflejado en la motivación directa de los trabajadores, ya que el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores; además, gracias a los instrumentos aplicados, se logra comprobar que la empresa promueve el compañerismo, a través de diversas celebraciones como lo son cumpleaños, té de canastilla, y fiestas de fin de año.

Como se mencionó anteriormente, la empresa se preocupa por capacitar a su personal laboral, siendo este un factor que influye directamente la motivación y el clima organizacional de los trabajadores. Es posible comprobar, gracias a los datos obtenidos, que la organización, además de proporcionar las capacitaciones respectivas, da la posibilidad de ascenso o rotación de puestos, así como oportunidades de estudio para sus empleados.

Es posible concluir que, a pesar de que tanto el Departamento de Recursos Humanos como los colaboradores expresan que la organización tiene muchos factores positivos que ayudan a la motivación existente, también hay factores negativos que afectan la motivación de las actividades laborales, tales como la falta de un horario de café, en algunas ocasiones mala comunicación entre compañeros, y una falta de reconocimiento de las funciones bien realizadas, por lo que es necesario mejorar.

5.1.2. Conclusión al objetivo N.º 2.

Objetivo N.º 2: “Clasificar los puestos de la organización mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades para el establecimiento de categorías que orienten el programa de compensaciones laborales”.

Gracias a los instrumentos N.º 3 y N.º 4 aplicados durante la investigación de este trabajo, es posible determinar, tomando en cuenta el objetivo 2, que:

En la lista de cotejo aplicada se logra determinar la existencia de un manual de puestos y responsabilidades en la organización. En la evaluación de este, se logra verificar que se especifican tanto las funciones las funciones específicas a desarrollar en cada puesto, así como datos importantes, como lo son la prevención de riesgos toxicológicos y las medidas seguridad en general; además, medidas de higiene respectivas. También es posible verificar que en el manual no se incluyen herramientas para la medición del desempeño para cada cargo, pero sí una lista de consecuencias si se cometen errores en la realización de las actividades. Es importante resaltar que el manual cuenta con un lenguaje para la fácil comprensión del lector.

Por el instrumento aplicado a los colaboradores, es posible deducir que, a pesar de que la empresa cuenta con un manual de puestos y responsabilidades, muy pocos colaboradores saben de su existencia, aún menos lo han leído o tienen conocimiento acerca de lo que explica el manual, por lo que se refuerza la necesidad de información que presentan los colaboradores con respecto al manual.

Por otra parte, los colaboradores mencionan que sí realizan las funciones que deben desempeñar para cada puesto, por lo que se denota una correcta comunicación por parte de la administración hacia los colaboradores. Esto se puede reflejar en que, a pesar de que los trabajadores expresan que en algún momento se les ha dificultado la realización de las tareas asignadas, les es posible realizarlas gracias a la guía y ayuda entre colaboradores, administrativos y gerencias, ya que lo importante no es la presencia de dificultades o problemas, sino la forma en la que dichas situaciones se resuelven; para esto, la colaboración entre los superiores y compañeros cumple un papel fundamental.

Como se mencionó en las conclusiones anteriores, la empresa proporciona diversas capacitaciones a sus colaboradores, a fin de mejorar su desempeño laboral y personal, así como tiempo y disponibilidad de estudio. Se puede comprobar que los trabajadores expresan tener cierto

tipo de preparación académica, ya sea técnica o universitaria, que les facilita la realización de sus labores.

5.1.3. Conclusión al objetivo N.º 3.

Objetivo N.º 3: “Determinar las compensaciones laborales que puede otorgar la organización mediante entrevistas a los altos mandos para sustentar el programa de compensaciones”.

Gracias a los instrumentos N.º 5 y N.º 6 aplicados durante la investigación de este trabajo, es posible concluir, tomando en cuenta el objetivo 3, que:

Es importante resaltar que el gerente está de acuerdo en que la motivación es un agente positivo para mantener motivados a sus trabajadores. Se denota la preocupación ante la situación pandémica que se vive actualmente en el país, por lo que él considera que ahora más que nunca es indispensable mantener motivados a todos sus trabajadores para obtener una mejor productividad, así como proporcionar un ambiente laboral idóneo en donde esté presente un clima organizacional adecuado, además de una estabilidad laboral para sus colaboradores, esto con el fin de obtener mejores resultados para la empresa, por lo que no descarta, sino que más bien se encuentra anuente a realizar cambios en la organización en pro y beneficio de todos.

A las respuestas proporcionadas por los colaboradores, estos expresan que reciben un sueldo justo según las competencias y tareas que realizan. Comentan que existe equidad entre los salarios de los compañeros. Se puede agregar que este salario, por concepto de los trabajadores, es competitivo según el mercado laboral actual; además, existen incentivos como lo son bonos familiares de ayuda escolar, la facilidad de préstamos, entre otros, que significan un punto a favor para la empresa con los colaboradores, ya que estos los consideran como compensaciones laborales.

Por otra parte, es importante destacar que el pago de horas extra es relevante para los colaboradores, ya que este les permite costear su estilo de vida. Mencionan que el sueldo que reciben es suficiente para solventarlos (incluyendo horas extra), y que con un salario mínimo no les sería posible sufragar sus necesidades. De igual forma, los colaboradores comentan que cuentan con un seguro, así como pólizas de seguridad y vacaciones respectivas que les permiten pasar tiempo con su familia.

Tomando en cuenta en específico el tema de compensaciones laborales, los encuestados mencionan no recibir premios por actividades como: llegar puntuales al trabajo o por la culminación de las tareas realizadas con éxito. Estos denotan la importancia de los elogios orales o escritos cada vez que cumplen un trabajo. Como se mencionó en conclusiones anteriores, en la empresa se promueve el compañerismo y la comunicación, ya que se implementan actividades compartidas, como lo son celebraciones en general.

5.1.4. Conclusión general.

En referencia a la motivación y al clima organizacional, y en referencia al ambiente laboral, se puede concluir que la empresa proporciona un contexto de idóneo para el desempeño de las labores de sus colaboradores, esto tomando en cuenta las respuestas tanto de la Gerencia, del Departamento de Recursos Humanos y de colaboradores. Se evidencia que la organización presenta un ambiente laboral positivo, el cual motiva a sus trabajadores, en donde imperan técnicas como el diálogo para la solución de conflictos e inconvenientes, además de los beneficios que proporciona la empresa, tales como capacitaciones y oportunidades de superación personal y laboral, las cuales representan un agente activo para la motivación. Tomando en cuenta el factor económico, es verificable que los salarios son competitivos en el mercado, lo cual beneficia directamente el desempeño de los colaboradores.

Con respecto al manual de puestos, es necesario resaltar que, a pesar de su existencia, es necesaria una divulgación apropiada a los colaboradores, ya que la mayoría desconocen el documento; por otra parte, es importante destacar los intentos de la organización por mantener informado a su personal de trabajo, debido a que, aunque los colaboradores no han leído el manual de puestos y responsabilidades, tienen claras las actividades que estos deben realizar en cada puesto específico, por lo que se denota que existe una buena comunicación entre gerencia, administración y trabajadores.

En referencia a las compensaciones laborales, se puede concluir que existe una necesidad evidente en cuanto a compensaciones laborales se refiere, ya que actualmente no existe un plan de compensaciones económicas ni emocionales para los colaboradores. Estos expresan que les gustaría recibir elogios o reconocimientos cuando realizan correctamente sus labores. Por otra parte, y como se mencionó anteriormente, los sueldos que los trabajadores reciben se ajustan a los

pagos justos y competitivos; además, el acceso a seguros y pólizas puede ser considerado una ventaja para los trabajadores, ya que en algunos sitios no son recibidas.

5.2 Recomendaciones

5.2.1. Recomendaciones para el objetivo N.º 1.

- Fortalecer la motivación del personal de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., a fin de que se logre que los trabajadores tengan un mejor rendimiento laboral, continuar con el ambiente laboral de la empresa y si es posible mejorarlo, creando una cultura de confianza, fomentando la sociabilidad; esto ayudará a crear lazos de efectividad, seguridad y lealtad, y asignar responsabilidades donde todos los trabajadores sepan cuál es su función, sus objetivos y hasta dónde llega su responsabilidad.
- Continuar con las acciones de desarrollo que se ofrecen a los trabajadores, como capacitaciones, ascensos, oportunidades de estudios, entre otros.
- Aplicar la evaluación permanente a los trabajadores, logrando así identificar algún problema que puedan tener y buscar soluciones o tratar de mejorar.
- Efectuar mediciones de satisfacción laboral constantemente para mantener información actualizada y que sirva para saber cuáles son las necesidades.
- Crear un buzón de sugerencias para poder hacer un seguimiento a las propuestas o necesidades que tengan.

5.2.2. Recomendaciones para el objetivo N.º 2.

- Se sugiere realizar una divulgación debida del documento, distribuirlo a todo el personal de la institución, con la finalidad de dar a conocer a fondo el contenido del manual.
- De ser necesario, realizar una capacitación con todo el personal, en donde se expongan las responsabilidades y todo lo referente al manual de puestos.
- Se aconseja que el manual de puestos y responsabilidades sea actualizado continuamente, para evitar que quede obsoleto a un corto plazo.
- Al personal: cumplir con todas las actividades que están asignadas en el manual, para evitar de esta manera la duplicidad de funciones.

- Se debe dar seguimiento periódico a la implementación del manual y a las responsabilidades. Se debe hacer una evaluación del impacto producido en los trabajadores de la empresa.
- Incluir en el manual instrumentos para medir el desempeño de los colaboradores.

5.2.3. Recomendaciones para el objetivo N.º 3.

- Se recomienda a la organización Orocosta Agroindustrial S.A. implementar una estrategia de fidelización que tenga como objetivo involucrar el compromiso de los colaboradores alineado al cumplimiento de las necesidades de la organización.
- La empresa debe seguir trabajando en los factores que están funcionando desde la perspectiva organizacional, tales como la satisfacción y la motivación de los colaboradores.
- La implementación de un sistema de compensación salarial económico.
- Continuar mejorando las políticas de compensaciones, principalmente en incentivos, gratificaciones, subvenciones y bonificaciones, ya que estos ítems son los que los colaboradores califican como bajos y muy bajos en los cuestionarios aplicados, siendo que aún se tiene brecha para mejora; de esta manera, se logrará un mayor grado de relación entre las compensaciones y la satisfacción laboral.
- Proponer estrategias tales como: mejor trabajador del mes, día libre en la fecha de su cumpleaños, estimular los elogios y cumplidos por parte de los superiores.
- Con respecto a las compensaciones no monetarias, se plantea establecer una estrategia y políticas de comunicación interna efectiva, llevando oportunamente las novedades a todos los colaboradores, a través de nuevos canales de comunicación de acuerdo con las nuevas tecnologías del mercado.
- Por otro lado, la empresa debe dedicar mayor esfuerzo e importancia a las compensaciones monetarias indirectas; es decir, ampliar los beneficios para sus trabajadores, tales como: incrementar los descuentos corporativos, fomentar las reuniones de integración periódicas, y ejecutar la exposición directa entre jefe y colaborador.
- Implementar una modificación en el horario, en donde se estipule una merienda vespertina.

5.2.4. Recomendaciones a la conclusión general.

- Finalmente, como recomendaciones generales para la empresa Orocosta Agroindustrial S.A, no se debe olvidar que es de vital importancia generar espacios de crecimiento

profesional para el colaborador, debido a que el nivel de satisfacción que se tenga se ve reflejado en su desempeño y productividad.

- Se propone identificar y tener presentes en cada una de sus estrategias y programas para el personal, los asuntos no profesionales de los individuos, como familia, salud y aficiones, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas.
- Fortalecer los lazos sociales para el personal, mediante la creación de equipos de trabajo por algún tiempo determinado, puesto que los grupos ejercen una fuerte influencia sobre el personal, hacen cumplir las presiones de conformidad y estas incluyen normas sobre la cantidad y la calidad apropiadas del trabajo.
- Tener presente, en sus programas de motivación y gestión humana, que las recompensas en dinero, aunque son un factor importante, son absorbidas por los gastos cotidianos; pero que el buen trato, el reconocimiento y los beneficios extra salariales tienen un impacto motivacional mucho más alto, por tanto, se deben fomentar las pequeñas recompensas.
- Se recomienda generar campañas de premiación de manera personal para los empleados, reconocimientos a través de comunicaciones informativas, premios de tiempo de descanso. El reconocimiento informal es una estrategia simple, inmediata, y de bajo costo. A todo ser humano le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo; además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional.
- Se recomienda desarrollar una campaña que concientice a la Gerencia y al personal administrativo sobre la importancia de reconocer el buen desempeño de sus empleados y de crear espacios que permitan la retroalimentación de sus actividades realizadas, con el fin de generar un ambiente donde se expresen las ideas y sugerencias de ambas partes.
- Igualmente, se hace necesario tener una comunicación más abierta y constante con los colaboradores, posiblemente a través de evaluaciones periódicas de las sugerencias y comentarios que los mismos trabajadores exponen, con el objeto de capturar las ideas con mayor viabilidad e impacto, para que sean llevadas a cabo. Según los resultados obtenidos en la encuesta, no se observa que la empresa tenga una política de reconocimiento clara y satisfactoria para sus empleados.
- Por último, la empresa Orocosta Agroindustrial S.A. debe asegurar como requisito mínimo que sus empleados tengan las necesidades básicas cubiertas, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas para sentirse satisfechos, por lo que se

recomienda revisar los indicadores de los procesos que están asociados al área de nómina, con el fin de implementar acciones preventivas y correctivas que aseguren la entrega oportuna del salario devengado por la prestación de los servicios laborales.

5.3. Propuesta

5.3.1. Nombre de la propuesta.

Plan de compensaciones emocionales

5.3.2. Línea de acción.

Implementar nuevas visiones de desarrollo para la organización.

5.3.3. Justificación.

En la actualidad, el factor dinero no es determinante para retener el talento humano; por lo tanto, las empresas han tenido que innovar en la forma de compensar a su personal, con el fin de satisfacer de manera integral sus necesidades y expectativas. El grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad de las empresas, y es un factor que debe considerarse en el análisis de los resultados del desempeño de estas.

Según Nicolas (2011):

El salario emocional es toda aquella retribución no monetaria que recibe el empleado dentro de la compañía, de manera que se genere un balance entre la vida profesional y la vida laboral, lo cual fortalece su rendimiento y estadía en la compañía y propicia un ambiente de confianza e integración con sus compañeros para a fin de convertir a la compañía en el Best Place to Work. (p. 692).

De acuerdo con lo anterior, las empresas han tenido que buscar herramientas y métodos que les ayuden a incrementar la satisfacción de sus trabajadores y a ser más competitivos dentro de su sector económico. Dentro de estas, se encuentran las compensaciones o salarios emocionales, que ha sido un tema relativamente poco investigado, pero que ha generado interés en la sociedad debido a la importancia que se le da a los trabajadores en todas las dimensiones de su ser.

Según Fundación Factor humá (2006):

Es posible dividir el salario emocional en elementos intrínsecos, los cuales se refieren a todos los elementos que son percibidos de manera subjetiva por el trabajador como una

recompensa. Por ejemplo, la satisfacción en el trabajo, la delegación de responsabilidad, el reconocimiento de su jefe y compañeros. Los elementos extrínsecos, son aquellos elementos con un costo cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo. En esta categoría se concentran las nuevas fórmulas de retribución flexible o a la carta, las medidas de conciliación vida personal/laboral, los servicios complementarios. (s.p.).

Las estrategias que deben tener en cuenta las empresas para retener el talento humano deben orientarse a mejorar la calidad de vida, estableciendo un equilibrio y conciliación entre lo personal, familiar y laboral. El salario emocional debe ser, por lo tanto, un valor agregado de las organizaciones para fidelizar sus clientes internos, motivando la orientación al logro de los objetivos organizacionales, siendo una contraprestación tanto para la empresa como para los trabajadores.

La siguiente propuesta busca mejorar el rendimiento laboral de los colaboradores de la organización Orocosta Agroindustrial S.A., a través de la implementación de un plan de compensaciones emocionales; esto debido a que la situación actual del país, causada por la pandemia, no le permite a la empresa implementar un plan de compensaciones económicas.

5.3.4. Objetivos.

5.3.4.1 Objetivo general.

Diseñar una estrategia de salario emocional y compensación emocional que permita motivar el talento humano de los colaboradores de la empresa Orocosta Agroindustrial S.A., durante el 2021.

5.3.4.2 Objetivos específicos.

- Generar conciencia acerca de la importancia de la implementación de un plan de compensaciones para la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.
- Realizar una propuesta de sistema de compensación emocionales para la empresa Orocosta Agroindustrial S.A.
- Proponer estrategias que permitan integrar los objetivos de la empresa en función del bienestar social, personal y motivacional de los colaboradores de la organización.

5.3.5. Metodología.

El tipo de estudio utilizado en esta propuesta es descriptivo, ya que se consideraron los componentes de las variables a estudiar, sus conceptos y definiciones, que son objeto de análisis, sin determinar la relación que existe entre ellas.

Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta. (p. 35).

Para la recolección de datos para dar fundamento a esta propuesta, se implementó la técnica del cuestionario, el cual fue aplicado a los colaboradores de la organización. En esta propuesta, se desarrolla el objetivo específico cuatro de la tesis. En cuanto a los sujetos de investigación, son los 36 colaboradores de la organización. No se realiza muestra, al ser una población pequeña. Los resultados de este cuestionario se encuentran ubicados en la última sección del análisis y resultados del capítulo 4.

5.3.6. Propuesta de estrategias.

- Proponer el empleo del mes por áreas de trabajo (administración, planta y producción) según el cumplimiento de objetivos plasmados en el manual de puestos.
- Proponer la estipulación de un tiempo de café vespertino para todos los grupos de trabajo.
- Incrementar las reuniones de integración: ofrecer la posibilidad trimestral de integración de la totalidad del personal.
- Poner en curso un buzón de sugerencias disponible para todos los colaboradores de la organización.
- Realizar reuniones y encuentros periódicos entre las áreas.
- Crear un canal rojo de emergencia que sirva como un portal de denuncias anónimas para que el área legal investigue y tome las medidas adecuadas en función a la protección de la organización.
- Capacitar a todo el personal en temas de:

- Ergonomía.
- Higiene y salud por situación COVID.
- Clima organizacional y ambiente laboral.
- Manejo de conflictos.

5.3.6.1 Importancia de la implementación de estrategias de compensaciones para la empresa.

Las estrategias de compensación actualmente se han convertido en un aspecto fundamental en la generación de una mayor productividad en la organización. La atracción y la retención de talentos son el resultado de una eficiente administración de la retribución, resultado clave para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

De acuerdo con Montoya (2005):

Las estrategias son acciones que suceden a lo largo de la historia de la organización, pese a la ausencia de planeación o declaración previa, existe de manera implícita una intención estratégica (estrategia emergente). Cuando explícitamente se formaliza la intención se desarrolla una estrategia deliberada. (p. 84).

Por lo tanto, a través del análisis de las acciones de las organizaciones se puede dilucidar la estrategia, aún si no se declara formalmente. Tal puede ser el caso de la compensación, que más allá de la simple contraprestación del trabajo ejecutado por el colaborador, según Puchol (2012), es: “una herramienta estratégica de recursos humanos” (p. 228).

Este representa el medio que, en última instancia, permitirá atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores idóneos para ejecutar el desempeño en la organización, ya que estos buscan satisfacer no solo necesidades básicas, sino un amplio espectro de necesidades sociales y de desarrollo personal. Todo ello conlleva una satisfacción personal que depende no solo de la retribución económica, sino que debe reconocerse que la compensación a los trabajadores es de suma importancia para una organización, desde el punto de vista financiero, ya que la nómina es una de las partidas más importantes, la cual puede llegar a absorber hasta la mitad del presupuesto de la organización.

Los colaboradores debidamente compensados sienten que agregan valor a la empresa a través de su trabajo. Cuando los colaboradores se sienten apreciados, acuden con gusto a su lugar

de trabajo; como consecuencia, se alienta la moral de todos los colaboradores y las personas se animan a trabajar con un buen desempeño. Además, cuando los colaboradores saben que recibirán un bono o incentivo, se sentirán más motivados para ofrecer mejores resultados. Los planes de bonos e incentivos se convierten en un punto crucial para el éxito empresarial.

5.3.7. Presupuesto.

Al implementarse un plan de compensaciones emocionales dirigido a la motivación de los colaboradores, no se requiere de un presupuesto económico, sin embargo, entre los recursos necesarios para llevar a cabo esta propuesta destacan el factor humano (disposición de los colaboradores) y el factor tiempo (disposición de la empresa para la preparación del personal).

5.3.8. Cronograma.

Estrategia	Metodología	Recursos	Fecha	Responsables
<p>Proponer el empleado del mes para cada una de las áreas de trabajo.</p>	<p>El gerente propondrá, en la última reunión semanal de cada mes, al subalterno (por área) que considere que se haya destacado en ese período y, para ello, se evaluará factores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productividad/Responsabilidad: la cantidad de tareas realizadas cumpliendo con el tiempo asignado. • Calidad de trabajo: el grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el empleado. • Iniciativa e interés: la aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o solución de situaciones difíciles. • Relaciones interpersonales: el trato y la actitud del empleado hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes externos. • Cooperación: la disposición que el trabajador muestre en ayudar a resolver problemas que se 	<p>Recursos Humanos</p>	<p>A partir del segundo semestre del 2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel

Estrategia	Metodología	Recursos	Fecha	Responsables
	<p>presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disciplina: la conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidas por la compañía. <p>Las cualidades a resaltar quedarán plasmadas en un certificado de reconocimiento preparado por el Departamento de RR. HH. (con copia a su expediente laboral).</p> <p>El reconocimiento debe ser entregado al trabajador meritorio, frente al resto de sus compañeros, por su supervisor inmediato, para resaltar en público su buen desempeño. Esto puede realizarse antes de comenzar labores, en la hora del almuerzo o al final de la jornada. La gerencia coordinará con Recursos Humanos el día y la hora de entrega del certificado e incentivo.</p> <p>El empleado seleccionado en cada mes podrá recibir como incentivo un certificado de regalo o un día libre.</p>			

Estrategia	Metodología	Recursos	Fecha	Responsables
Proponer la estipulación de un tiempo de café vespertino.	Se propone a la gerencia una modificación en el horario laboral, en el que se dispongan de 20 minutos de descanso destinado para un receso vespertino, ya sea para un café o un simple espacio para descanso, ya que los colaboradores consideran que es una jornada muy larga.	Recursos Humanos	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel
Incrementar las reuniones de integración: ofrecer la posibilidad trimestral de integración del personal.	Se propone a la organización la realización de reuniones de integración de manera trimestral, en las que se detallarán temas de importancia entre la Gerencia, Recursos Humanos, administración y colaboradores; se evacuarán dudas y se promoverá la unión entre compañeros a través de un compartir al finalizar la reunión.	Recursos Humanos	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel
Poner en curso un buzón de sugerencias disponible para todos los colaboradores de la organización.	Colocar un buzón en los comedores de la empresa, a fin de que todos los colaboradores tengan un rápido y fácil acceso a este. Se puede comentar que el buzón de sugerencias es un recurso de comunicación con el fin dar voz a las distintas ideas de mejora, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas que los trabajadores de una empresa puedan aportar a la	Donación por parte de la empresa.	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel

Estrategia	Metodología	Recursos	Fecha	Responsables
	organización a través de esta sencilla forma de diálogo.			
Realizar reuniones y encuentros periódicos entre las áreas.	Se propone a la administración proporcionar un espacio anual para que los colaboradores compartan según el área de trabajo en la que se desempeñan, esto a fin de mejorar los lazos afectivos entre compañeros.	Recursos Humanos	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel
Crear un canal rojo de emergencia que sirva como un portal de denuncias anónimas para que el área legal investigue y tome las medidas adecuadas en función a la protección de la organización.	Se coordina con el Departamento de Recursos Humanos un buzón rojo en la entrada de las oficinas. Dicho buzón se revisará una vez a la semana para evaluar las denuncias anónimas por parte de los colaboradores.	Recursos Humanos. Buzón rojo.	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel
Capacitar al personal en diversos temas.	<p>Coordinar con el INA para capacitar al personal en temas de importancia para los trabajadores, como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergonomía. • Higiene y salud por situación COVID. • Clima organizacional y ambiente laboral. • Manejo de conflictos. 	Recursos Humanos. Colaboración con el INA.	A partir del segundo semestre del 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Jiménez Guerrero Yazmín • Loría Valerio Etmer • Sáenz Montero Iván • Venegas Cordero Manuel

Bibliografía

- Barrantes, R. (2013). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2ª ed.). San José, Costa Rica: EUNED.
- Buendía, L., Colás, M. y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- CEOLEVEL. (2021). La teoría de Motivación-Higiene de Herzberg. *CEOLEVEL*. Disponible en: <https://www.ceolevel.com/herzberg>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill interamericana, S.A.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York, Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons.
- De la Garza, S. P., Olloqui, A. M. y Varela M. T. (2011). *Ponencia: Medida que influye el sistema salarial con el grado de satisfacción laboral en la empresa fabricaciones mecánicas Santoyo*. (Tesis de maestría). Coahuila, México.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Schuler, R. S. y Cabrera Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. (2021). 7 Indicadores del Clima Laboral y cómo medirlos. *El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual*. Disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/7-indicadores-del-clima-laboral/>
- El buen desempeño laboral. (2012). *Redacción Estratégica & Negocios*.
- Fundació Factor humà. (2016). *El Salario Emocional*. Barcelona.

- García, O. (2005). *Los sistemas de compensación financiera: una restricción en el cumplimiento de los objetivos de atraer, retener y motivar*. (Tesis de maestría). Universidad de Manizales. Manizales, Colombia.
- Gómez, M. (2014). *Elementos de Estadística Descriptiva*. San José: EUNED.
- Gómez.Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Guzmán, M. (2013). *Sistema de administración de compensaciones en la empresa R. Des, servicios corporativos de la ciudad de Quito*. (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Hernández, J. y Carrillo, E. (2014). *Administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. (2ª ed.). México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- IBM. (s.f.). Comparación de resultados de evaluación. *IBM*.
<https://www.ibm.com/docs/es/spm/7.0.0?topic=time-comparing-assessment-results>
- Jiménez, C. (2009). *Motivación y Habilidades de Dirección*. CEMCI.
- Kerlinger, F. (1985). *Investigación del comportamiento*. (2ª ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- Martínez Ruíz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: CENGAGE Learning.
- Mero, D. y Villa, V. (2014). *Diseño de una política salarial y un sistema de remuneración variable para la empresa industrias Ales S.A.* (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.
- Montoya, L. A. (2005). Visitando a Mintberg: su concepto de estrategia y sus principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Nicolas, M. A. (2011). El Salario Emocional. *Marketing Agrario*, (45).

- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Porras, K. L. (noviembre de 2017). *Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos*.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pyme. (2021). *PYMES Costa Rica*. Disponible en: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>
- Reyes, P. (2012). *La motivación de los trabajadores del departamento de recursos humanos de la facultad de ciencias de la salud en la universidad de Carabobo*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Bárbula, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2019). Compensaciones salariales y no salariales. Contador Público Autorizado, CPI- Especialista en Costos e Impuestos. *Contabilidad y leyes C. R.* Recuperado de: <https://www.contabilidadyleyescr.com/compensaciones-salariales-y-no-salariales/>
- Romanos de Tiratel, S. (2000). *Guía de fuentes de información especializadas: humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: GREBYD.
- Sesame Assets. (2021). Compensación laboral y sus tipos. *Diccionario laboral*. Disponible en: <https://www.sesametime.com/assets/diccionario/compensacion-laboral/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20compensaci%C3%B3n%20laboral,de%20seguridad%20y%20su%20estatus.>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2013). Reglamento de Patentes Municipales. Consideraciones Generales del Impuesto de Patentes Municipales. *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=17788&strTipM=T
- Tamayo y Tamayo. (2006). *Proceso de Investigación Científica*. México: LIMUSA S.A.

Ugalde N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cualitativa e investigación cuantitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias económicas*. Vol. 31, No. 2, pp. 179-187.

Wayne. R y Noe. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Anexos

Instrumento N.º 1. Entrevista al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.

Entrevista

Estimado(a) entrevistado(a)

La siguiente entrevista se está realizando por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Sarapiquí, para la obtención de datos necesarios para el desarrollo de la Tesis con énfasis en Recursos Humanos de la Carrera de Administración. El tema de investigación es: “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

Los datos brindados serán de uso confidencial. Agradecemos su colaboración.

Sección 1: Clima organizacional

1- ¿Cómo se mide el nivel de motivación de los colaboradores de la organización?

2- ¿Con qué frecuencia rota el personal en la organización?

3- ¿La empresa brinda los materiales y el equipo adecuados para que los colaboradores realicen de manera eficiente las diversas funciones asignadas?

- 4- ¿Existe una comisión de salud ocupacional dentro de la empresa que verifique que el lugar de trabajo de cada colaborador sea seguro y saludable?

- 5- ¿Consideran que los beneficios económicos percibidos por los trabajadores son acordes con las labores que realiza? ¿Establecen el pago mínimo justo por ley? (C1330)

Sección 2: Reconocimiento.

6- ¿De qué manera la organización valora el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores?

7- ¿Con qué frecuencia se reconoce el trabajo de los colaboradores?

8- ¿Brinda la empresa o el departamento de RR. HH. algún tipo de reconocimiento (adicional al salario) a los colaboradores cuando cumplen los objetivos planteados en su trabajo?

9- ¿Cuenta actualmente la organización con un programa de compensaciones laborales

10- Según su especialización, ¿qué considera que debe contener un programa de compensaciones laborales y cómo podría orientarse para implementarse dentro de la organización?

Sección 3: Desarrollo personal

11- ¿De qué manera se estimula el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?

12- ¿Con qué frecuencia se desarrollan talleres de capacitación para el personal? ¿Cuáles son los temas más abordados?

13- ¿Cuál es el mecanismo que utiliza la organización para tomar en cuenta la opinión y el conocimiento de los colaboradores?

14- ¿De qué manera los colaboradores tienen posibilidad de progresar dentro de la organización?

15- ¿Qué métodos emplea el departamento de RR. HH. para desarrollar habilidades en el personal y lograr una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo?

16- ¿Qué tipo de actividades promueve la organización para promover el compañerismo y la unión entre los trabajadores y equipos de trabajo?

17- ¿Cuáles son las estrategias empleadas en la organización para fomentar el trabajo en equipo, la cooperación, la iniciativa y para fortalecer la cultura organizacional?

18- ¿Qué actividades desarrolla la organización para promover un adecuado clima organizacional?

Instrumento N.º 2. Encuesta diagnóstica.

La presente encuesta es un instrumento diagnóstico utilizado por estudiantes de la Universidad Nacional, Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, como parte de un trabajo final de graduación en Administración.

Mediante este método, se busca conocer el grado de satisfacción y motivación actual de los colaboradores de Orocosta Agroindustrial S.A.

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán completamente confidenciales.

Datos generales

1. ¿Es usted colaborador activo de Orocosta Agroindustrial S.A.?

- Sí
- No

2. Seleccione su género.

- Femenino
- Masculino
- LGTBI+

3. Indique cuánto tiempo tiene de laborar para la organización.

- Menos de 1 año
- De 1 a menos de 2 años
- De 2 a menos de 4 años
- 4 años o más

Percepción personal

4. ¿Cómo es su relación con los compañeros de trabajo?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
5. ¿Se siente motivado con la labor que realiza dentro de la organización?
- Sí
 - No
6. Seleccione, en una escala del 1 al 10, su nivel de motivación a la hora de realizar sus funciones, donde 1 es muy baja motivación y 10 excelente motivación.
- 
7. Seleccione su principal fuente de motivación. *
- Laborales
 - Personales
 - Familiares
 - Todas las anteriores
 - Otro
8. ¿Considera que el beneficio económico que percibe es acorde con el trabajo que realiza?
- Siempre
 - Casi siempre
 - En ocasiones
 - Casi nunca
 - Nunca

9. ¿Considera que dentro de la organización existen posibilidades de rotar o ascender en los puestos? *

- Sí
- No

10. Mencione tres aspectos positivos que le motivan de la organización. *

11. Mencione tres aspectos negativos que le desmotivan de la organización. *

Percepción sobre la gestión de la organización

12. ¿Percibe usted que la organización brinda estabilidad laboral? *

- Sí
- No

13. ¿Percibe que la organización promueve el compañerismo y la unión entre su personal? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

14. ¿Considera usted que la organización valora su trabajo y esfuerzo? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

15. ¿Considera que la empresa le brinda las condiciones óptimas de salud ocupacional para la realización de sus funciones? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

16. ¿La organización le brinda los materiales y el equipo adecuado necesarios para realizar de forma correcta sus labores? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿Considera que la empresa toma en cuenta su opinión y conocimiento respecto a la realización de sus labores? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

18. ¿La empresa le otorga su periodo de vacaciones cuando corresponde? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

Compensaciones laborales

19. ¿Recibe o ha recibido reconocimientos verbales o elogios por el desempeño de sus funciones dentro de la organización? *

- Siempre
- Casi siempre
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

20. ¿Ha recibido algún tipo de reconocimiento adicional al salario por su buen desempeño?

- Sí
- No

21. ¿Qué tipo de compensaciones laborales considera que la organización debería implementar?

- Horarios flexibles por estudio u otros.
- Capacitación y formación.
- Días libres y cumpleaños.
- Sistema de incentivos recreacionales.
- Reconocimientos verbales.
- Reconocimientos por escrito.
- Empleado del mes.

22. Mencione qué otro tipo de incentivos le gustaría que se implementara en la organización.

Instrumento N.º 3. Lista de cotejo.

Estimado(a)

La siguiente lista de cotejo es un instrumento creado para un trabajo final de graduación de la carrera de Administración de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Sarapiquí, con el objetivo de crear una herramienta que facilite la clasificación de los puestos de la organización mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades, para establecer categorías que orienten el programa de compensaciones laborales.

Lista de verificación sobre el manual de puestos	Sí	No	Observaciones
El manual de puestos incluye todos los puestos de la organización.			
Se identifica con claridad el perfil de cada colaborador.			
Se establecen medios de comunicación acertados con los colaboradores, para generar confianza y tranquilidad de acercamiento entre los altos mandos gerenciales.			
Se incluyen claramente las tareas o funciones para cada puesto.			
Establece procedimientos para la buena realización de las labores.			
Se incluye adaptación de lenguaje para explicar aspectos técnicos.			
Contempla las condiciones de trabajo, riesgo de higiene, riesgo de seguridad y riesgo ergonómico según el área.			
Existe claridad en las funciones que conlleva la realización de cada labor.			
Incluye herramientas para medición del desempeño del puesto.			

Lista de verificación sobre el manual de puestos	Sí	No	Observaciones
Se lograron determinar debilidades y fortalezas con el programa de puestos.			
Establece procedimientos tecnológicos para una continua innovación de la organización.			
Contempla mecanismos o procedimientos en segundo plano ante una adversidad que afecte a la organización.			
Contempla las condiciones específicas del puesto y los riesgos según el área.			
Incluye orientaciones para medición del desempeño del puesto.			
Se describe el objetivo esperado de cada puesto.			

Instrumento N.º 4. Encuesta al personal colaborador.

La presente encuesta es un instrumento utilizado por estudiantes de la Universidad Nacional, Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, como parte de un trabajo final de graduación en Administración. Mediante este método, se busca determinar el conocimiento de los colaboradores de la organización acerca del manual de puestos de Orocosta Agroindustrial S.A.

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán completamente confidenciales.

Ítem	Administrativo	Producción	Planta
1. ¿En qué área de trabajo desempeña sus labores?			
Ítem	Sí	No	
2. ¿Tiene conocimiento acerca del manual de puestos de la organización Orocosta Agroindustrial S.A.?			
3. ¿Ha leído o conoce sus funciones laborales o las de otros puestos de la organización?			
4. ¿La empresa le ha indicado sus funciones laborales según el manual de puestos de la organización?			
5. ¿Conoce sus funciones laborales dentro de la organización?			
6. ¿En algún momento se le ha dificultado realizar las tareas asignadas?			
7. ¿Cuenta con algún tipo de preparación o formación académica técnica o universitaria que facilite sus labores?			
8. ¿Ha recibido, por parte de la organización, algún tipo de capacitación o inducción que le indique cómo realizar sus labores?			
9. ¿Considera que las funciones que realiza son estrictamente para las que fue contratado (a)?			
10. ¿Considera que los demás colaboradores de la organización realizan las funciones que les corresponden?			
11. ¿Considera que la situación COVID ha incrementado sus responsabilidades laborales?			

Instrumento N.º 5. Entrevista a la gerencia.

Variable 3. Compensaciones laborales

Estimado entrevistado:

La siguiente entrevista se está realizando por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Sarapiquí, para la obtención de datos necesarios en el desarrollo de la Tesis con énfasis en Recursos Humanos de la carrera de Administración. El tema de investigación es: “Diseño de un programa de compensaciones laborales pertinente para Orocosta Agroindustrial S.A., en el periodo 2020-2021, mediante el análisis del manual de puestos y responsabilidades empresariales para el reconocimiento del cumplimiento de objetivos de cada puesto”.

Los datos brindados serán de uso confidencial. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Considera que existe una relación entre los conceptos MOTIVACIÓN LABORAL y DESEMPEÑO LABORAL? Justifique su respuesta.

2. ¿Considera que la organización Orocosta Agroindustrial S.A. motiva las labores de sus colaboradores? Justifique su respuesta.

3. ¿Considera a las compensaciones laborales un elemento de estímulo positivo para la realización correcta de los trabajos de los colaboradores? Justifique su respuesta.

4. ¿Qué actividades desarrolla la organización como estrategias de compensación para sus colaboradores?

5. ¿Existe un espacio de comunicación asertiva entre la administración de la organización (RR. HH, Gerencia) y colaboradores en donde se expongan las necesidades de las partes? Justifique su respuesta.

6. ¿Existen proyectos futuros en donde se plantee un plan para compensar a las labores de los colaboradores? Justifique su respuesta.

Instrumento N.º 6. Encuesta a los colaboradores.

La presente encuesta está dirigida a todo el personal que labora para la organización Orocosta Agroindustrial S.A. Es un instrumento utilizado por estudiantes de la Universidad Nacional Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, como parte de un trabajo final de graduación en Administración. Mediante este método, se busca determinar el conocimiento de los colaboradores de la organización acerca de las compensaciones de Orocosta Agroindustrial S.A.

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el presente cuestionario.

Sus respuestas serán completamente confidenciales.

Marcar con una “X” en el recuadro apropiado	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Con el sueldo que recibe adquiere de los bienes materiales que necesita.					
2. Usted siente que el sueldo que recibe es justo en relación con sus competencias laborales.					
3. Preferiría un sueldo de acuerdo con su capacidad.					
4. Existe equidad de salarios entre compañeros de trabajo.					
5. La remuneración que recibe respecto al mercado es competitiva .					
6. Su sueldo le permite solventar su costo de vida.					
7. El sueldo que recibe por su trabajo es el máximo que pueden pagarle.					
8. Con un salario mínimo lograría satisfacer sus necesidades normales.					
9. En su régimen laboral recibe bonificación personal.					
10. Su régimen laboral le otorga bonificación familiar.					
11. Recibe algún otro complemento salarial variable por su esfuerzo en el trabajo.					
12. Es premiado por llegar puntual a su puesto de trabajo.					
13. El área de RR. HH. estimula el interés al trabajo del personal.					
14. Considera que hay estabilidad laboral en la organización.					
15. Se le otorga un premio al lograr un objetivo.					
16. A recibido reconocimientos como una celebración por parte de la organización.					

17. Es premiando por presentar un adecuado rendimiento en su en su labor.					
18. Cuando presenta alguna enfermedad se atiende por el Seguro Social.					
19. El tiempo que tiene de vacaciones le permite pasar tiempo con su familia.					
20. Desde que empezó a laborar cuenta con un seguro ante accidentes de trabajo.					

Instrumento N.º 7. Encuesta a colaboradores.**Variable 4. Programa de compensaciones laborales**

La presente encuesta está dirigida a todo el personal que labora para la organización Orocosta Agroindustrial S.A. Es un instrumento utilizado por estudiantes de la Universidad Nacional, Sección Huetar Norte y Caribe, Campus Sarapiquí, como parte de un trabajo final de graduación en Administración. Mediante este método, se busca determinar el conocimiento de los colaboradores de la organización acerca de las compensaciones de Orocosta Agroindustrial S.A.

Agradecemos de antemano su colaboración para contestar el presente cuestionario. Sus respuestas serán completamente confidenciales.

1. ¿Considera importante invertir en un plan de compensaciones económicas laborales para los colaboradores de la organización?

Sí

No

2. ¿Le gustaría mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Sí

No

3. ¿Considera necesario recibir elogios verbales por parte de sus superiores cuando realiza correctamente sus labores?

Sí

No

4. ¿Le gustaría que en la empresa se realicen actividades motivacionales tales como el empleado del mes?

Sí

No

5. ¿Considera importante que en la jornada laboral actual se incluya un espacio para la hora del café de la tarde?

Sí

No

6. ¿Le gustaría que la empresa, al finalizar la temporada laboral, le proporcione un resumen de rendimiento de las labores realizadas?

Sí

No

7. ¿En algún momento la organización ha incumplido en proporcionar el material o equipo para la realización de sus labores?

Sí ¿Qué? _____

No

8. ¿Le gustaría ser tomado en cuenta para la toma de decisiones de la empresa?

Sí

No

9. ¿Qué actividades recreativas le gustaría que la empresa implemente?

10. ¿En qué áreas considera necesario que reciban una capacitación?

Respuestas del instrumento N.º 1. Entrevista aplicada al Departamento de Recursos Humanos de Orocosta Agroindustrial S.A.

Pregunta	Respuesta
1- ¿Cómo se mide el nivel de motivación de los colaboradores de la organización?	Observación directa con cada uno de los colaboradores, a través del diálogo permanente nos permite entender y mejorar las necesidades de cada uno. También ofrecemos seguridad y estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo personal, integración y acogida.
2- ¿Con qué frecuencia se rota el personal en la organización?	El personal que labora en la compañía es muy estable, se podría decir que no hay rotación.
3- ¿La empresa brinda los materiales y el equipo adecuado para que los colaboradores realicen de manera eficiente las diversas funciones asignadas?	Se cumple correctamente con la entrega periódica de EPP, materiales y equipo de trabajo para realizar de una manera segura y efectiva las tareas asignadas.
4- ¿Existe una comisión de salud ocupacional dentro de la empresa que verifique que el lugar de trabajo de cada colaborador sea seguro y saludable?	Sí, tenemos una comisión y un programa de salud y seguridad ocupacional, el cual nos permite vigilar el desarrollo de las actividades que debe realizar la empresa para mejorar las condiciones de trabajo y salud, asegurando el bienestar de nuestros colaboradores.
5- ¿Consideran que los beneficios económicos percibidos por los trabajadores son acordes con las labores que realiza? ¿Establecen el pago mínimo justo por ley? (C1330)	Se cumple con lo establecido por ley, a nivel operativo y administrativo.
6- ¿De qué manera la organización valora el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores?	- Brindándoles oportunidades de crecimiento.

Pregunta	Respuesta
	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitarlos y darles los recursos necesarios para que realicen correctamente y a satisfacción su trabajo. - Que tengan las instalaciones y áreas de trabajo adecuadas para estar cómodos y seguros durante su jornada de trabajo. - Cumplir con el pago oportuno de su salario y seguridad social. - Comunicación permanente, buen trato, buena convivencia. - Agradecer sus esfuerzos, reconocer sus logros y apoyarlos con sus proyectos personales.
7- ¿Con qué frecuencia se reconoce el trabajo de los colaboradores?	Se hace periódicamente, hay una permanente retroalimentación.
8- ¿Brinda la empresa o el Departamento de RR. HH. algún tipo de reconocimiento (adicional al salario) a los colaboradores cuando cumplen los objetivos planteados en su trabajo?	No responde.
9- ¿Cuenta actualmente la organización con un programa de compensaciones laborales?	Actualmente no, pero se está planteando en conjunto con la Gerencia, administración, contabilidad y RR. HH. un programa de bonificaciones, por cumplimiento de objetivos, metas en cada una de las áreas.
10- Según su especialización, ¿qué considera que debe contener un programa de compensaciones laborales y cómo podría	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos. - Estrategias.

Pregunta	Respuesta
orientarse para implementarse dentro de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimientos. - Beneficios y condiciones de pago. - Establecer un modelo de competencias que se adapte a las necesidades de la empresa. - Todo esto nos va a permitir mantener motivados a nuestros colaboradores y atraer otros posibles candidatos.
11- ¿De qué manera se estimula el desarrollo personal de los colaboradores en la empresa?	Se les fomenta y ayuda económicamente en su formación académica, participan de cursos y capacitaciones que ofrece la empresa.
12- ¿Con qué frecuencia se desarrollan talleres de capacitación para el personal? ¿Cuáles son los temas más abordados?	Se realizan periódicamente de acuerdo a las necesidades de cada área, programas de cómputo, mercadeo, servicio al cliente, salud y seguridad ocupacional, riego, propagación, etc.
13- ¿Cuál es el mecanismo que utiliza la organización para tomar en cuenta la opinión y el conocimiento de los colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación abierta y permanente. - Tomarles en cuenta sus opiniones. - Reconocimiento y retroalimentación.
14- ¿De qué manera los colaboradores tienen posibilidad de progresar dentro de la organización?	<p>Hay varios factores que se van analizando y teniendo en cuenta para dar oportunidades a nivel interno de acuerdo a su especialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria - Interés - Iniciativa - Compromiso - Lealtad

Pregunta	Respuesta
<p>15- ¿Qué métodos emplea el Departamento de RR. HH. para desarrollar habilidades en el personal y lograr una comunicación efectiva entre los equipos de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a la comunicación, considero es efectiva y permanente. - En cuanto al desarrollo de habilidades en el personal, se hace un entrenamiento cruzado, donde las personas conocen y aprenden varios puestos que les ayudan a desarrollar habilidades y tener más oportunidades en la empresa. - Sin embargo, se debe trabajar en mejorar rendimientos, desarrollo de competencias laborales, etc.
<p>16- ¿Qué tipo de actividades promueve la organización para promover el compañerismo y la unión entre los trabajadores y equipos de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Celebración de cumpleaños, celebración día de la madre y el padre, campeonatos de fútbol, recolectas para ayudas a los trabajadores y familias por alguna situación familiar, “<i>baby shower</i>”.
<p>17- ¿Cuáles son las estrategias empleadas en la organización para fomentar el trabajo en equipo, la cooperación, la iniciativa y para fortalecer la cultura organizacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación permanente con el personal. - Los que tienen más experiencia en un tema, le enseñan y ayudan a los recién ingresados, como también a los que se promueven internamente a otros puestos. - Lo ideal sería generar una experiencia completa en cada colaborador.
<p>18- ¿Qué actividades desarrolla la organización para promover un adecuado clima organizacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El fin de año se acostumbra dar un presente para la familia y sus hijos, en agradecimiento al buen trabajo y compromiso, ayudas escolares, financiamiento de materiales para

Pregunta	Respuesta
	construir o mejorar sus viviendas, campañas de salud donde se les reconoce y financia económicamente los tratamientos de salud, préstamos sin interés y facilidades de pago para resolver situaciones personales o familiares, etc.

Respuestas del instrumento N.º 5. Entrevista aplicada al Gerente General de Orocosta Agroindustrial S.A.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Considera que existe una relación entre los conceptos: ¿MOTIVACIÓN LABORAL y DESEMPEÑO LABORAL? Justifique su respuesta.	Sí, claro. Un trabajador motivado va a desempeñar mejor sus labores que un trabajador que no lo está.
2. ¿Considera que la organización Orocosta Agroindustrial S.A. motiva las labores de sus colaboradores? Justifique su respuesta.	Por supuesto, la organización brinda a los colaboradores de la empresa acciones para motivar a sus trabajadores, por ejemplo, acceso a préstamos personales, cargas sociales, bono escolar, fiestas de fin de año, todo esto a fin de que el colaborador se sienta a gusto en la empresa.
3. ¿Considera a las compensaciones laborales un elemento de estímulo positivo para la realización correcta de los trabajos de los colaboradores? Justifique su respuesta.	Sí, claro. Muy importantes.
4. ¿Qué actividades desarrolla la organización como estrategias de compensación a sus colaboradores?	Actualmente, como compensaciones laborales no existen estrategias, pero sí existen acciones que la organización realiza para mantener motivado al personal.
5. ¿Existe un espacio de comunicación asertiva entre la administración de la organización (RR. HH., Gerencia) y colaboradores en donde se expongan las necesidades de las partes? Justifique su respuesta.	Existe una excelente comunicación entre el área administrativa, gerencia y personal colaborador. Los colaboradores se acercan al departamento de Recursos Humanos cada vez que tienen una sugerencia o situación que requiera intervención; también, dicho departamento realiza constantes observaciones al personal que labora en la institución para prevenir o evitar situaciones de conflicto.
6. ¿Existen proyectos futuros en donde se plantee un plan para compensar a las labores de los colaboradores? Justifique su respuesta.	Se está conversando con Finanzas y con el Departamento de Recursos Humanos la posibilidad de plantear un plan de compensaciones económicas. La gerencia no se cierra a la posibilidad, sin embargo, también se está indagando una opción que no represente un egreso económico debido a

Pregunta	Respuesta
	que, por la condición actual del país (COVID), se tratan de minimizar los gastos de la organización.