

Universidad Técnica Nacional

Sede San Carlos

Administración y Gestión de Recursos Humanos

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

*Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de
motivación en relación con el desarrollo y aumento de la
productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el
cantón de San Carlos, en el año 2019*

Integrantes:

David Alfaro Piedra

Delia Ávila Arce

Junio, 2020

Costa Rica

Acta de Aprobación TFG-02-2020

En Ciudad Quesada, San Carlos, Alajuela, a las dieciocho horas con treinta minutos del veintitrés de junio del dos mil veinte, estando presentes de manera virtual, las personas: Jimmy Segura Rodríguez, Mariella Céspedes Mirabelli, Mauricio Mora Madrigal, Carolina Arce Córdoba y Yorleny Guevara Cruz, en su condición de integrantes del Tribunal Evaluador, para evaluar el Trabajo Final de Graduación, para optar por el grado de Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos, de la y el estudiante Delia Ávila Arce, cédula de identidad número 20680472 y David Alfaro Piedra, cédula de identidad 206220382.

Reunido el Tribunal Evaluador, la y el sustentante de manera virtual éstos procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación *“Análisis de la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019”*

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la y el estudiante obtuvieron una calificación de 92 , cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Trabajo Final de Graduación y le es conferido el grado de Licenciada.

Presidenta del Tribunal Evaluador:



YORLENY GUEVARA CRUZ (FIRMA)
Fecha: 2020.06.24 19:45:27 -0600
Razón: Directora de carrera Administración y Gestión de Recursos Humanos
Ubicación: Sede San Carlos
Contacto: 24015200, ext.2035, yguevara@utn.ac.cr

Yorleny Guevara Cruz
(Directora Carrera)

Dedicatorias

A Dios, a mis padres, Carlos Luis Ávila Soto y María Adela Arce Arrieta, hermanos y todas aquellas personas que fueron parte de este triunfo.

Delia Ávila Arce

A Dios por permitirme llegar hasta aquí, a mis padres Arturo e Hilda por su apoyo incondicional y a mi esposa Gaby porque sin su ayuda no habría podido culminar este proyecto.

David Alfaro Piedra

Agradecimientos

Agradezco a Dios, a mi compañero David por su gran esfuerzo de alcanzar el éxito, a todos los profesionales de la Universidad Técnica Nacional que fueron parte del camino profesional y personal.

A mis padres por sus sacrificios y enseñarme el camino a seguir.

A la Empresa Tico Frut S.A., a la División de Capital Humano y todos los colaboradores de tan prestigiada organización.

Delia Ávila Arce

Agradezco a Dios por su guía e iluminación, a mi familia por su gran apoyo, a mis tutores Dayana Morales González, Diana Corrales Morales, Mariela Céspedes Mirabelli y Jimmy Segura Rodríguez por sus aportes certeros.

También a mis lectores Mariela Céspedes Mirabelli y Mauricio Mora Madrigal por sus aportes. Finalmente a todos mis profesores de la Universidad Técnica Nacional y a la Directora de Carrera Yorleny Guevara por su guía en todo este proceso.

David Alfaro Piedra

Resumen

Esta investigación propone analizar la División de Capital Humano, como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019.

Se realizó un sondeo a 83 trabajadores de dicha empresa, de los sectores de Vivero, Packing House y Mantenimiento Industrial. También se hizo una entrevista a la Jefatura de la División de Capital Humano.

Primeramente se hace un planteamiento teórico sobre los conceptos de motivación laboral, productividad, desempeño y su importancia. Luego se muestran antecedentes de tesis relacionadas al tema.

Posteriormente se describe la metodología a utilizar para recolectar y analizar toda la información pertinente. En el apartado de análisis de datos se muestran los resultados obtenidos, y se concluye que los beneficios aportados por la empresa TicoFrut S.A a sus trabajadores aumentan la motivación y por lo tanto la productividad de los mismos, sin embargo manifiestan no utilizar muchos de los beneficios a causa de desconocimiento o falta de refrescamiento de su existencia y por ende el a fin de que puedan aprovecharlos.

Finalmente se proponen incentivos y beneficios para mejorar la motivación y la productividad de los trabajadores de esta empresa y de empresas afines al sector agroindustrial haciendo énfasis en la educación de los trabajadores y sus familias, para así lograr mayor mano de obra calificada.

Palabras clave: Motivación, Productividad, Recursos Humanos, Desempeño, Incentivos y Beneficios

Abstract

This research propose to analyze the “Human Capital Division”, as promoter of motivation in relation with the development and increase of productivity at TicoFrut S.A. organization, located in San Carlos, at year 2019.

It has been made a probe to 83 workers of this organization, at the division of Vivero, Packing House and Mantenimiento Industrial. Also it has been made an interview to the Human Capital Division leadership.

Firstly it does a teorical approach about the concepts of labor motivation, productivity, performance and it´s importance. Later it shows background of topic related tesis.

It is described a metodology to recolect and analice all the information. At data analysis section shows the results obtained and it is concluded that the benefits given by the TicoFrut organization to workers increase motivation and thus productivity of them selfs.

Finally they are proposed incentives and benefits to improve motivation and productivity of organization workers and other business related to agroindustrial sector.

Key words: Motivation, Productivity, Human resources, Performance, Benefits

Tabla de Contenido

DEDICATORIAS.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN	V
TABLA DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	3
DELIMITACIÓN TEMÁTICA.....	8
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
OBJETIVOS	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	10
OBJETO DE ESTUDIO.....	10
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	11
VENTAJAS DEL BENEFICIO DE MÉDICO DE EMPRESA	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	20
LA ORGANIZACIÓN.....	20
EL DEPARTAMENTO O DIVISIÓN DE CAPITAL HUMANO	21
CAPÍTULO III	33
MARCO METODOLÓGICO.....	34
EL ENFOQUE Y EL TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
SUJETOS DE ESTUDIO	35
<i>Muestra</i>	36
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
<i>Fuentes primarias</i>	37
<i>Fuentes secundarias</i>	38
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	38
<i>Metodología para la recolección de información y metodología para el análisis de información según objetivos</i>	39
TRIANGULACIÓN.....	44
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	44
CAPÍTULO IV.....	47
RESULTADOS	48
ASPECTOS GENERALES.....	48

<i>Genero del personal</i>	48
<i>Edad del personal</i>	48
<i>Estado civil</i>	49
<i>Cantidad de hijos</i>	50
<i>Domicilio del personal</i>	51
<i>Escolaridad</i>	51
<i>Estudios</i>	52
<i>Año de ingreso</i>	52
<i>Ascensos recibidos</i>	53
<i>Jornada laboral</i>	54
<i>Horas de trabajo</i>	54
<i>Salario mensual</i>	55
<i>Trabajo nocturno</i>	56
<i>Jornada extra</i>	57
<i>Trabajo en días libres</i>	58
BENEFICIOS OTORGADOS AL PERSONAL	59
<i>Asociación Solidarista</i>	59
<i>Subsidio alimenticio</i>	60
<i>Preaviso</i>	61
<i>Ambulancia</i>	62
<i>Medico de empresa</i>	63
<i>Subsidio por fallecimiento</i>	64
<i>Transporte</i>	65
<i>Permiso con goce de salario</i>	66
<i>Uniforme</i>	67
<i>Actividades sociales</i>	68
<i>Vacaciones</i>	69
OTROS ASPECTOS	71
<i>Motivación</i>	71
<i>Reconocimiento en el trabajo</i>	72
<i>Agrado por tareas realizadas</i>	73
<i>Compañerismo</i>	74
<i>Ambiente Social</i>	75
<i>Ambiente físico de trabajo</i>	76
<i>Cumplimiento de expectativas profesionales</i>	78
<i>Competitividad salarial</i>	79
<i>Beneficios e incentivos</i>	80
<i>Relación con sus compañeros(as)</i>	81
<i>Creatividad en el trabajo</i>	82
<i>Toma de decisiones</i>	83
<i>Satisfacción con el trabajo</i>	84
<i>Puesta en práctica de formación académica</i>	85
<i>Prestigio de la empresa</i>	87
PROPUESTA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS	90
<i>Objetivos de la propuesta de beneficios e incentivos</i>	90
<i>Responsable del programa de beneficios e incentivos</i>	91
<i>Beneficios</i>	91
<i>Tipos de incentivos</i>	92
<i>Incentivos no económicos</i>	92
<i>Incentivos económicos</i>	93
<i>Aspectos a impactar</i>	98

<i>Indicadores para medir en el futuro el efecto de implantar los beneficios e incentivos</i>	99
<i>Política de divulgación</i>	100
ANÁLISIS DE RESULTADOS	101
LIMITACIONES	102
CAPÍTULO V	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS	107
ANEXOS	111
LISTA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS DE TICO FRUT S.A.	112
ENTREVISTA CON LA JEFA DE CAPITAL HUMANO, YORLENY ALVARADO ALPÍZAR	123

Índice de Tablas

TABLA 1. METODOLOGÍA DE PONDERACIÓN	39
TABLA 2. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS.....	45
TABLA 3. GÉNERO DEL PERSONAL.....	48
TABLA 4. EDAD DEL PERSONAL.....	48
TABLA 5. ESTADO CIVIL DEL PERSONAL	49
TABLA 6. CANTIDAD DE HIJOS DEL PERSONAL.....	50
TABLA 7. DOMICILIO DEL PERSONAL.....	51
TABLA 8. ESCOLARIDAD DEL PERSONAL.....	51
TABLA 9. PERSONAL QUE ESTUDIA ACTUALMENTE	52
TABLA 10. AÑO DE INGRESO DEL PERSONAL	52
TABLA 11. PERSONAL QUE HA LOGRADO UN ASCENSO DESDE SU PUESTO ORIGINAL	53
TABLA 12. JORNADA LABORAL DEL PERSONAL	54
TABLA 13. HORAS DE TRABAJO SEMANAL DEL PERSONAL.....	54
TABLA 14. SALARIO MENSUAL DEL PERSONAL.....	55
TABLA 15. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE LABORAR DE NOCHE	56
TABLA 16. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE QUEDARSE DESPUÉS DE LA JORNADA	57
TABLA 17. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE LABORAR DOMINGOS Y DÍAS FESTIVOS .	58
TABLA 18. ACERCA DEL BENEFICIO DE ASOCIACIÓN SOLIDARISTA.....	59
TABLA 19. ACERCA DEL SUBSIDIO ALIMENTICIO	60
TABLA 20. ACERCA DEL PREAVISO.....	61
TABLA 21. ACERCA DE LA AMBULANCIA.....	62
TABLA 22. ACERCA DEL BENEFICIO DE MÉDICO DE EMPRESA	63
TABLA 23. ACERCA DEL SUBSIDIO POR FALLECIMIENTO	64
TABLA 24. ACERCA DEL BENEFICIO DE TRANSPORTE	65
TABLA 25. ACERCA DEL PERMISO CON GOCE DE SALARIO	66
TABLA 26. ACERCA DEL BENEFICIO DE UNIFORME	67
TABLA 27. ACERCA DEL BENEFICIO DE ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS Y CULTURALES	68
TABLA 28. ACERCA DEL BENEFICIO DE VACACIONES	69
TABLA 29. GRADO DE MOTIVACIÓN QUE EL TRABAJO LE PROPORCIONA AL PERSONAL	71

TABLA 30. GRADO EN QUE RECIBEN RECONOCIMIENTO POR EL TRABAJO.....	72
TABLA 31. AGRADO POR LAS TAREAS A REALIZAR.....	73
TABLA 32. GRADO DE AMBIENTE SOCIAL.....	75
TABLA 33. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.....	76
TABLA 34. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS PROFESIONALES.....	78
TABLA 35. COMPETITIVIDAD SALARIAL.....	79
TABLA 36. BENEFICIOS E INCENTIVOS.....	80
TABLA 37. RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS(AS).....	81
TABLA 38. CREATIVIDAD EN EL TRABAJO.....	82
TABLA 39. GRADO EN EL CUAL SE LES PERMITE TOMAR DECISIONES.....	83
TABLA 40. GRADO EN EL CUAL SE SIENTE SATISFECHO(A) CON SU TRABAJO.....	84
TABLA 41. GRADO EN QUE PUEDE PONER EN PRÁCTICA LA FORMACIÓN ACADÉMICA.....	85
TABLA 42. GRADO DE ESTABILIDAD LABORAL.....	86
TABLA 43. GRADO DE PRESTIGIO DE LA EMPRESA EN LA ZONA.....	87
TABLA 44. GRADO EN QUE EL SALARIO PERMITE LLEVAR A CABO PROYECTOS PERSONALES..	88
TABLA 45. PROPUESTA DE INCENTIVOS SEGÚN DESEMPEÑO.....	98

Índice de Figuras

FIGURA 1. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR VROOM	29
FIGURA 2. EDAD DEL PERSONAL	49
FIGURA 3. CANTIDAD DE HIJOS DEL PERSONAL	50
FIGURA 4. AÑO DE INGRESO DEL PERSONAL, PRESENTADO POR RANGO DE AÑOS.....	53
FIGURA 5. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE LABORAR DE NOCHE	56
FIGURA 6. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE QUEDARSE DESPUÉS DE LA JORNADA	57
FIGURA 7. FRECUENCIA EN QUE EL PERSONAL DEBE LABORAR DOMINGOS Y DÍAS FESTIVOS .	58
FIGURA 8. ACERCA DEL BENEFICIO DE ASOCIACIÓN SOLIDARISTA	59
FIGURA 9. ACERCA DEL SUBSIDIO ALIMENTICIO	61
FIGURA 10. ACERCA DEL PREAVISO	62
FIGURA 11. ACERCA DEL BENEFICIO DE AMBULANCIA.....	63
FIGURA 12. ACERCA DEL BENEFICIO DE MÉDICO DE EMPRESA	64
FIGURA 13. ACERCA DEL SUBSIDIO POR FALLECIMIENTO.....	65
FIGURA 14. ACERCA DEL BENEFICIO DE TRANSPORTE.....	66
FIGURA 15. ACERCA DEL PERMISO CON GOCE DE SALARIO	67
FIGURA 16. ACERCA DEL BENEFICIO DE UNIFORME.....	68
FIGURA 17. ACERCA DEL BENEFICIO DE ACTIVIDADES SOCIALES, DEPORTIVAS Y CULTURALES	69
FIGURA 18. ACERCA DEL BENEFICIO DE VACACIONES.....	70
FIGURA 19. USO Y CONOCIMIENTO DE CADA BENEFICIO POR PARTE DEL PERSONAL	70
FIGURA 20. GRADO DE MOTIVACIÓN QUE EL TRABAJO LE PROPORCIONA AL PERSONAL.....	71
FIGURA 23. GRADO DE COMPAÑERISMO	74
FIGURA 26. AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO.....	77
FIGURA 27. GRADO DE CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS PROFESIONALES	78
FIGURA 29. BENEFICIOS E INCENTIVOS	80
FIGURA 32. GRADO EN EL CUAL SE LES PERMITE TOMAR DECISIONES	83
FIGURA 35. GRADO DE ESTABILIDAD LABORAL	86

Capítulo I

Introducción

“Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones... Ambos, organizaciones y personas, conviven en un contexto que es, día con día, cambiante y distinto” (Prefacio, Chiavenato, 2011). Las organizaciones ya no son solo recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, sino un sinnúmero de variables que en conjunto definen la misión y visión de las empresas para crear su ruta hacia el éxito o el fracaso de esta. Por ello el personal encargado de dirigir el departamento o División de Capital Humano debe ser promotor de motivación para las personas colaboradoras en relación con el desarrollo y aumento de la productividad laboral.

Por medio del análisis planteado en esta investigación, donde se identificó la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de las personas colaboradoras y la productividad de la empresa, para la formulación de la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral de todas las personas colaboradoras de la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, Costa Rica, en el año 2019, aunque el estudio se realizó en las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House y Vivero. Esta propuesta es aplicable a toda la empresa y a empresas afines al sector agroindustrial.

Con el primer objetivo específico se relacionan los incentivos y beneficios con la influencia sobre la productividad de la empresa. El segundo objetivo ejecuta la identificación del conocimiento que las personas colaboradoras tengan sobre los aspectos motivacionales brindados, y en el tercer objetivo describe el impacto en la productividad fruto de la implementación de estrategias motivacionales aplicadas por la División de Capital Humano.

Como cierre de la investigación, en el cuarto objetivo se realizó una propuesta para brindar formas varias de generar incentivos y remuneración en función del rendimiento laboral para empresas con personal que califique a un perfil profesional similar o igual al área en estudio de Tico Frut S.A. (determinación según manual de puesto).

El recurso humano es el activo más importante que una empresa posee y debe cuidarlo como tal, además de ser prójimo de todos independientemente el lugar que posea en la pirámide organizacional. Con la motivación adecuada y los programas de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral, se logra la autorrealización personal y organizacional.

Justificación del problema y su importancia

No hay datos ni información relacionada con la productividad y las estrategias de compensación y motivación, aplicadas por la División de Capital Humano de la planta procesadora de jugos cítricos de la empresa Tico Frut S.A. Por lo anterior, se analizó la relación entre las variables anteriormente mencionadas y se formuló una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral que resalta la importancia de la División de Capital Humano como creadora, promotora, ejecutora y supervisora de dichos programas; con ello se abren las puertas a los y las profesionales de la administración y gestión de recursos humanos.

Se indaga la influencia que la División de Capital Humano tiene en la productividad de la organización de forma directa. A su vez, se beneficiarán los y las estudiantes de Administración y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Nacional y de otras entidades públicas o privadas, pues tendrán bases para continuar con indagaciones

relacionadas con las variables descritas en la tesis, así como con las personas colaboradoras, gerentes y propietarios de la empresa Tico Frut S.A. Asimismo, asegura la disponibilidad y accesibilidad a fuentes de información primaria, secundaria y terciaria para el cumplimiento de los objetivos y conclusión del tema.

Las personas llegan a contemplar a la organización como su segundo hogar, donde el desarrollo personal conlleva a destacar sus talentos para lograr alcanzar un mejor puesto de trabajo, sin embargo, nadie es indispensable o irremplazable en un trabajo, por ende, a causa de la cantidad de mano de obra desempleada, sumado al miedo generado cuando existe recorte de personal masivo por baja productividad o poca demanda del mercado, el Departamento de Capital Humano debe trabajar no solo en la motivación del personal, sino también en impulsar a las altas direcciones a confiar en el talento humano de la organización para idear otras formas de producir y llegar al buen cumplimiento de las metas propuestas. Para ello, se debe motivar al recurso humano, de forma que este demuestre ante la empresa su capacidad y la posible pérdida al desaprovechar los aportes de la persona colaboradora.

Desde la aparición del sindicalismo (1905) y el reconocimiento de los derechos humanos, se ha disminuido la dureza de las condiciones de trabajo: “Las condiciones laborales han mejorado sustantivamente en los aspectos físicos del trabajo tales como horas de trabajo, sobreesfuerzos físicos, condiciones de temperatura, de ruido, ambientales y de higiene” (Moreno, 2011, p. 4). Se ha introducido el concepto de salud laboral en las organizaciones, dejándola como un problema individual para considerarla un asunto social.

“Históricamente, la atención sobre la amenaza a la salud proveniente del trabajo se ha centrado en los riesgos físicos, químicos y ambientales” (Moreno, 2011, p. 4). Sin embargo, recientemente se ha introducido el concepto de factores psicosociales en el

trabajo. La Organización Internacional del Trabajo publica un documento llamado *Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control* en 1984, en donde se empieza a tomar en cuenta el estado anímico de la persona trabajadora, su forma de pensar y la percepción que tenga del trabajo. Se consideran riesgos psicosociales la sobrecarga laboral, falta de seguridad en el trabajo, malas relaciones laborales, conflictos con la autoridad y desigualdades en el salario, entre otros. Posteriormente, se empieza a asociar los riesgos psicosociales y las políticas organizacionales para promover la motivación elevada en el personal.

La motivación es un aspecto que se convierte en el motor para las acciones en todas las áreas de la vida humana. Toda la atención, la energía y el tiempo disponible se dirigen hacia aquellas actividades necesarias para alcanzar las metas deseadas. Según Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Es importante que el equipo de trabajo de la organización esté motivado para mejorar su desempeño y con esto la eficiencia de la empresa, también para reducir el ausentismo, la rotación laboral y fomentar el contrato psicológico y el sentido de pertenencia de una persona colaboradora con la empresa.

El Departamento de Capital Humano juega un papel clave en este aspecto, procurando siempre mantener la motivación alta e identificando factores que disminuyen la motivación en el personal de la organización. Así mismo, impulsar la integración entre las personas colaboradoras, denominada interpersonal, y también ahondar en los sueños y anhelos propios de estas personas, lo cual se llama la relación intrapersonal.

En la actualidad, a pesar de que la carga física del trabajo se ha suavizado y las condiciones ergonómicas son indispensables en los lugares de trabajo “debido a la expansión del mercado de servicios y a la globalización los riesgos psicosociales se han incrementado e intensificado” (Moreno, 2011, p. 2), el ambiente es muy competitivo y el nivel de estrés laboral es alto. Estos factores afectan la motivación laboral en el ambiente de trabajo.

Cabe recalcar que una persona colaboradora desmotivada implica un alto costo para la empresa. Por ejemplo, las llegadas tarde contemplan parte de un salario donde no se está produciendo nada y, por el contrario, suma las labores y para finalizarlo puede que implique el pago de horas extras, además de que al estar desmotivada, el llegar tarde sería un problema productivo, pues el resto de la jornada laboral no va a rendir al nivel requerido.

Con lo anterior, se desencadena un efecto dominó en el rendimiento del resto de la empresa a causa de los enlaces del organigrama y de la definición de clientes internos en la empresa, además de la calidad de servicio que reciben cada uno de esos clientes internos. De ese punto depende el rendimiento de cada uno de los involucrados y se demuestra que el equipo va a poder ir tan rápido como el más lento de sus elementos.

El clima laboral se ve afectado por la situación generada, lo cual puede implicar ya no solo a una persona sino a todo un departamento en descenso de su productividad y eficiencia. Un despido no será la solución al problema, pues puede que surja nuevamente la misma situación (ya sea en la nueva persona contratada e incluso en uno que ya había vivido la experiencia) y hacer que el escenario paradigmático se repita. En este contexto, se debe contemplar el costo de un despido, proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, así como su capacitación y la determinación del desempeño, el cual en muchas

ocasiones es un proceso difícil de finalizar, pues tensa al personal involucrado y detiene o demora el proceso del éxito y cumplimiento estratégico de la organización.

La División de Capital Humano es un agente promotor, gestor, supervisor y generador de motivación, entre otras funciones, y hace que el recurso humano tenga la validez y productividad que corresponde independientemente el país donde se desenvuelva una empresa o cual sea su tamaño o mercado.

El tipo de investigación es descriptivo, pues describe las acciones que el Departamento de Capital Humano de la empresa Tico Frut S.A. realiza y el efecto que tienen en la motivación laboral, además de cómo se traduce en buen desempeño y su afectación de forma positiva a la productividad de la empresa y un mejor ambiente laboral. Los instrumentos a utilizar fueron las entrevistas a las personas colaboradoras, para conocer de forma directa su nivel de motivación en la empresa y el impacto de la productividad, con el fin de determinar la relación entre la motivación y el resarcimiento en función del rendimiento laboral de la organización para con su ambiente.

David Alfaro Piedra y Delia Ávila Arce, estudiantes de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional, Sede San Carlos, ejecutaron cuestionarios a las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos de la empresa Tico Frut S.A. Los materiales utilizados fueron las entrevistas, encuestas y cuestionarios a aplicar (hojas impresas y lapicero), así como las computadoras personales para tabular la información y obtener los resultados, además de los documentos físicos y digitales que la empresa brindó. Los recursos financieros requeridos son mínimos para copias de los instrumentos y traslados del equipo de investigación a la organización y fueron financiados por éste.

Delimitación temática

Esta investigación se desarrolló en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019. La temática de este trabajo es el papel del Departamento de Capital Humano, específicamente en cuanto a sus estrategias de incentivos y beneficios, para estimular la motivación de las personas trabajadoras en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa.

Se analizó el tema de la motivación del personal en la empresa y el protagonismo del Departamento de Capital Humano para facilitar a las personas trabajadoras el hecho de sentirse parte de la organización, además de motivadas para trabajar de la mejor manera posible, aumentando su desempeño y, por lo tanto, la productividad de la empresa.

También se investigó sobre métodos que existen para que el Departamento de Capital Humano de la empresa logre que su personal se sienta motivado a ayudar con las metas de la empresa, aportando su buen desempeño. Se analizaron las razones por las cuales puede haber mal desempeño y su relación con la motivación de la persona trabajadora. Se indagó sobre posibles malas prácticas del departamento o División de Capital Humano y la manera de corregir fallas y mejorar el proceso.

Se cuenta con el apoyo de la Gerencia General para que las políticas de dicho departamento sean respetadas y acatadas por el personal de la organización. Así, otro subtema a desarrollado es el lugar del Departamento de Capital Humano en la jerarquía organizativa y los canales de comunicación dentro de esta, para permitir que todas las personas trabajadoras conozcan los cambios y nuevas metodologías que espera aplicar el Departamento de Recursos Humanos y que éstas sean parte de los programas y protocolos organizacionales para ser puestas en práctica efectivamente.

Planteamiento de la problemática: problema de investigación

El ser humano tiene una serie de deseos y necesidades que anhela satisfacer y para ello requiere tener un medio de alcanzar sus deseos y necesidades. Una de esas formas es trabajar en una empresa donde logre abarcar su cumplimiento, por ende, demanda que su motivación se sostenga en el tiempo para conseguirlo.

A pesar de que las bases de las necesidades son personales y que en gran parte dependen de su propia motivación lograrlas, al estar tanto tiempo dentro de una organización, esta se vuelve parte de su diario vivir y se visualiza como un agente mediador del logro de sus objetivos, sin embargo, en ocasiones el puesto de trabajo se vuelve rutinario y esto hace que la empresa se vea en la necesidad de motivar a su personal para no verse afectada en su ambiente laboral y principalmente en su productividad, que es la finalidad como organización.

“La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí misma o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Asimismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc.” (Chiang, Martín, y Núñez, 2010, p. 16).

La División de Capital Humano de la empresa está en la necesidad de contemplar programas de motivación, pues son “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155). Con ello se logra determinar si es importante reforzar esta variable o si, por el contrario, se

debe continuar con procesos ya implementados para la mejora continua y colaborar con el incremento de la productividad de las personas colaboradoras de la empresa Tico Frut S.A.

Pregunta de investigación

¿Cómo la División de Capital Humano atiza la motivación en su personal utilizando estrategias de compensación que impacten en la productividad de la empresa para realizar una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019?

Objetivos

Objetivo general

Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de su personal y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019.

Objetivos específicos

1. Comparar los incentivos y beneficios que gozan las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A. y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.
2. Identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A. al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.
3. Describir el impacto en la productividad de la empresa Tico Frut S.A., consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A.
4. Elaborar una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.

Objeto de estudio

Tico Frut S.A. es una empresa agroindustrial comercializadora de jugos y subproductos de frutas cítricas y tropicales, ubicada en el cantón de San Carlos. Cuenta con más de 900 trabajadores(as) a nivel nacional, donde cerca de 350 personas trabajan en la planta procesadora de jugos cítricos.

La compañía brinda diferentes incentivos y beneficios a las personas colaboradoras para motivarlas y que se sientan a gusto siendo parte del grupo operativo de la empresa, además, da oportunidad laboral a las personas del cantón de San Carlos y alrededores, apostando al compromiso social y ambiental de la zona.

Tener un alto grado de producción y contar con diversas remuneraciones posicionó a la empresa como idónea para la investigación, pues cuenta con una División de Capital Humano enfocada en estrategias de beneficio mutuo empresa-colaborador(a). Se considera un ejemplo a seguir para el área de administración y gestión de recursos humanos, por lo tanto, se destinó a ser el objeto de estudio de la investigación y elaborar la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral para organizaciones con perfil agroindustrial.

Antecedentes de investigación

Administrar el recurso humano de la empresa es complicado y requiere de mucha estrategia, pues cada persona es un ser que piensa, tiene valores, actitudes, aptitudes, competencias, profesionalismo o no, tendencias, etnia, entre otros rasgos personales muy distintos unos de otros incluso en un mismo departamento o ejerciendo un puesto igual, las personas obtienen resultados diversos, así como la ejecución de las mismas labores utilizando métodos múltiples.

Para ello las empresas desarrollan una misión, visión, metas, objetivos y planeación estratégica, es decir, con el fin de lograr canalizar a todas las personas colaboradoras que son parte de la empresa en el cumplimiento de dichos objetivos. Logrando así unificar la mentalidad hacia un mismo rumbo, aún con tantas personalidades en la organización.

El objetivo final de la empresa es abrir mercado, surgir, llegar a la cúpula y mantenerse ahí, logrando el éxito principal en sus finanzas y para ello debe aferrarse a su personal como su socio estratégico. A pesar de las tecnologías, las personas son quienes las crean y administran, por lo que si bien es cierto la mano de obra ha ido cambiando con el pasar de los años, el ser humano se las ingenia para crear nuevos negocios. Estos se van fusionando y se convierten en grandes empresas dando paso a la oferta y demanda de mano de obra y esta requiere de la motivación para inspirarse en nuevos proyectos, así como de la innovación en procesos y disminución de costos para lograr mejores ventas, entre otros resultados que benefician a la organización para la cual trabajan, obteniendo como recompensa un salario (en la mayoría de los casos).

Por lo anterior, la motivación es un aspecto fundamental que el Departamento de Capital Humano debe estimular en su personal de trabajo, y es indagada en algunos estudios realizados por otras personas alrededor del mundo.

Segundo Eriberto Castillo Izquierdo (Ecuador, 2016) propone en su tesis *Metodología de las 9s en el área de patrocinio de la organización comunitaria Nuevo Amanecer*, una aplicación de la “metodología de las 9s” con el fin de mejorar los procesos. También busca incentivar la motivación del personal de esta organización y mejorar el ambiente de trabajo. En este estudio se realiza una investigación bibliográfica sobre el tema y también investigación de campo, analizando la metodología utilizada en la forma de trabajo de todas las personas colaboradoras del área de patrocinio de dicha organización.

Las 9s son términos japoneses donde SERIE (Clasificación), SEITON (Organización) y SEISO (Limpieza) implica la relación con las cosas, SEIKETSU (Bienestar personal), SHITSUKE (Disciplina), SHIKARI (Constancia) y SHITSOKOKU (Compromiso), en relación con la propia persona trabajadora y para con la empresa

SHEISHOO (Coordinación) y SEIDO (Estandarización). Por medio de la aplicación de dichos términos, la empresa refleja calidad, mejora continua, trabajo en equipo, entre otros aspectos relevantes para su éxito y apoyo de su entorno en general.

En conclusión, se debe aplicar la metodología de las 9s para que las personas colaboradoras del área en estudio logren una mejora en sus procesos, eficiencia y bienestar en el trabajo. Este estudio aporta información importante sobre la integración del Capital Humano a la empresa de forma efectiva y beneficiosa.

Luz de María Mayela Cabrera Barrios (Guatemala, 2011), en la tesis de *Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral*, demuestra que la motivación personal es incentivada por la gestión por competencias de las empresas, lo cual produce mejoras en la calidad del profesional y, por consiguiente, mejora la productividad de la empresa. La persona trabajadora motivada logra un gran desarrollo de la individualidad, el compromiso con las metas de la empresa y los intereses sociales. Los indicadores de la motivación llamados “implicación de la mejora” y “condiciones ambientales” tuvieron mayor porcentaje, por lo que los factores motivadores de logro y poder son más importantes que los de clima laboral o relaciones sociales.

Elena Miranda Lamarca (España, 2009) realiza la tesis denominada *Interrelación entre motivación y rendimiento académico en el alumnado universitario de la C.A.P.V* (Comunidad Autónoma del País Vasco). Correlaciona la motivación y el rendimiento académico de estudiantes de la Universidad de Deusto y establece como variables motivacionales el lugar de control y la motivación de logro. Como referencia teórica de investigación, se toma la Teoría Atribucional de Weiner (1986) y la Teoría de Motivación para el aprendizaje de Biggs (1988). Se concluye que la motivación es muy importante en el éxito y la gestión autoreguladora del estudiantado.

Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo (Chile, 2006) en su tesis *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*, analizan la relación entre motivación laboral y compensaciones dentro de la organización. Se aborda el tema desde el punto de vista de las personas colaboradoras de la empresa, su satisfacción laboral, causas de motivación y posibilidades de crecimiento profesional. Se reflexiona sobre la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, en especial dentro del contexto de la gestión de recursos humanos.

Roel Castañeda Gómez (México, 2011), en su tesis *El proceso de cambio en las organizaciones*, investiga sobre la apertura del Tratado de Libre Comercio para América Latina. Las empresas u organizaciones mexicanas tuvieron la necesidad de hacer cambios en sus procesos para lograr que los productos o servicios ofrecidos en el mercado sean competitivos y cumplieran con la premisa de satisfacción del cliente. Estos cambios ocurrieron desde la perspectiva administrativa u organizacional, como de los procesos de producción incluyendo el recurso humano y los avances de las Tecnologías de Información y Comunicación. Por lo que la presente investigación aborda dichas tendencias del cambio en una organización, así como la resistencia a este.

Julia Nieves Rodríguez (Las Palmas de Gran Canaria, 2013), en su tesis *Recursos basados en el conocimiento, capacidades dinámicas e innovación en el sector servicios: El papel antecedente de las prácticas de recursos humanos*, desarrolla un marco teórico y construye un modelo que permita evaluar cómo distintas configuraciones de prácticas de la División de Capital Humano influyen en recursos basados en el conocimiento generando capacidades dinámicas e innovadoras, además, toma en cuenta la investigación empírica enmarcada en el ámbito de los servicios. También analiza la influencia que el capital humano, el conocimiento organizativo y las relaciones sociales externas del equipo de alta

dirección ejercen en el desarrollo de capacidades dinámicas y, consecuentemente, en la introducción de innovaciones.

Francisco Javier Quirós Tomás (España, 2015), denomina su tesis como *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial* y analiza la gestión de recursos humanos, la conducta organizacional y la repercusión sobre el conocimiento del recurso humano en las organizaciones. Por medio del análisis semántico se detecta cuáles son los temas de recursos humanos que son considerados más importantes por científicos y empresarios, según sus publicaciones y la comparación entre ambos grupos. Estos temas son el reclutamiento-selección, el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales, el entorno legal y de seguridad y diversidad.

Montserrat Yepes Baldó (Barcelona, 2001) indaga sobre *El constructo psicosocial de Calidad de los Procesos y Recursos Humanos. Desarrollo teórico y validación empírica*. Yepes analiza la teoría de comportamiento organizacional para que un fenómeno psicosocial, como la motivación del personal pueda ser medido, identificado y contrastado por métodos estadísticos tales como el análisis factorial. En este análisis se incluyeron dimensiones de recursos humanos a nivel individual como por ejemplo motivación, compromiso, satisfacción y estrés, y a nivel empresarial como clima, liderazgo, dirección, participación y visión compartida. El modelo obtenido permite a las empresas evaluar su fuerza de trabajo y compararse con otras empresas en el mercado laboral internacional.

Juan Carlos Zapata Valencia (Madrid, 2011), en su tesis *El control estratégico de recursos humanos y su contribución a la generación de valor: análisis de las principales variables estratégicas de recursos humanos*, analiza el impacto que presenta la inversión en Capital Humano sobre la generación de valor e identifica y estima las variables inherentes a

la dirección de recursos humanos, que actúan como factores influyentes en la rentabilidad del Capital Humano que permitan estructurar las bases de un sistema de control estratégico.

Juan Rafael Sánchez Aguilar (Costa Rica, 2013), nombra su tesis: *Motivación del personal como herramienta para mejorar la productividad de los trabajadores en proyectos de construcción*. Sánchez realiza una investigación teórica sobre la satisfacción laboral de los obreros de las empresas de construcción, los factores que afectan la motivación, y el comportamiento humano. También desarrolla un plan para promover el comportamiento adecuado para la empresa y lo aplica en 15 obreros, aumentando la productividad de las personas colaboradoras en un 13%. Se concluye que los factores de reconocimiento y agradecimientos, buen trato cotidiano, seguridad y programación eficiente deben ser siempre aplicados en la industria de la construcción. La competencia es un método muy eficaz para motivar al equipo de trabajo.

Laura Pinto Castro (Costa Rica, 2015), en su tesis *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía CAFESA*, propone una estrategia para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA). La propuesta desarrollada tiene nueve secciones: autonomía, comunicación, reconocimiento, innovación, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación y desarrollo, visión y motivación intrínseca.

Sin importar el mercado en el cual se desenvuelven las personas, requieren ser motivadas incluso en el área personal, en sus estudios, como profesionales y demás ámbitos, pues una persona desmotivada tiene bajo rendimiento, genera incapacidades a causa de enfermedades, estrés, emociones, se da el ausentismo laboral y puede generar molestias a nivel del departamento en el cual se desempeña. Con esto se generan pérdidas

económicas para la empresa, pues se causan despidos, renunciaciones, falta de personal para el proceso, el índice de rotación de personal aumenta, el miedo de la inestabilidad laboral, entre otros aspectos negativos por falta de motivación que disminuyen la productividad.

Ventajas del beneficio de médico de empresa

De acuerdo con las revistas One Medical, Perspective report. *How patient experience fits into your health benefits strategy*¹ y One Medical, Definitive Guide, *What to consider when it comes to on-site care*², los malos servicios de salud afectan a los empleados, pues llegan a perder hasta 18 días de trabajo y más del 40% son alejados del trabajo, mientras dura su condición de salud. De acuerdo con Ipsos para One Medical, el 48% de las personas trabajadoras fueron al médico por casos que no son críticos y el 46% de los y las profesionales fueron a emergencias del hospital por asuntos que no son urgentes. El 64% de las personas trabajadoras que fueron a emergencias, sin tener un problema urgente, lo hicieron porque no pudieron conseguir una cita médica de otra manera, y el 59% no sabían dónde más ir, por lo que se dirigieron a este servicio.

Como las personas trabajadoras asisten más a los servicios médicos primarios, se reduce el costo de visitar especialistas en un 32%, esto debido a que los problemas de salud son tratados antes de que se empeore la situación médica. De igual manera, se reduce en un 13% la terapia física y diagnósticos y se reduce un 6% la utilización de protocolos de salud mental. Los días de hospitalización se reducen un 11%. Al gozar de este beneficio, la

¹ *Cómo es la experiencia de los pacientes dentro de su estrategia de beneficios de salud.* Traducción propia de los autores de la tesis.

² *Qué cosas considerar cuando se va a instaurar un médico de empresa.* Traducción propia de los autores de la tesis.

productividad de las personas trabajadoras asciende, porque mejora su salud, aumenta el bienestar dentro de la empresa y disminuye el ausentismo.

Por esto, el 54% de los grandes empleadores tienen médico de empresa y un 12% planea crear este beneficio para su personal en los próximos dos años. El 75% de las personas empleadoras tienen médico de empresa con la intención de aumentar la productividad, el 74% lo hace para reducir los costos médicos y el 66% para mejorar la salud y el bienestar de sus trabajadores(as).

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se detallan los resultados obtenidos de la investigación teórica que fundamenta la tesis planteada.

La organización

Según Cárdenas, la organización es un “conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una Empresa alcanzar determinados objetivos” (2009, p. 5).

La organización debe contemplar que:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2011, pág. 6).

Se define, entonces, a la organización como un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, donde estas deben comunicarse entre sí y estar dispuestas a realizar una acción conjunta con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Para lograr dicho objetivo, es necesario tener una estructura organizacional acorde con la administración o enfoque de la empresa, pues esta es un “medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia” (Cárdenas, 2009, p. 5), permitiendo definir una estructura clara para toda la organización garantizando a su personal de trabajo tener una visión de cómo está conformada la empresa de la cual se desprende el organigrama.

Dessler (2009) define el organigrama como “Un diagrama que muestra la distribución del trabajo en toda la empresa, con los nombres de cada puesto y las líneas de interconexión que indican quién informa y se comunica con quién” (p. 127). Esto para que los clientes internos y externos sepan las líneas de mando y la distribución a nivel general o por departamento de la empresa.

La estructura organizacional ordena todas las áreas administrativas de una empresa, entre las cuales cabe destacar: dirección general, auxiliar administrativo, administración de recursos humanos, finanzas y contabilidad, publicidad y mercadotecnia, informática, entre otras.

Las organizaciones tienen la necesidad “de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades” (Castaño, 2005, p. 23).

Específicamente en el Departamento de Capital Humano, se necesitan también cambios importantes en este nuevo enfoque global, que vincula las actividades de este departamento con todas las funciones de la empresa, otorgándole una visión integral de la organización.

El departamento o División de Capital Humano

En toda organización es importante contar con un departamento o División de Capital Humano donde se promueva la motivación utilizando estrategias dentro de la estructura organizativa, perfil de puestos, beneficios, incentivos y programas

organizacionales que impactan en la productividad y en un mejor ambiente laboral, así como en procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

A su vez, se debe considerar programas de retención y rotación de personal, con el propósito de determinar posibles mejoras en los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano para con la colaboración hacia el incremento de la productividad de la empresa y sobre todo enfocada en las personas colaboradoras que son el pilar fundamental de la producción de la organización por medio de la administración de recursos humanos.

Además, se debe contar con el manual de puestos que conlleva la clasificación y administración del recurso humano, pues es un instrumento legal y técnico que contempla el perfil de puestos. Este se define como el “conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinada, independientemente de que el puesto sea de tiempo completo o parcial” (Zelaya, 2006, p. 24). Este perfil se utiliza para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la organización, con el cual se dirige a la contratación de la persona idónea para el puesto vacante.

Según Zelaya, la Caja Costarricense del Seguro Social (1993), en su presentación del Manual descriptivo de puestos lo define así:

El manual descriptivo de puestos es un instrumento de trabajo que se usa comúnmente en las Empresas e instituciones con el fin de mejorar la técnica empleada en la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, determinar las necesidades de adiestramiento, orientar a los jefes acerca del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos, determinar el personal requerido cuando existan vacantes, aplicar debidamente la política de ascensos con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al Mantenimiento del sistema de salarios (2006, p. 185).

El manual de puestos es fundamental para los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Para Chiavenato (2011), reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (p. 128). El Departamento de Capital Humano es quien indica si el proceso de reclutamiento se realiza internamente (con las personas colaboradoras de la empresa y que cumplen con los requisitos del perfil del puesto) o externamente (donde puedan participar profesionales ajenos a la organización) e inclusive se puede aplicar un procedimiento mixto. En este proceso se realizan diferentes técnicas convenientes para divulgar la información de la vacante del puesto.

A su vez, la selección de personal es definida como

(...) elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009, p. 144).

Ambos procesos se centran en buscar la persona que más se adecue a las necesidades de la empresa, cumpliendo con los requisitos predispuestos y que esta, a su vez, logre adecuarse al puesto de trabajo. En cuanto a la inducción de personal, esta “consiste en asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo (Dessler, 2009, p. 292). Se le proporciona a la nueva persona contratada información básica de la empresa, de sus nuevas labores, estructura organizativa y demás datos relevantes para que logre adaptarse de forma eficiente a su puesto de trabajo y desempeñar satisfactoriamente las labores encomendadas.

Además, cabe destacar que el desempeño laboral se refiere a la forma de trabajar de la persona: si trabaja con eficiencia, haciendo bien sus labores, se dice que tiene un buen desempeño, pero si cumple sus funciones de forma deficiente, mediocre o sin alcanzar correctamente los objetivos de trabajo, su desempeño es bajo.

“Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo” (Robbins, 2003, p.21). De esta forma, el término productividad indica trabajar con eficacia y eficiencia. La eficacia es lograr los objetivos establecidos y la eficiencia es hacerlo gastando el mínimo de recursos disponibles. “Una Empresa de negocios es eficaz cuando alcanza sus metas de ventas o de participación en el mercado, pero su productividad también depende de que las alcance de manera eficiente” (Robbins, 2003, p.21) La producción se define como elaborar un producto por medio de un esfuerzo, utilizando los recursos necesarios.

Según la teoría de motivación de Victor Vroom (1964), mencionado por Chiavenato, son tres los factores que aumentan la motivación para producir y, por lo tanto, el buen desempeño de las personas trabajadoras:

Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Y la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él (2007, p. 54).

Por lo anterior, se establece una relación directa entre la motivación y el buen desempeño la persona trabajadora.

Las organizaciones retienen su personal con diferentes incentivos y beneficios que dan de forma extraordinaria al contrato de trabajo o que pueden incluirse dentro de este.

Los incentivos son herramientas utilizadas estratégicamente por la empresa para motivar al colaborador a cumplir con sus objetivos laborales. Pueden ser remunerados como bonos, o no remunerados como premios a la persona trabajadora del mes o algún tipo de reconocimiento como por ejemplo una mejor oficina, flexibilidad laboral, autonomía, entre otros.

Los beneficios son derechos otorgados a todo el personal de la compañía, no solo al que logra un buen desempeño. Estos son, por ejemplo, médico de empresa, seguro dental, transporte y comedor dentro de las instalaciones. La empresa debe saber usar la remuneración para que la persona trabajadora perciba que si su desempeño laboral es alto podrá obtener más dinero.

Sin embargo, los beneficios e incentivos salariales están debidamente regidos en el marco legal del Código de Trabajo de Costa Rica actualizado, el cual incluye las modificaciones de la Ley N° 9343 “Reforma Procesal Laboral” (diciembre, 2015). Se establece que la parte trabajadora y la parte patronal pueden llegar a un acuerdo para conceder a las personas colaboradoras lo siguiente:

- h) El establecimiento de incentivos salariales a la productividad, siempre y cuando se acuerden en el marco de las políticas que las juntas directivas de cada entidad o el mismo Poder Ejecutivo hayan diseñado de previo en cuanto a sus objetivos generales y límites de gasto público.
- i) Lo relacionado con los salarios y la asignación, cálculo y pago de todo tipo de pluses salariales, tales como dedicación exclusiva, disponibilidad, desplazamiento, zonaje, peligrosidad y cualquier otra reivindicación económica, siempre y cuando no se vaya en contra de ninguna disposición legal o reglamentaria de carácter prohibitivo o en contra de la consistencia de las estructuras salariales, y supeditado a lo establecido en el artículo 695 (p. 230).

Estos incentivos y pluses salariales, una vez asignados, no pueden ser retirados por la parte patronal sin consultar a las personas colaboradoras, sino que debe ser negociado por ambas partes y, si no hay acuerdo, no se pueden reducir total o parcialmente. La única manera en que la parte patronal puede quitar incentivos es despidiendo a la persona trabajadora para luego emplearla con un contrato de trabajo diferente, que no incluya estos beneficios.

Los incentivos y beneficios pueden verse como un problema para la parte patronal, pues una vez otorgados es muy difícil retirarlos, sin embargo, debe verse como una inversión a la productividad de la empresa, ya que aumenta la motivación, la competencia sana y se genera una cultura laboral de mejora de productividad. Según Bedodo y Giglio, “Al vincular las recompensas con el desempeño laboral, se incita a los empleados a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito” (2006, p. 49).

Es importante tener en cuenta que no se debe otorgar incentivos y beneficios insostenibles a largo plazo, sino que se necesita un plan de remuneraciones rentable para la empresa. Aquello que la empresa cede a la persona trabajadora debe ser consistente con lo que esta produce a la organización. También hay que considerar que el dinero tiene poco poder para motivar y que un programa de motivación basado en el reconocimiento público de logros y mayor participación en las decisiones de la empresa puede ser más efectivo que el dinero para aumentar el buen desempeño de la persona trabajadora. Por ello, la motivación no es solo dar dinero de más, de forma extraordinaria a la remuneración establecida en el contrato de trabajo a las personas colaboradoras.

La palabra motivación significa causa del movimiento y tiene su origen en la palabra latina *motivus* o *motus*. Esta palabra se puede definir como “una causa hipotética de la

conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe” (Reeve, 1994, p. 12).

La motivación es lo que mueve a las personas a realizar determinadas funciones para lograr un objetivo determinado, es un aspecto psicológico que siempre está presente en la manera de actuar y desempeñarse del ser humano. Si no se está motivado no se hace un esfuerzo por lograr un objetivo, por lo que se hacen las cosas con poco interés y de forma mediocre. También se puede concebir la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Robbins, 2004, p. 155).

Para conseguir un nivel de motivación adecuado en el personal de la empresa, se deben buscar las condiciones precursoras de un comportamiento vigoroso, persistente y bien enfocado. Se necesita analizar varios motivos que tengan las personas, pues no hay solo uno, sino que las razones de estar motivadas pueden ser tan variadas como complejas según la mente humana y pueden variar con el paso del tiempo.

Según Reeve, “La conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (1994, p. 6). Y, de acuerdo con Bedodo y Giglio, “Se puede entender la motivación usando tres modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva” (2006, p. 16).

La perspectiva fisiológica se enfoca en la biología de la motivación, en cómo el cuerpo, el sistema nervioso y el endocrino favorecen o estimulan la acción en las personas. La perspectiva conductual estudia la conducta humana favorecida o causada por la motivación y el modelo cognitivo se centra en los pensamientos como inicio del proceso de motivación.

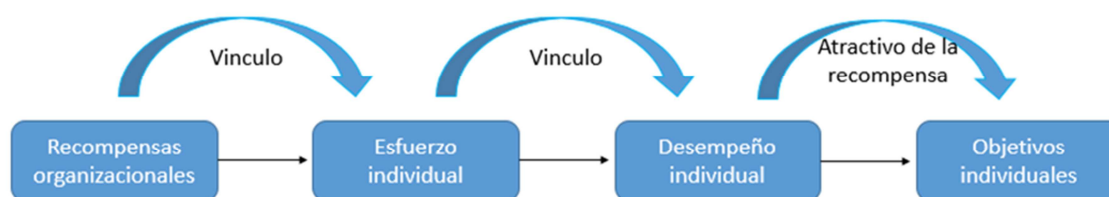
La motivación puede ser extrínseca o intrínseca. Es extrínseca cuando proviene de factores externos, por ejemplo, dinero, posición social y bienes materiales. Es intrínseca “cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad” (Reeve, 1994, p. 130).

Dentro de las organizaciones es importante identificar qué es lo que mueve a la persona trabajadora a esforzarse por cumplir las metas organizacionales como si fueran metas personales. De acuerdo con Vroom, cada persona trabajadora tiene tres factores que la motivan a producir: uno, los objetivos individuales o su motivación personal para trabajar; dos, la relación percibida entre productividad y logro de objetivos individuales y tres; la capacidad de la persona para mejorar su nivel de productividad por sí misma.

Con esta teoría se evidencia que existen muchas formas de motivar al personal o de automotivarse, pues se da de forma extrínseca e intrínseca y no importa el posicionamiento jerárquico en el cual se encuentre. La persona siempre necesita de una motivación para lograr los objetivos, ya sea personales u organizacionales y en muchas ocasiones logra dar complementariedad para satisfacer el cumplimiento de metas o planes estratégicos ya definidos e inclusive en proceso.

La Teoría de las Expectativas de Victor Vroom afirma que “un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo” (Robbins y Coulter, 2005, p. 405). Esto incluye tres variables, según la siguiente figura:

Figura 1. Teoría de las expectativas de Victor Vroom



Fuente: elaboración propia

La expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño individuales es la percepción que tiene la persona trabajadora de que ejercer un esfuerzo determinado resultará en un nivel de desempeño acorde. El vínculo entre desempeño y recompensa es qué tan duro cree la persona que debe laborar para obtener una recompensa en el trabajo. El atractivo de la recompensa es el valor que le da a una recompensa determinada y es lo que la mantiene motivada, a medida que lo recibido de la empresa sea importante a nivel personal.

En este sentido, Robbins y Coulter señalan:

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales (2005, p. 405).

Cabe destacar que lo que motiva a las personas, según esta teoría, son las percepciones, no la realidad, por lo que si el personal se siente valorado en la compañía y cree que sus esfuerzos están dando resultados, su nivel de motivación será alto, aunque los incentivos sean no remunerados.

Marrugo y Pérez hacen referencia de Varela Juárez (2006), quien afirma en su libro *Administración de la Compensación: Sueldos Salario Prestaciones* que el modelo

motivacional de Víctor Vroom manifiesta que la motivación del ser humano es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: es el nivel de deseo de una persona por alcanzar una meta u objetivo, este nivel varía de persona en persona y es posible que varíe en el transcurso del tiempo, ya que está condicionada por la experiencia del individuo. El rango de valores que admite la valencia es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado, el valor adoptado es -1. Cuando el resultado le es indiferente, el valor es 0. Y cuando la persona pretende alcanzar un objetivo, su valor será 1. De esta manera se medirá, la valencia de los objetivos.

Expectativa: es la convicción que posee la persona de que el esfuerzo con que trabaje producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma: Si la persona considera que posee la capacidad para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta; en caso contrario, le asignará una expectativa baja. Las expectativas son medidas con una variación entre 0 y 1.

Instrumental: representada por el juicio que realiza la persona de que la empresa valorará y recompensará su trabajo realizado. El valor asignado a este varía entre 0 y 1 (2012, p. 19).

Estos factores indican que las personas influyen en el ambiente laboral según sus expectativas, deseo de cumplir sus metas y con ello obtendrán algún tipo de recompensa por su buen desempeño.

Sin embargo, a pesar de las diferentes formas que utiliza el departamento o división de recursos humanos y los demás departamentos de la empresa para motivar a su personal, es importante realizar programas de retención y rotación, pues el mercado cuenta con infinidad de empresas que buscan cazar los talentos humanos de otras organizaciones.

Para que el proceso de retención de personal sea efectivo, es importante que la planificación de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción sean los adecuados, además de motivar a las personas colaboradoras y tener beneficios e incentivos

acordes con las necesidades del personal y de la empresa, para lograr los objetivos en conjunto y así las personas se sientan identificadas para con la organización.

Según Robbins y Judge, la rotación es “el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación” (2009, p. 29). Toda organización requiere mantener a su personal satisfecho para que este permanezca en sus trabajos por tiempos indefinidos, con un buen desempeño laboral.

En síntesis, “La administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el Mantenimiento de los empleados” (De Censo, y Robbins, 1996, p. 8). Siendo esta una de las principales gestiones dentro de la organización, pues logra mantener un equilibrio entre lo correspondiente al personal y su rendimiento en la ejecución de las labores, por lo que el desempeño debe verse de forma estratégica para con la organización.

Por lo anterior, Chiavenato recalca lo siguiente:

La ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia (2007, Prefacio).

La administración de recursos humanos viene a implementar dinamismo en las personas colaboradoras para que estas sean socias de la organización, busquen el

cumplimiento de los objetivos, incremento de la productividad y un mejor ambiente laboral, en otras palabras, el éxito de la empresa.

Capítulo III

Marco metodológico

El enfoque y el tipo de investigación

Para examinar las estrategias utilizadas por la división de Capital Humano como promotoras de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019, se realizó un análisis de la estructura organizativa, programas de incentivación laboral, índices de productividad y ausentismo, rotación de personal, grado motivacional y percepción de las personas colaboradoras de la empresa, además de identificar el perfil profesional del personal de la planta para desarrollar la propuesta de incentivación aplicable a empresas con perfil agroindustrial.

Se recolectó la información por medio de cuestionarios, bitácoras e informes y planes de la División de Capital Humano relacionada con los temas a investigar. Los datos obtenidos se analizaron para brindar recomendaciones referentes a las ventajas de planificar e incorporar estrategias de motivación ejercida desde la División de Capital Humano.

El enfoque de la investigación es mixto. Según Hernández y Mendoza (2008), citados por Hernández et al.

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2010, p. 546).

Con la implementación del enfoque mixto se logró correlacionar la información cualitativa y cuantitativa, para complementar hacia una visión de cómo la División de

Capital Humano atiza la motivación en las personas trabajadoras, utilizando estrategias de compensación que impacten en la productividad de la empresa para realizar la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A.

Con esto se logra desarrollar con amplitud el proceso y sobre todo una observación de datos que quizás no se reconocen al utilizar un único enfoque de investigación para el problema planteado, lo cual enriquece en mayor proporción los procedimientos de recolección, análisis y valoración de información.

En esta investigación se usó el diseño descriptivo, el cual implica analizar las estrategias que la División de Capital Humano como promotora de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A. en el año 2019. A su vez, se complementó el tipo correlacional, pues “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas” (Hernández et al. (2003, p. 106).

De esta manera, se logró saber el impacto de la productividad de la empresa a partir de la implementación de las medidas de motivación aplicadas por la División de Capital Humano y con ello plantear la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfil agroindustrial.

Sujetos de estudio

La empresa Tico Frut S.A. está constituida por 5 Gerencias de División, en las cuales la División Industrial y de Capital Humano son las indicadas para acompañar esta

investigación. Los sujetos a investigar fueron las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos de la organización, además, se dio énfasis en la División de Capital Humano.

Muestra

De acuerdo con Hernández et al., “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175). Debido a la gran cantidad de personal de trabajo de la empresa Tico Frut S.A., es importante reducir la población a una muestra determinada para realizar la investigación y lograr los objetivos planteados. Dicha muestra serán las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos.

Existen dos tipos de muestra, probabilística y no probabilística. Hernández et al. (2014) definen la muestra probabilística como “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175), y la muestra no probabilística o dirigida como “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176).

En esta investigación, se usó el muestreo no probabilístico, las técnicas por conveniencia (según se determine) y discrecional (de acuerdo con las personas claves que aporten información relevante a la investigación), pues permitió al equipo de investigación seleccionar de forma oportuna a las personas colaboradoras consideradas estratégicas para obtener información completa en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Se entrevistó a todo el personal de los sectores de Vivero, Empaque de Malla y Mantenimiento Industrial, para un total de 83 personas trabajadoras, según disposiciones de la gerencia de la División de Capital Humano.

Fuentes de información

Por medio de las fuentes se logra obtener la información requerida para la indagación, obtención y análisis de datos. Con ello se identifica la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de las personas colaboradoras y la productividad de la empresa Tico Frut S.A., para presentar la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral afín al sector agroindustrial.

Fuentes primarias

Las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos de la empresa Tico Frut S.A. y la División de Capital Humano fueron las seleccionadas para responder a la técnica de entrevista estructurada de preguntas semiabiertas y cerradas, por medio del instrumento de cuestionario de preguntas mixtas. Esta técnica servirá para recopilar las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano y el impacto de la motivación en las personas colaboradoras y la productividad de la empresa, de esta manera se obtiene la información de forma directa para la investigación y así presentar la propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas fueron la teoría existente sobre motivación, remuneraciones e incentivos, por ejemplo, las tesis mencionadas en antecedentes, entre otros, y para efectos de la fundamentación teórica se usaron los libros sobre administración e investigación mencionados en la bibliografía. También la información referente a la empresa Tico Frut S.A. se obtuvo por medio de documentos oficiales brindados por la División de Capital Humano y la División Industrial.

Estrategia metodológica

En este apartado se detalla cada objetivo con la metodología de recolección de datos donde incluye la técnica a aplicar y el instrumento utilizado, así como la metodología de análisis de datos correspondiente, para tener un procedimiento debidamente estructurado, tomando en cuenta la practicidad para su comprensión, pues con una ejecución concurrente “se aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)” (Hernández et al, p. 546).

Se tabuló la información con cuadros estadísticos y gráficos mediante el programa de Excel de Office, además de realizar cuadros (matriz) de información. Posteriormente, se procedió a analizar, describir y cruzar con la teoría para llegar a conclusiones.

Para las preguntas en las cuales se responde en una escala de regular a muy bueno, se usó una ponderación, tal como se indica en la siguiente tabla:

Tabla 1. Metodología de ponderación.

	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Peso asignado	1	2	3	4	5
Total de respuestas	2	6	24	34	12
Peso total por nivel de satisfacción (peso * total respuestas)	2	12	72	136	60
Puntaje total					282
Total de puntos posibles					390
Ponderación (total puntaje/pts. posibles)					72,31%

Fuente: elaboración propia

De esta manera, se asigna un peso a cada respuesta, luego se multiplica por el total de respuestas y se divide entre el puntaje máximo.

Metodología para la recolección de información y metodología para el análisis de información según objetivos

Objetivo #1

Comparar los incentivos y beneficios que gozan las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A. y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.

✓ Metodología de recolección de datos

Se obtuvo la información por medio de reportes de evaluaciones de desempeño, programas de remuneraciones y de las métricas de calidad del área de planta de la División de Capital Humano y la División Industrial. Esto llevó a desarrollar las variables: beneficios, incentivos y rendimiento laboral. Además, aplicar a las personas colaboradoras de planta la entrevista semiestructurada de preguntas semiabiertas por medio del

cuestionario que contiene preguntas mixtas, con el fin de indagar si los incentivos y beneficios determinan su productividad.

✓ *Metodología de análisis de datos*

Al indagar las variables mencionadas, se procedió a plasmar la información en una matriz acorde con la comparación de los incentivos y beneficios que gozan las personas trabajadoras y determinar si por medio de ellos se logra un aumento en la productividad de la empresa al correlacionar las variables con los resultados de las métricas de calidad.

Lo anterior con el fin de contrastar la teoría y la percepción del equipo de investigación al plantear hipótesis de la relación incentivo/desempeño, pues si se logra comparar el uso o no de los incentivos y el resultado obtenido a causa de este puede convertirse en un buen desempeño o en mal desempeño. Analizar y determinar la información de las personas colaboradoras con los beneficios e incentivos que gocen para tabularla y cruzarla con la alta o baja productividad entre estos.

Objetivo #2

Identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House y Vivero de la empresa Tico Frut S.A. al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.

✓ *Metodología de recolección de datos*

La técnica planteada fue la entrevista semiestructurada de preguntas semiabiertas, utilizando el cuestionario que contiene preguntas mixtas. Según Phillips et al. (2013), citados por Hernández et al., (2014), “Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o la que tenemos es insuficiente” (p. 221). Esto porque es necesario conocer la percepción de las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos al tener y utilizar incentivos y beneficios que aporten a la motivación laboral. Además, se utilizaron los siguientes reportes: índices de calidad, rotación laboral, índices de ausentismo, provenientes de la División de Capital Humano y la División Industrial.

✓ *Metodología de análisis de datos*

Con los datos obtenidos del cuestionario, se realizaron cuadros y gráficos de tabulación con las respuestas de las preguntas cerradas. Con la información brindada en las preguntas abiertas se realizaron tablas para determinar la percepción de las personas colaboradoras al recibir y gozar de beneficios e incentivos. Ambos resultados se cruzaron con los índices de calidad, rotación laboral e índice de ausentismo de la empresa con el fin de asociar las estrategias que la División de Capital Humano utiliza con el impacto que tiene sobre la aprehensión de la motivación de las personas trabajadoras durante sus actividades productivas dentro de la organización.

Objetivo #3

Describir el impacto en la productividad de la empresa Tico Frut S.A., consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House y Vivero de la empresa Tico Frut S.A.

✓ Metodología de recolección de datos

El cuestionario sobre motivación aplicado en el objetivo número dos brinda el grado de motivación de las personas colaboradoras de la planta procesadora de jugos cítricos y, por medio de la División Industrial, se obtuvieron los índices de calidad.

✓ Metodología de análisis de datos

Se usaron gráficos y cuadros de los datos ya tabulados en el objetivo dos, para analizar los resultados y obtener conclusiones del impacto en la productividad. Luego se correlacionó con los índices de calidad y la teoría, logrando una triangulación de la información para describir el impacto de la productividad con la aplicación de estrategias motivacionales provenientes del personal de Capital Humano, para proceder a consultar con un profesional de estadística o contabilidad sobre el adecuado uso de la información y deducciones determinadas.

Objetivo #4

Elaborar una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.

✓ Metodología de recolección de datos

Se aplicó un cuestionario de preguntas mixtas para conocer el perfil profesional de las personas colaboradoras de la planta, donde arroje la experiencia, nivel académico, habilidades, entre otros aspectos fundamentales que debe poseer el personal para cumplir con el perfil profesional adecuado al sector agroindustrial; también se hizo una recopilación teórica sobre manuales de puestos. Cabe recalcar que dicha información se fue recolectando desde el inicio de la investigación y conforme se fue avanzando con los objetivos anteriores.

✓ Metodología de análisis de datos

Con el fin de reconocer la información asertiva para el planteamiento del perfil profesional, se tabularon y analizaron los datos arrojados durante toda la investigación, además de la teoría para confeccionar la propuesta que contemple incentivos y beneficios, resarcimiento, rendimiento laboral en beneficio mutuo de las personas colaboradoras y la empresa para la que presten sus servicios.

Triangulación

En el análisis de los datos de la investigación se utilizó la triangulación como guía. De acuerdo con Okuda y Gómez, “La triangulación se refiere al uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno” (2009, p. 4). La triangulación permite comparar y unificar los datos obtenidos de la investigación con el fin de observar los resultados.

Con ello se analizan las variables de motivación, productividad, satisfacción laboral, incentivos, beneficios, rendimiento laboral, conocimiento de las personas colaboradoras sobre los incentivos y beneficios que pueden gozar, así como de las remuneraciones y diferentes estrategias que utiliza la División de Capital Humano de la empresa Tico Frut S.A., para la interpretación de los resultados arrojados en la investigación y lograr realizar la propuesta de incentivación y resarcimiento laboral. Cabe destacar que en este proceso se pasa por diversos filtros acorde con los y las profesionales que acompañan la investigación, lo que ayuda a un resultado preciso y concreto.

Matriz de operacionalización de objetivos

El proceso de medición se define como “el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos” (Hernández et al., 2004, p. 273). De esta manera, la operacionalización de las variables consiste en definir variables en función de indicadores que puedan medirse. En este proceso se hizo una tabulación, clasificación y en algunos casos cuantificación de los datos logrados del instrumento seleccionado para recolectar información.

Tabla 2. Matriz de operacionalización de objetivos

Matriz de operacionalización de objetivos								
Tema	Problema de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Instrumental	
Análisis de la división de capital humano como promotor de motivación en relación al desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019.	¿Cómo la división de capital humano afecta la motivación en los trabajadores, utilizando estrategias de compensación que impacten en la productividad de la empresa para realizar una propuesta de incentivos y rescaramiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019?	Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la división de capital humano con el impacto en la motivación de los colaboradores y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivos y rescaramiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019.	1. Comparar los incentivos y beneficios que gozan los colaboradores de la empresa Tico Frut S.A y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.	Incentivos.	Los incentivos y beneficios son una inversión a la productividad de la empresa, puesto que aumenta la motivación, la competencia sana y se genera una cultura laboral de mejora de productividad. "Al vincular las recompensas con el desempeño laboral, se incita a los empleados a hacer un esfuerzo adicional para ayudar a que su equipo tenga éxito" (Bedodo y Giglio, 2006, p. 43).	Evaluaciones de desempeño.	Reportes de la división de capital humano. Entrevista estructurada de preguntas semiestructuradas (Cuestionario de preguntas mixtas).	
				Beneficios.		Programas de remuneraciones.		
				Rendimiento laboral.		Métricas de producción.		
			2. Identificar la percepción de motivación que tienen los colaboradores de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la Empresa Tico Frut S.A al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.	Motivación.	Para lograr la motivación se necesita analizar varios motivos que tengan las personas, pues no hay solo uno, sino que las razones de estar motivado pueden ser tan variadas como complejas según la mente humana, y pueden variar con el paso del tiempo. "La conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, p. 6).	Conocimiento de los colaboradores sobre los incentivos y beneficios.	Índices de calidad.	Reporte de la división de capital humano.
							Rotación laboral.	
							Índices de ausentismo.	
Entrevista estructurada de preguntas semiestructuradas (Cuestionario de preguntas mixtas).								

Fuente: elaboración propia.

Matriz de operacionalización de objetivos									
Tema	Problema de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Instrumental		
Análisis de la división de capital humano como promotor de motivación en relación al desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019.	¿Cómo la división de capital humano atiza la motivación en los trabajadores, utilizando estrategias de compensación que impacten en la productividad de la empresa para realizar una propuesta de incentivar y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019?	Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la división de capital humano con el impacto en la motivación de los colaboradores y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivar y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A, ubicada en el Cantón de San Carlos, en el año 2019.	3. Describir el impacto en la productividad de la Empresa Tico Frut S.A, consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia los colaboradores de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Mallas) y Vivero de la Empresa Tico Frut S.A.	Motivación.	"La satisfacción laboral es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque para la mayoría de los trabajadores constituye un fin en sí mismo o un medio hacia el objetivo de la satisfacción personal. Asimismo, la satisfacción y la insatisfacción laboral están asociadas con un gran número de indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, bajas, rotación, rendimiento, etc." (Chiang, Martín, y Núñez, 2010, p. 16).	Grado de motivación	Entrevista estructurada de preguntas semiestructuradas (Cuestionario de preguntas mixtas). Aplicada en el objetivo número dos.		
				Indicadores de productividad		Métricas de calidad.			
					4. Elaborar una propuesta de incentivar y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a Empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.	Incentivos y beneficios.	"La administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados" (De Cenzo, y Robbins, 1996, p. 8). Siendo ésta una de las principales gestiones dentro de la organización ya que logra mantener un equilibrio entre lo correspondiente al personal y el rendimiento del mismo en la ejecución de las labores, por lo que su desempeño debe ser visto de forma estratégica para con la organización.	Perfil profesional de los colaboradores de planta (experiencia, nivel académico, habilidades, entre otros aspectos).	Entrevista estructurada de preguntas semiestructuradas (Cuestionario de preguntas mixtas).
					Resarcimiento.	Análisis y descripción de la investigación teórica referente a la estructura organizacional.			
					Rendimiento laboral.	Manual de Puestos.			
					Perfil profesional del personal de planta.	Análisis de datos.			
								Resultados.	

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos tras la aplicación de los diferentes instrumentos en las tres secciones de la empresa Tico Frut S.A., Mantenimiento, Packing House y Vivero.

Aspectos generales

Genero del personal

Tabla 3. Género del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Femenino	0	10	9	19
Masculino	22	4	33	59

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Del total de los 78 las personas trabajadoras entrevistadas, 59 son hombres y 19 mujeres. En la sección de Mantenimiento solo trabajan hombres y la sección de Packing House es la que más mujeres tiene.

Edad del personal

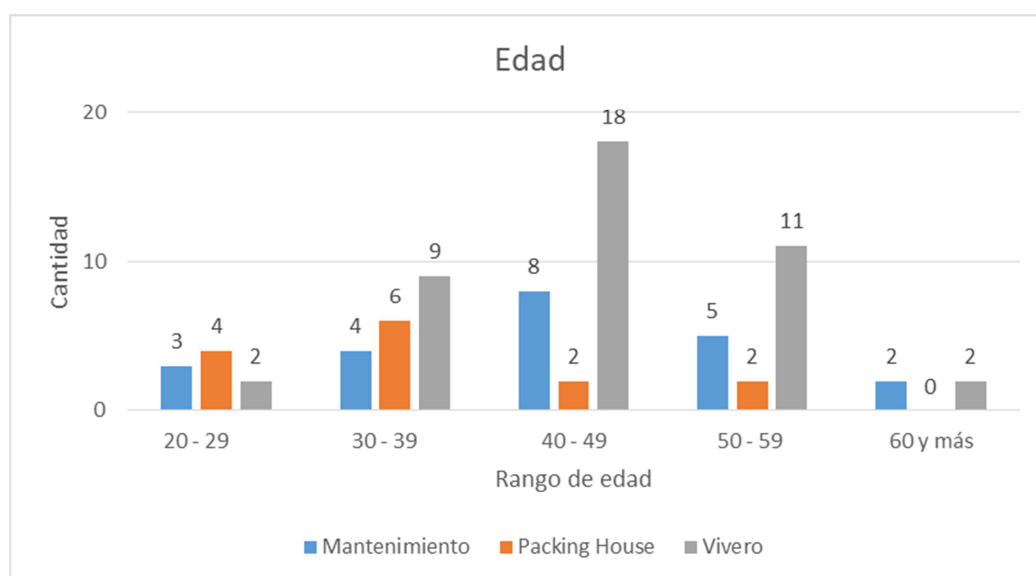
Tabla 4. Edad del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
20 - 29	3	4	2	9
30 - 39	4	6	9	19
40 - 49	8	2	18	28
50 - 59	5	2	11	18
60 y más	2	0	2	4

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

La mayoría de las personas trabajadoras tienen edad entre los 40 y 49 años. El segundo grupo mayor es el de los 30-39 años. Solo 4 personas son mayores a 60 años, la edad para retirarse es de 63 años para las mujeres y 65 para los varones.

Figura 2. Edad del personal



Fuente: elaboración propia.

Estado civil

Tabla 5. Estado civil del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Soltero/a	1	3	10	14
Casado/a	12	3	18	33
Unión libre	7	5	8	20
Divorciado/a	1	1	0	2
Separado/a	0	2	4	6
Viudo/a	1	0	2	3

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

La mayoría de las personas trabajadoras están casadas o en unión libre. Únicamente 2 personas indicaron estar divorciadas y 3 son viudas.

Cantidad de hijos

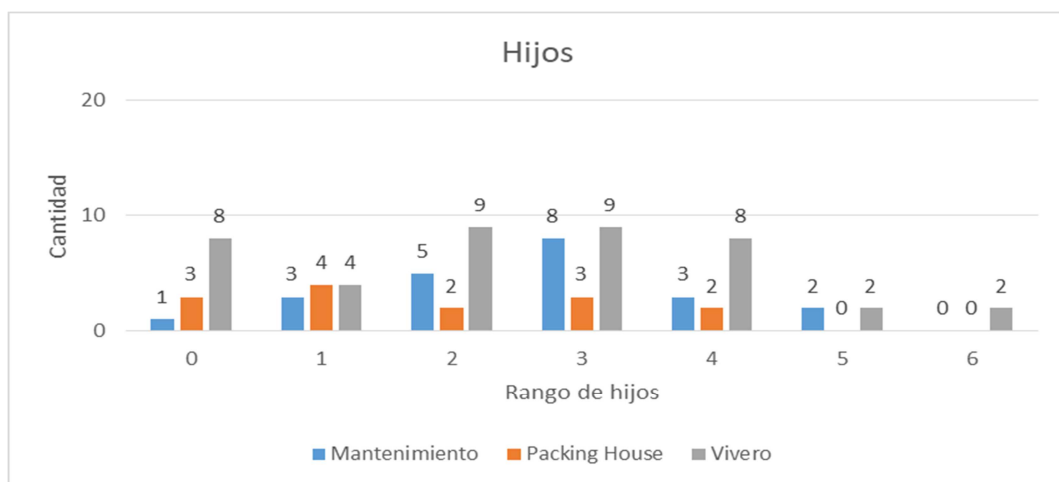
Tabla 6. Cantidad de hijos del personal

Cantidad de hijos	Mantenimiento	Packing House	Vivero
Total	22	14	42
0	1	3	8
1	3	4	4
2	5	2	9
3	8	3	9
4	3	2	8
5	2	0	2
6	0	0	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Las personas trabajadoras que tienen hijos son 66 y las que no tienen son solo 12. La mayoría tienen 3 hijos.

Figura 3. Cantidad de hijos del personal



Fuente: elaboración propia.

Domicilio del personal

Tabla 7. Domicilio del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Casa propia con su familia materna/paterna	5	5	10	20
Casa alquilada con su familia materna/paterna	0	1	1	2
Casa propia con su pareja	12	5	20	37
Casa alquilada con su pareja	3	1	2	6
Solo en casa propia	0	1	2	3
Solo en casa alquilada	0	1	1	2
Casa alquilada con personas que no son de su familia	0	0	0	0
Otro	2	0	6	8

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Viven en casa propia con su pareja 37 personas trabajadoras de la empresa, este es el grupo más alto, seguido por las 20 personas que viven en casa propia con su familia materna/paterna.

Escolaridad

Tabla 8. Escolaridad del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Primaria incompleta	6	1	9	16
Primaria completa	7	6	23	36
Secundaria incompleta	5	4	6	15
Secundaria completa	3	2	2	7
Universidad incompleta	1	0	0	1
Universidad completa (Diplomado, Bachillerato o Licenciatura)	0	0	1	1
Postgrado universitario (Maestría o Doctorado)	0	0	0	0
Otro	0	1	1	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Las personas trabajadoras del sector de Mantenimiento tienen mayor escolaridad que los otros dos sectores. Cabe destacar que, en el sector de Vivero, muchas indicaron no saber leer, por lo que la entrevista se tomó de manera oral.

Estudios

Tabla 9. Personal que estudia actualmente

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Si	1	3	1	5
No	21	11	41	73

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

De las personas trabajadoras 5 estudian actualmente, las restantes 73 no estudia.

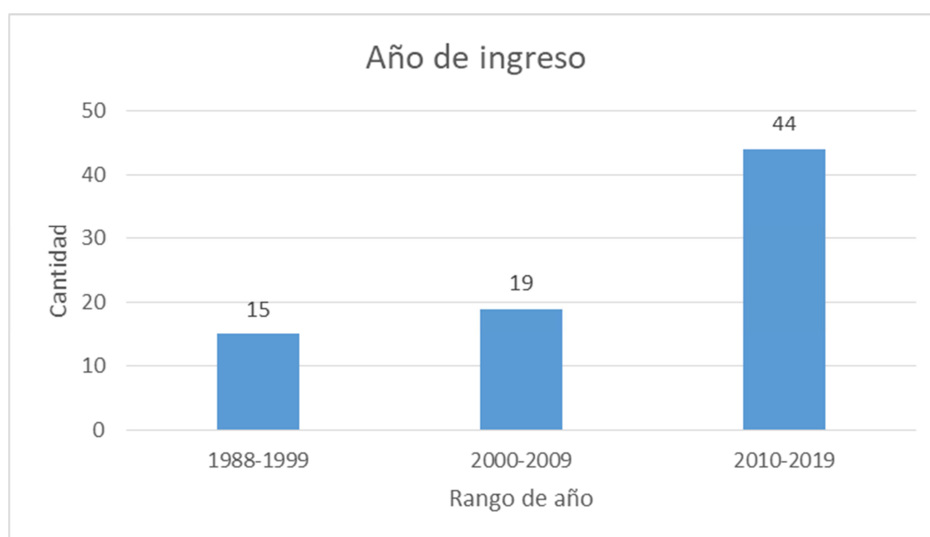
Año de ingreso

Tabla 10. Año de ingreso del personal

Año	Cantidad	Año	Cantidad	Año	Cantidad
1988	2	2000	3	2012	2
1989	1	2002	6	2013	3
1991	1	2005	1	2014	2
1994	1	2006	2	2015	3
1995	2	2007	1	2016	8
1996	2	2008	1	2017	7
1997	3	2009	5	2018	2
1998	2	2010	4	2019	3
1999	1	2011	10		

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En el año 2011, entraron 10 personas trabajadoras a la empresa. Este es el grupo más alto, sin embargo, muchas ya habían sido contratadas por servicios profesionales en el pasado, por lo que ya conocían la organización desde antes. Estas personas colaboradoras vuelven más tarde a ser contratadas por Tico Frut S.A. con tiempo indefinido.

Figura 4. Año de ingreso del personal, presentado por rango de años

Fuente: elaboración propia.

Ascensos recibidos

Tabla 11. Personal que ha logrado un ascenso desde su puesto original

Respuesta	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total	Relativo
Si	10	2	6	18	23%
No	12	12	36	60	77%
				78	100%

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Solo 18 personas trabajadoras, un 23% del total, ha logrado un ascenso desde su puesto original. La mayor parte son hombres, con edades entre los 30 y los 60 años, casados y con hijos, viven con el grupo familiar y solo han estudiado la primaria completa. El 94% no estudia y la mayoría no han logrado un ascenso laboral desde que ingresaron.

Muchas han trabajado por servicios profesionales en la empresa, de forma intermitente, hasta que son contratadas, por lo que, aunque la fecha de contratación es reciente, conocen Tico Frut desde hace varios años.

Jornada laboral

Tabla 12. Jornada laboral del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
Ordinaria de 8 horas	21	14	41	76
Nocturna de 6 horas	0	0	1	1
Mixta de 7 horas	1	0	0	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

La mayoría de las personas trabajadoras tiene jornada ordinaria de 8 horas. Quienes laboran Mantenimiento tienen jornada de 12 horas diarias, una semana de día, otra de noche, durante el período de zafra, período que dura 5 meses, entre diciembre y mayo.

Horas de trabajo

Tabla 13. Horas de trabajo semanal del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
0 - 20	0	0	0	0
21 - 30	0	0	0	0
31 - 40	0	0	0	0
41 - 50	5	13	42	60
51 - 60	17	1	0	18

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Las personas trabajadoras del sector de Mantenimiento son quienes laboran más horas semanales, los sectores de Packing House y Vivero trabajan en su mayoría entre 41 y 50 horas.

Las personas trabajadoras de Mantenimiento Industrial tienen mayor preparación académica, un mayor salario que en los otros sectores, pero en la temporada de zafra trabajan en turnos de 12 horas, alternándose una semana de día y otra de noche. El resto del año lo trabajan 8 horas en horario diurno.

El personal de este sector tiene mayor conocimiento de los beneficios de la empresa y usa más el subsidio de alimentación. También indica estar más motivado en su trabajo, tener buen ambiente físico de trabajo y es la única sección en donde han ascendido de su puesto de trabajo inicial.

Salario mensual

Tabla 14. Salario mensual del personal

	Mantenimiento	Packing House	Vivero	Total
¢1.00 y ¢299.999,00	2	14	37	53
¢300.000,00 y ¢399.999,00	15	0	4	19
Más de ¢400.000,00	5	0	1	6

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Las personas trabajadoras de Mantenimiento son las mejores pagadas. Los sectores de Packing House y Vivero reciben en promedio salarios inferiores a 300,000.00 colones mensuales.

Trabajo nocturno

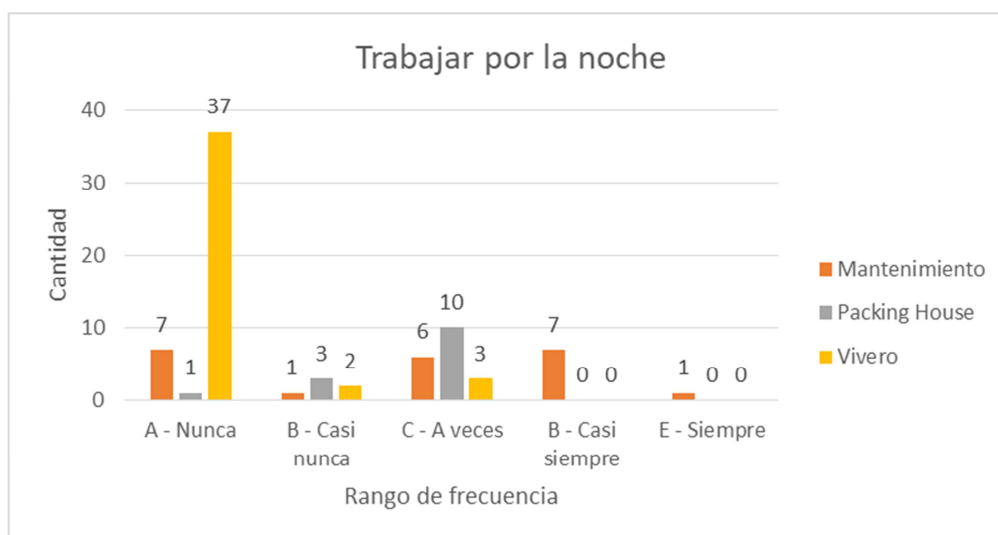
Tabla 15. Frecuencia en que el personal debe laborar de noche

	Frecuencia				
	A - Nunca	B - Casi nunca	C - A veces	B - Casi siempre	E - Siempre
Total	45	6	19	7	1
Mantenimiento	7	1	6	7	1
Packing House	1	3	10	0	0
Vivero	37	2	3	0	0

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 58% de las personas trabajadoras indica nunca trabajar por la noche. El sector de Mantenimiento es el único que indica trabajar casi siempre y siempre por la noche.

Figura 5. Frecuencia en que el personal debe laborar de noche



Fuente: elaboración propia.

Jornada extra

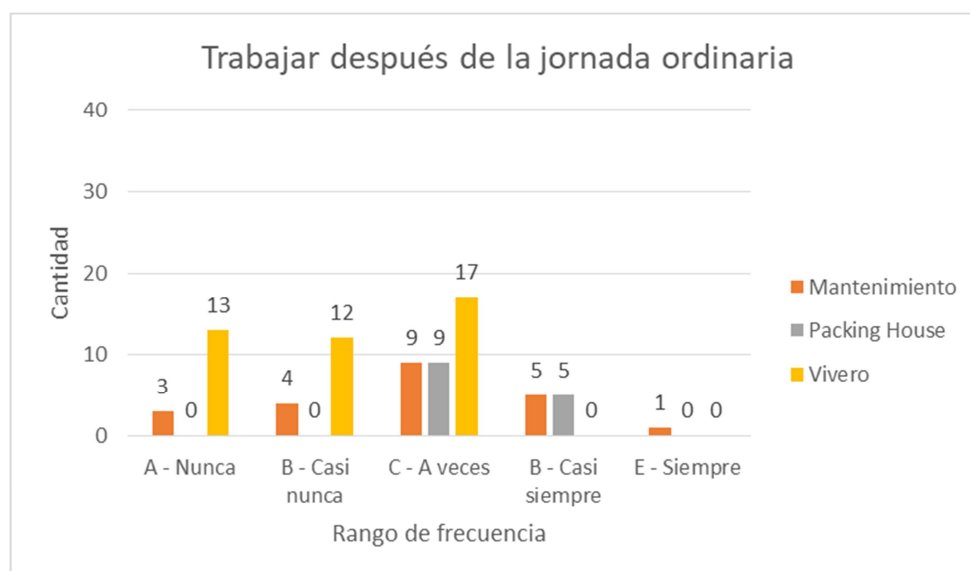
Tabla 16. Frecuencia en que el personal debe quedarse después de la jornada

	Frecuencia				
	A - Nunca	B - Casi nunca	C - A veces	B - Casi siempre	E - Siempre
Total	16	16	35	10	1
Mantenimiento	3	4	9	5	1
Packing House	0	0	9	5	0
Vivero	13	12	17	0	0

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

La mayoría de las personas trabajadoras indican que a veces deben quedarse después de la jornada. Solo 1, de Mantenimiento, indica que siempre se queda después de la jornada.

Figura 6. Frecuencia en que el personal debe quedarse después de la jornada



Fuente: elaboración propia.

Trabajo en días libres

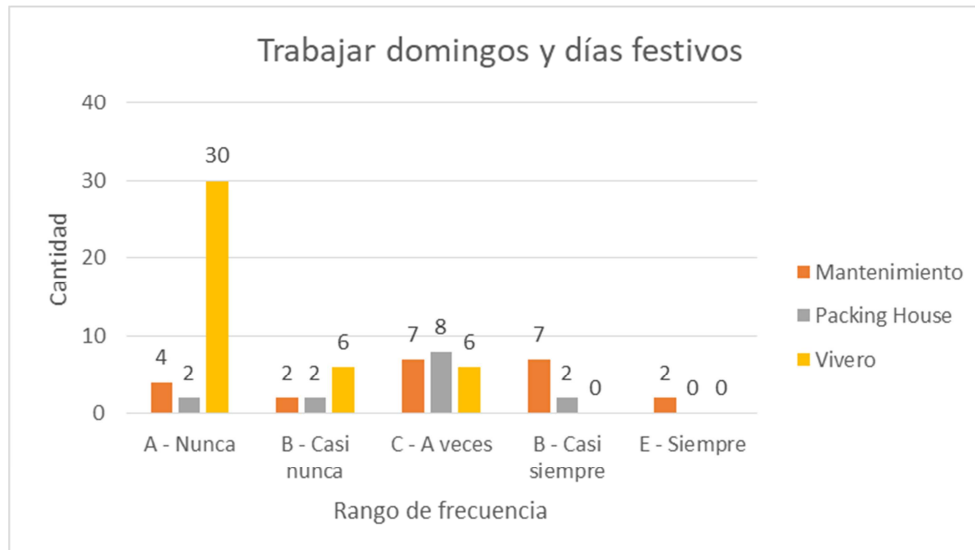
Tabla 17. Frecuencia en que el personal debe laborar domingos y días festivos

	Frecuencia				
	A - Nunca	B - Casi nunca	C - A veces	B - Casi siempre	E - Siempre
Total	36	10	21	9	2
Mantenimiento	4	2	7	7	2
Packing House	2	2	8	2	0
Vivero	30	6	6	0	0

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Pocas personas trabajadoras indican trabajar domingos y días festivos con mayor frecuencia, la mayoría dice que nunca o casi nunca lo debe hacer.

Figura 7. Frecuencia en que el personal debe laborar domingos y días festivos



Fuente: elaboración propia.

Beneficios otorgados al personal

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de los beneficios otorgados a las personas colaboradoras de Tico Frut S.A.

Asociación Solidarista

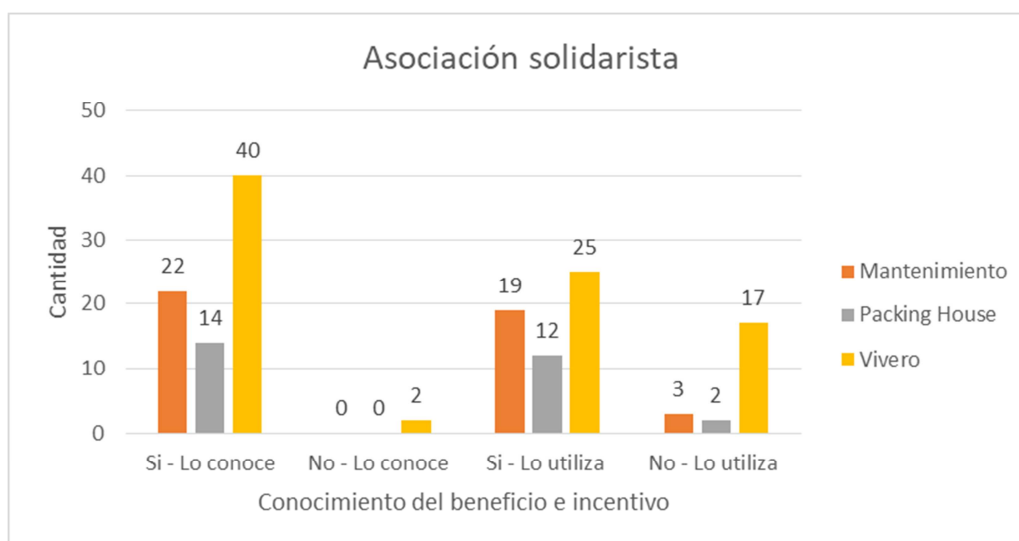
Tabla 18. Acerca del beneficio de Asociación Solidarista

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	76	2	56	22
Mantenimiento	22	0	19	3
Packing House	14	0	12	2
Vivero	40	2	25	17

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 97% de las personas trabajadoras conocen este beneficio y el 72% lo utiliza.

Figura 8. Acerca del beneficio de Asociación Solidarista



Fuente: elaboración propia.

Subsidio alimenticio

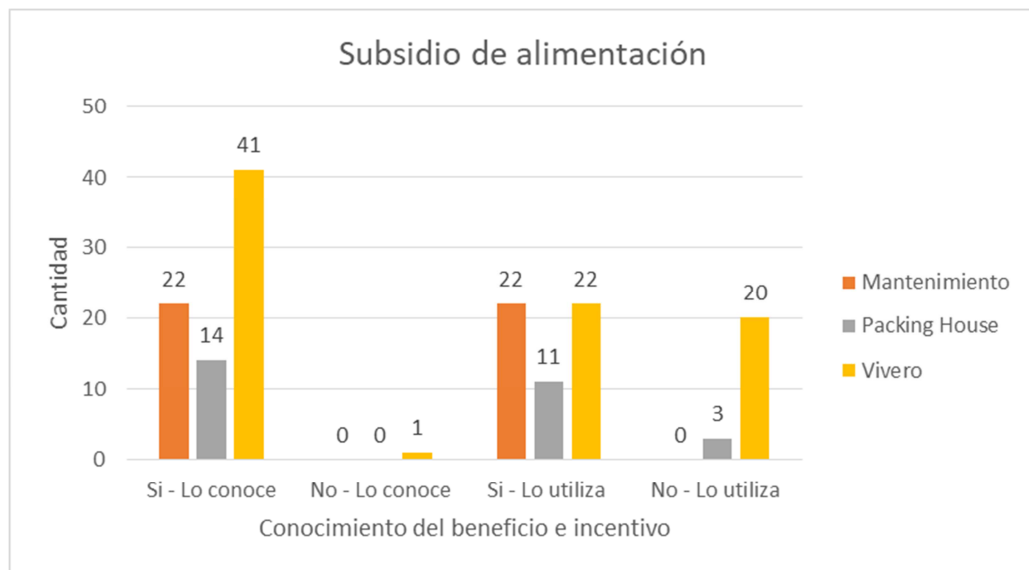
Tabla 19. Acerca del Subsidio Alimenticio

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	77	1	55	23
Mantenimiento	22	0	22	0
Packing House	14	0	11	3
Vivero	41	1	22	20

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 99% de las personas trabajadoras conocen este subsidio. Solo una persona indica no conocerlo. El personal con menor salario es el de Vivero y Packing House y lo utiliza menos, porque le parece más económico traer almuerzo desde la casa. El 71% de las personas colaboradoras sí lo aprovecha.

En los sectores de Packing House y Vivero, las personas trabajadoras tienen menos preparación académica, trabajan en turnos diurnos de 8 horas, tienen un salario más bajo y menos conocimiento de los beneficios que brinda la empresa. Muchas de ellas no usan el subsidio de alimentación porque es más barato traer la comida desde casa, a pesar de que tienen mayor porcentaje de subsidio que en los otros sectores; muchas no conocen el beneficio de permiso con goce de salario. El personal del sector de Vivero es el que más indica tener mal ambiente físico de trabajo, hace mucho calor.

Figura 9. Acerca del subsidio alimenticio

Fuente: elaboración propia.

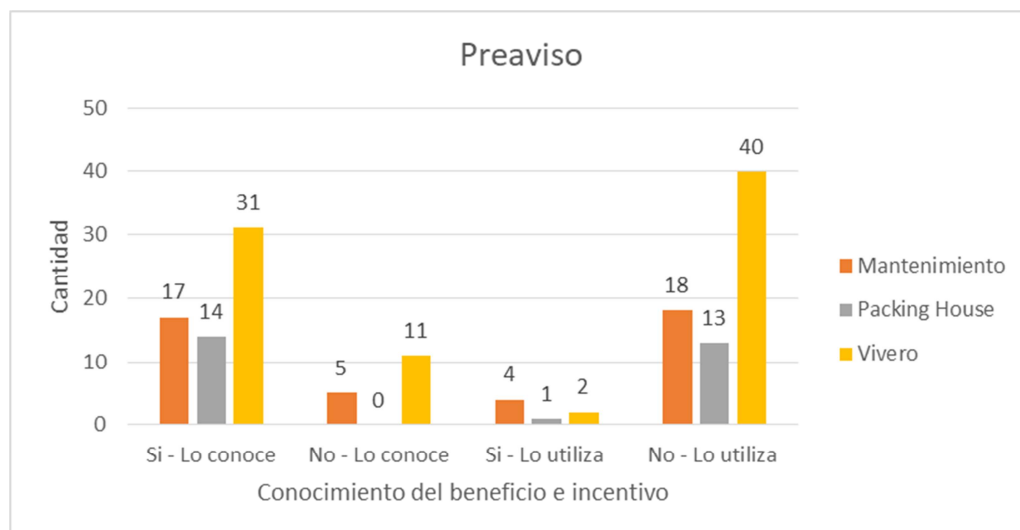
Preaviso

Tabla 20. Acerca del preaviso

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	62	16	7	71
Mantenimiento	17	5	4	18
Packing House	14	0	1	13
Vivero	31	11	2	40

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 79% de las personas trabajadoras conocen del preaviso. Este beneficio no se usa si no se renuncia a la empresa, por lo que solo un 9% afirma haberlo usado ya que han contado con al menos dos contratos en la organización.

Figura 10. Acerca del preaviso

Fuente: elaboración propia.

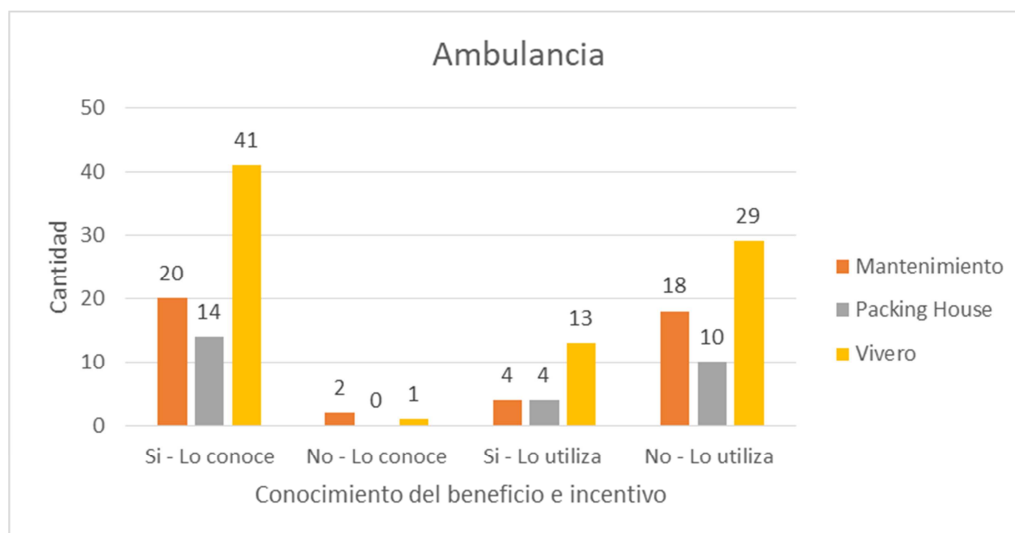
Ambulancia

Tabla 21. Acerca de la ambulancia

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	75	3	21	57
Mantenimiento	20	2	4	18
Packing House	14	0	4	10
Vivero	41	1	13	29

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 96% conoce de este beneficio, solo el 27% lo ha usado, porque los demás no lo han necesitado. El vehículo está debidamente identificado por lo que es fácil reconocer su utilización.

Figura 11. Acerca del beneficio de ambulancia

Fuente: elaboración propia.

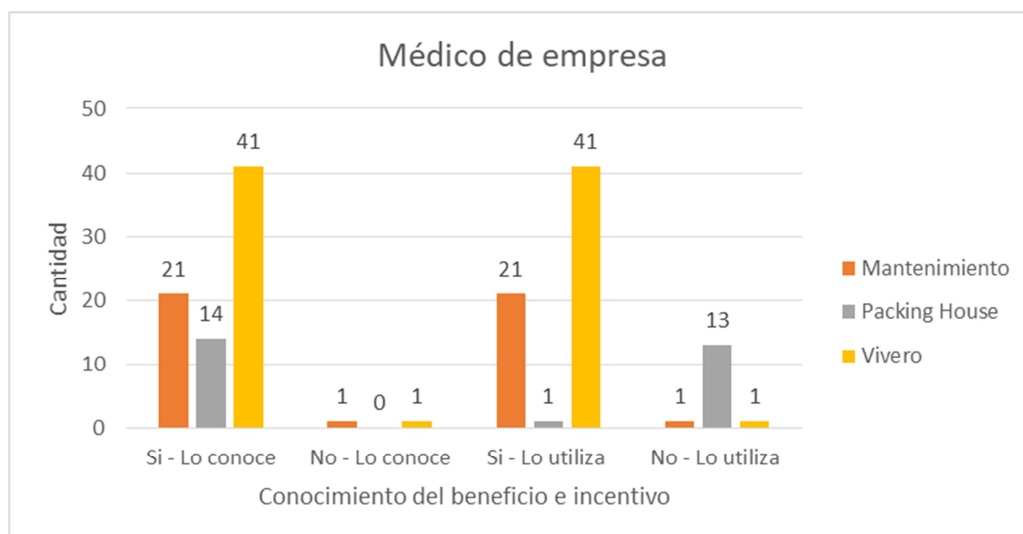
Medico de empresa

Tabla 22. Acerca del beneficio de médico de empresa

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	76	2	63	15
Mantenimiento	21	1	21	1
Packing House	14	0	1	13
Vivero	41	1	41	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 97% de las personas trabajadoras conoce este beneficio y el 81% lo ha usado. En general, a todas les parece importante que haya médico en la empresa. Además ayuda a la prevención de las enfermedades de los colaboradores.

Figura 12. Acerca del beneficio de médico de empresa

Fuente: elaboración propia.

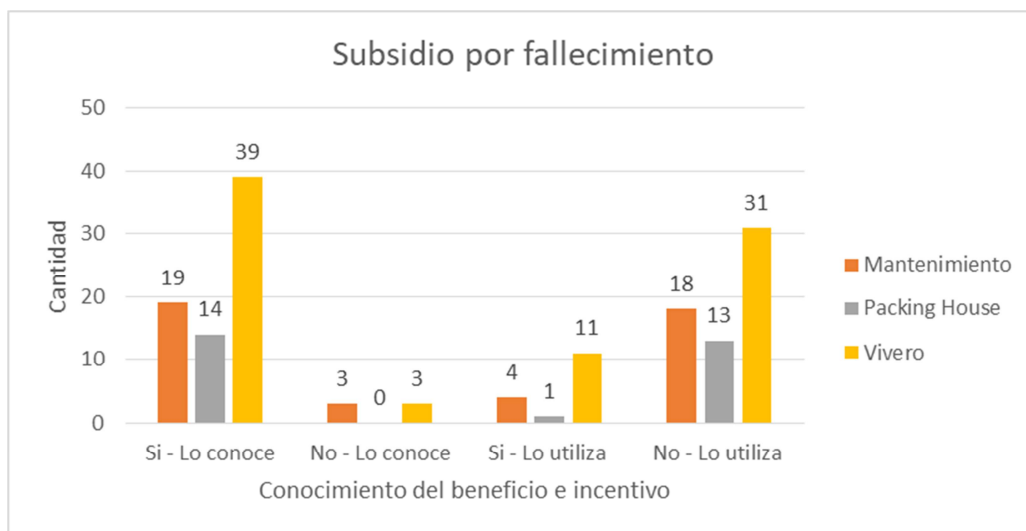
Subsidio por fallecimiento

Tabla 23. Acerca del subsidio por fallecimiento

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	72	6	16	62
Mantenimiento	19	3	4	18
Packing House	14	0	1	13
Vivero	39	3	11	31

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 92% de las personas colaboradoras conocen este beneficio, pocas lo han usado, solo el 21%, pero es comprensible por la naturaleza de este subsidio. Cabe destacar que este subsidio cubre en caso de fallecimiento de un familiar cercano.

Figura 13. Acerca del subsidio por fallecimiento

Fuente: elaboración propia.

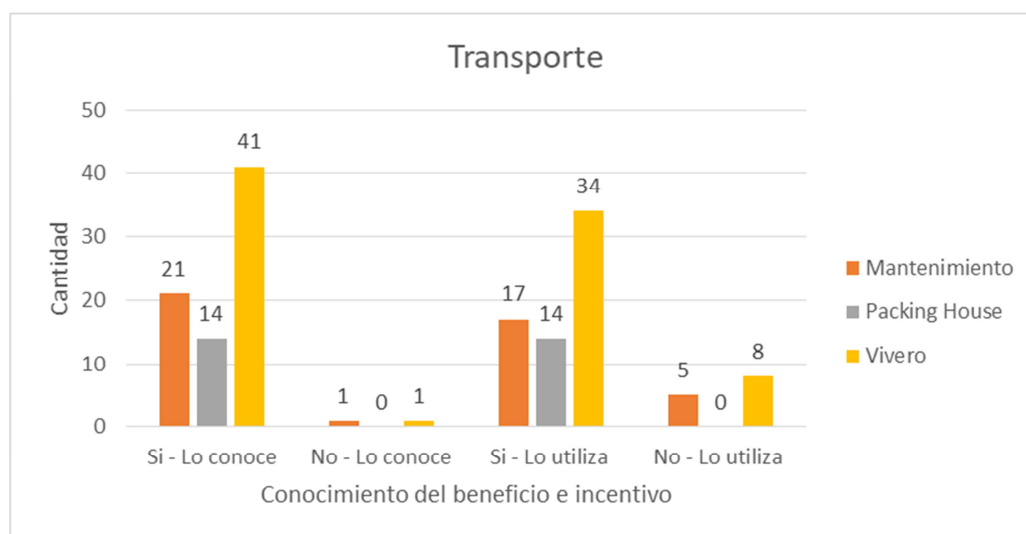
Transporte

Tabla 24. Acerca del beneficio de transporte

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	76	2	65	13
Mantenimiento	21	1	17	5
Packing House	14	0	14	0
Vivero	41	1	34	8

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

La gran mayoría, un 97%, conoce este beneficio y el 83% lo utiliza, quienes que no lo usan tienen vehículo propio.

Figura 14. Acerca del beneficio de transporte

Fuente: elaboración propia.

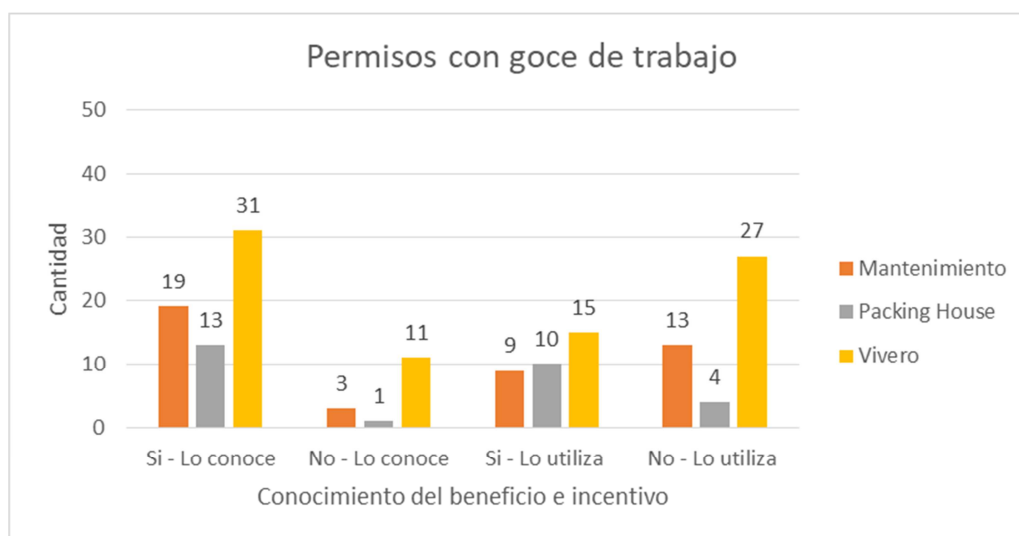
Permiso con goce de salario

Tabla 25. Acerca del permiso con goce de salario

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	63	15	34	44
Mantenimiento	19	3	9	13
Packing House	13	1	10	4
Vivero	31	11	15	27

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 81% de las personas trabajadoras conocen este beneficio. Aunque el 56% indica no utilizarlo, casi todos han usado el beneficio de médico de empresa, el cual atiende en horario laboral, por lo que la persona trabajadora está gozando del permiso con goce de salario al acudir al médico de empresa, aunque no conozca este beneficio. También muchas personas trabajadoras asisten a citas o a recoger medicinas en el hospital en horario de trabajo e ignoran que están gozando de este permiso.

Figura 15. Acerca del permiso con goce de salario

Fuente: elaboración propia.

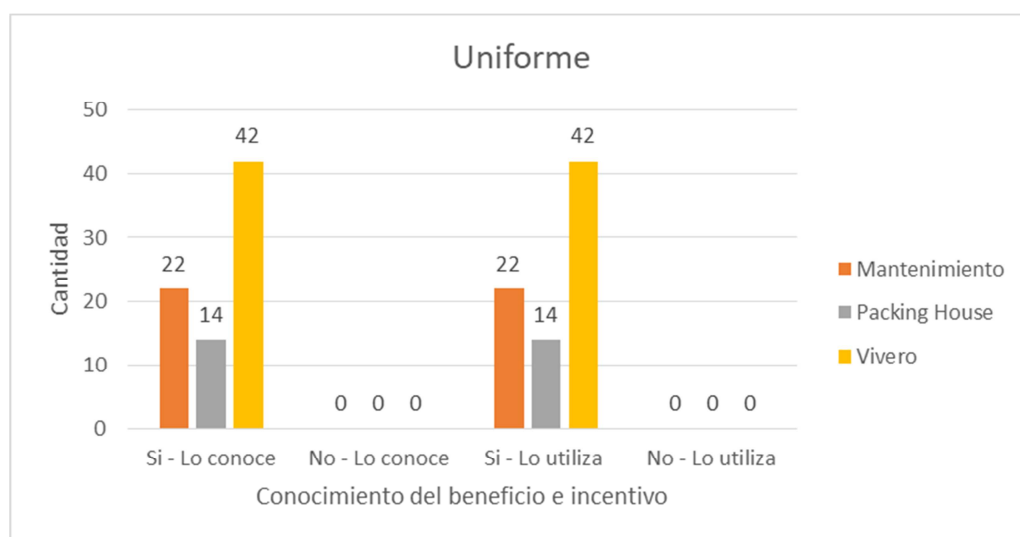
Uniforme

Tabla 26. Acerca del beneficio de uniforme

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	78	0	78	0
Mantenimiento	22	0	22	0
Packing House	14	0	14	0
Vivero	42	0	42	0

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Este beneficio es obligatorio, por lo que todo el personal utiliza uniforme en horario de trabajo. A pesar de ahorrar a las personas en la compra de su propia ropa para trabajar, muchos manifiestan que les disgusta el uso del uniforme.

Figura 16. Acerca del beneficio de uniforme

Fuente: elaboración propia.

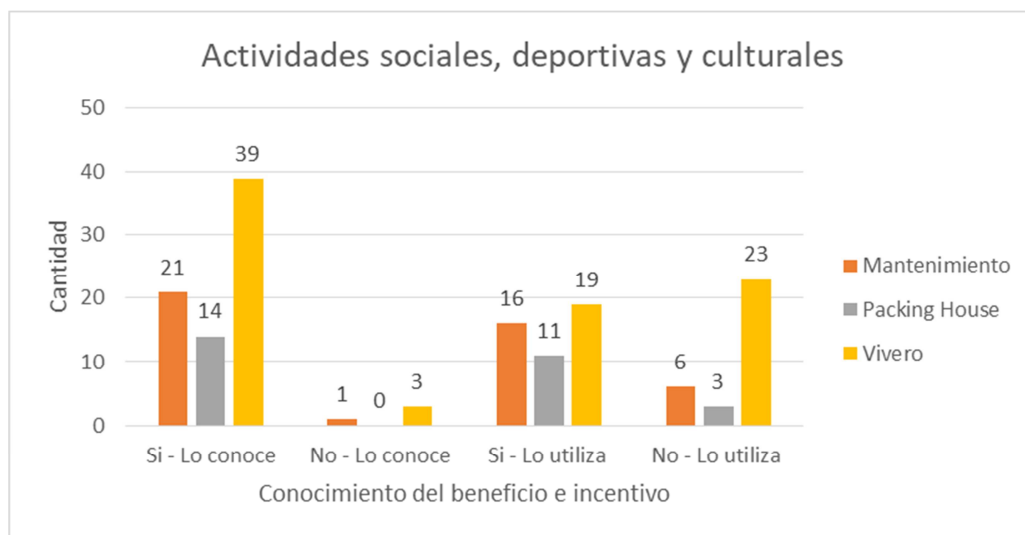
Actividades sociales

Tabla 27. Acerca del beneficio de actividades sociales, deportivas y culturales

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	74	4	46	32
Mantenimiento	21	1	16	6
Packing House	14	0	11	3
Vivero	39	3	19	23

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 95% de las personas trabajadoras conocen este beneficio, pero el 41% no lo utiliza, pues indican que no tienen tiempo para ir a estas actividades. También mencionan aprovechar el tiempo libre para pasarlo con sus familias.

Figura 17. Acerca del beneficio de actividades sociales, deportivas y culturales

Fuente: elaboración propia.

Vacaciones

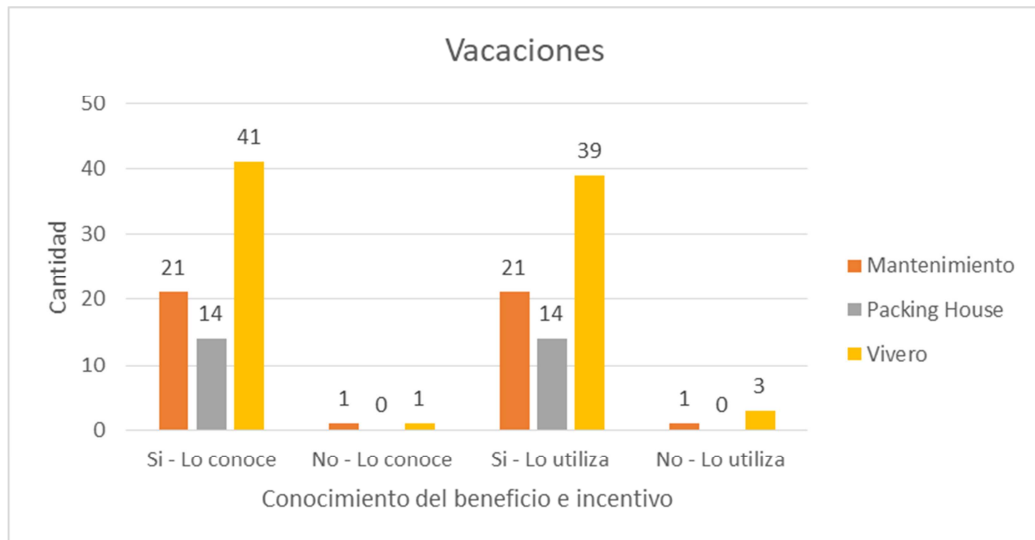
Tabla 28. Acerca del beneficio de vacaciones

	Si - Lo conoce	No - Lo conoce	Si - Lo utiliza	No - Lo utiliza
Total	76	2	74	4
Mantenimiento	21	1	21	1
Packing House	14	0	14	0
Vivero	41	1	39	3

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

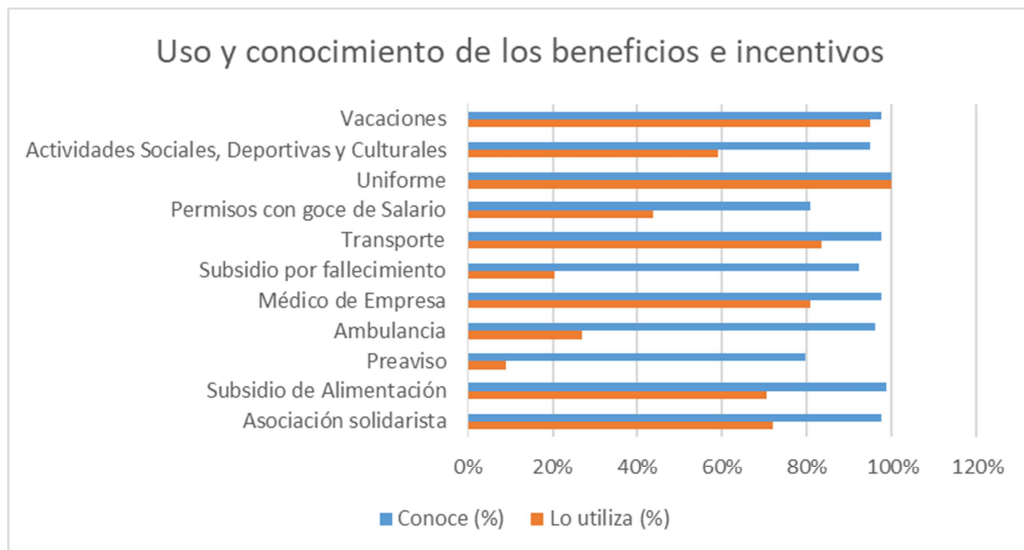
Casi todo el personal conoce y utiliza este beneficio, pues es muy común además que la ley lo regula. Se les otorgan 12 días de vacaciones por año, en el primer año de trabajo o el equivalente a cincuenta semanas de trabajo continuo, luego cada año laborado va ganando 1 día extra de vacaciones hasta llegar a los 20 días de vacaciones anuales.

Figura 18. Acerca del beneficio de vacaciones



Fuente: elaboración propia.

Figura 199. Uso y conocimiento de cada beneficio por parte del personal



Fuente: elaboración propia.

Otros aspectos

Motivación

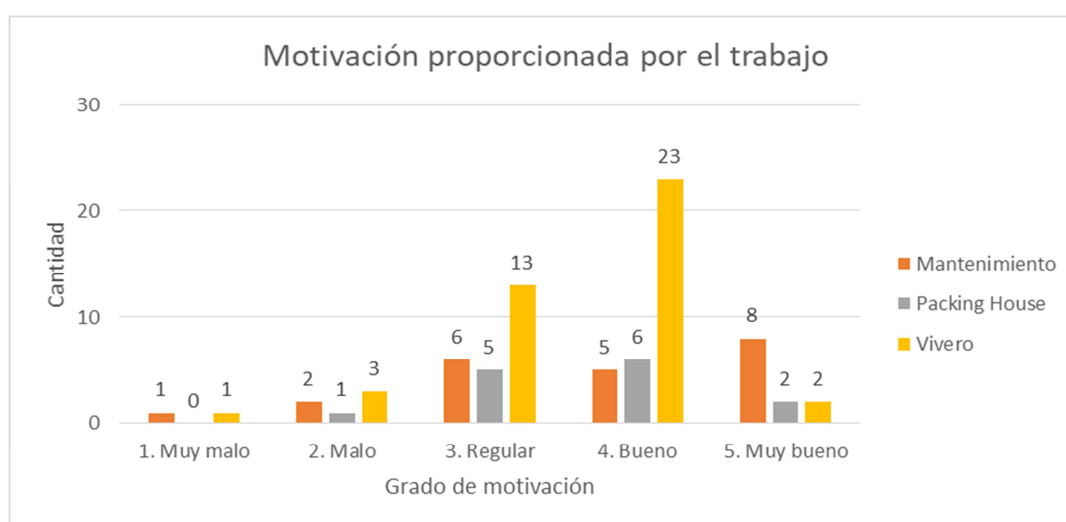
Tabla 29. Grado de motivación que el trabajo le proporciona al personal

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	2	6	24	34	12
Mantenimiento	1	2	6	5	8
Packing House	0	1	5	6	2
Vivero	1	3	13	23	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En general, las personas trabajadoras tienen un buen nivel de motivación. El 90% indica tener un grado de motivación de regular a muy bueno. Es posible que, como las entrevistas no son anónimas, las personas colaboradoras se hayan sentido forzadas a responder de la forma en que lo hicieron. La ponderación de este cuadro es de un 73%.

Figura 20.20 Grado de motivación que el trabajo le proporciona al personal



Fuente: elaboración propia.

Reconocimiento en el trabajo

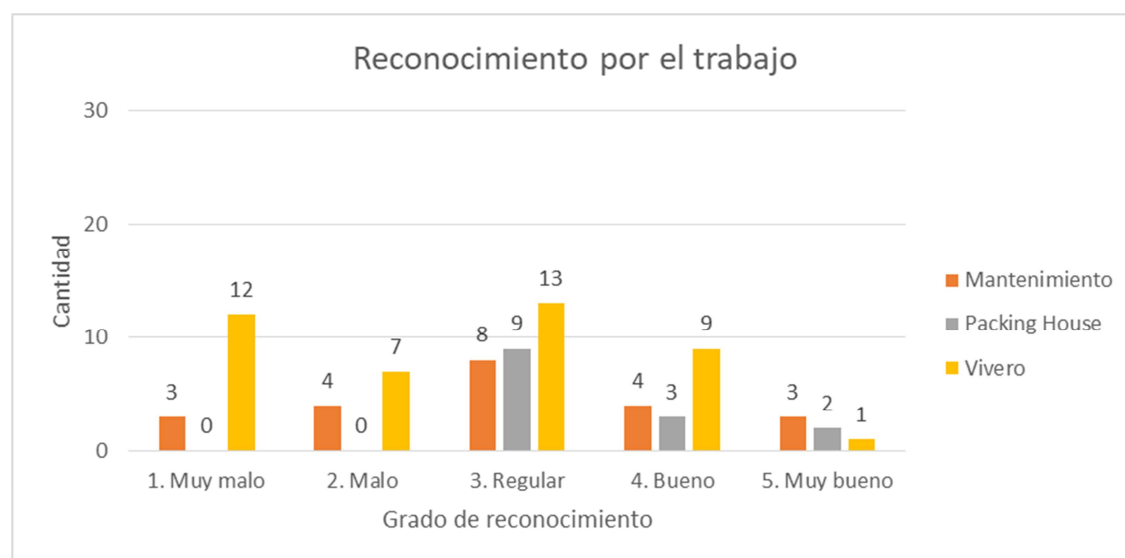
Tabla 30. Grado en que reciben reconocimiento por el trabajo

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	15	11	30	16	6
Mantenimiento	3	4	8	4	3
Packing House	0	0	9	3	2
Vivero	12	7	13	9	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El reconocimiento que reciben las personas trabajadoras es regular, en promedio. El personal de Vivero es el que menos reconocimiento indica recibir. Se debe fortalecer esta variable. La ponderación de este cuadro es de un 60%.

Figura 21. Grado en que reciben reconocimiento por el trabajo



Fuente: elaboración propia.

Agrado por tareas realizadas

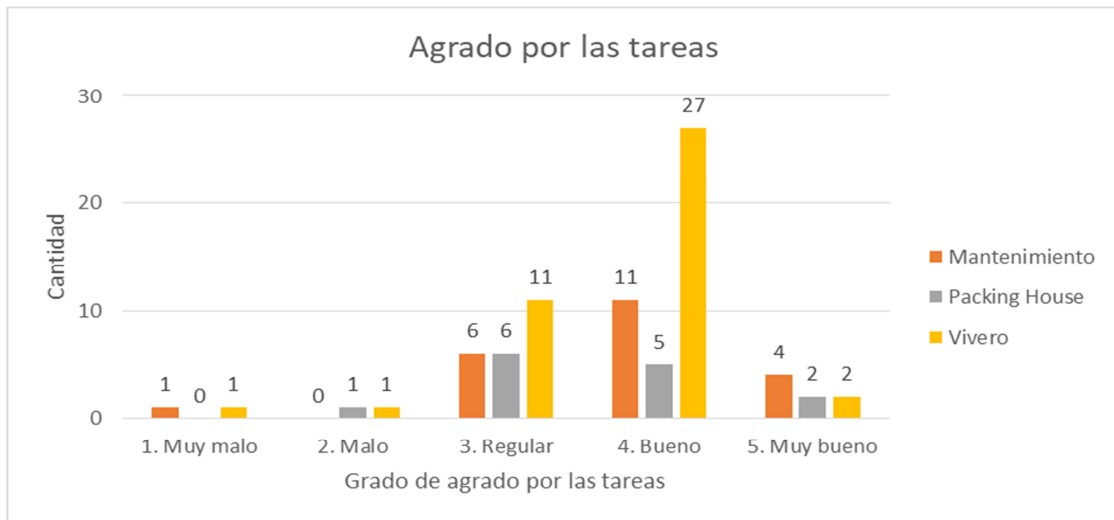
Tabla 31. Agrado por las tareas a realizar

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	2	2	23	43	8
Mantenimiento	1	0	6	11	4
Packing House	0	1	6	5	2
Vivero	1	1	11	27	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En promedio el agrado por las tareas a realizar es bueno, pero esto también podría ser afectado por la falta de anonimato en las entrevistas. La ponderación para esta tabla es de un 74%.

En los sectores de Packing House y Vivero, se indica más la falta de reconocimiento por el trabajo realizado, tener un salario poco competitivo y no poder tomar decisiones en sus labores. En la pregunta de si cumple las expectativas profesionales y si puede poner en práctica la formación académica, las personas trabajadoras indicaron que malo o muy malo, cuando la respuesta correcta sería no aplica (N/A) por su baja escolaridad.

Figura 22. Agrado por las tareas a realizar

Fuente: elaboración propia.

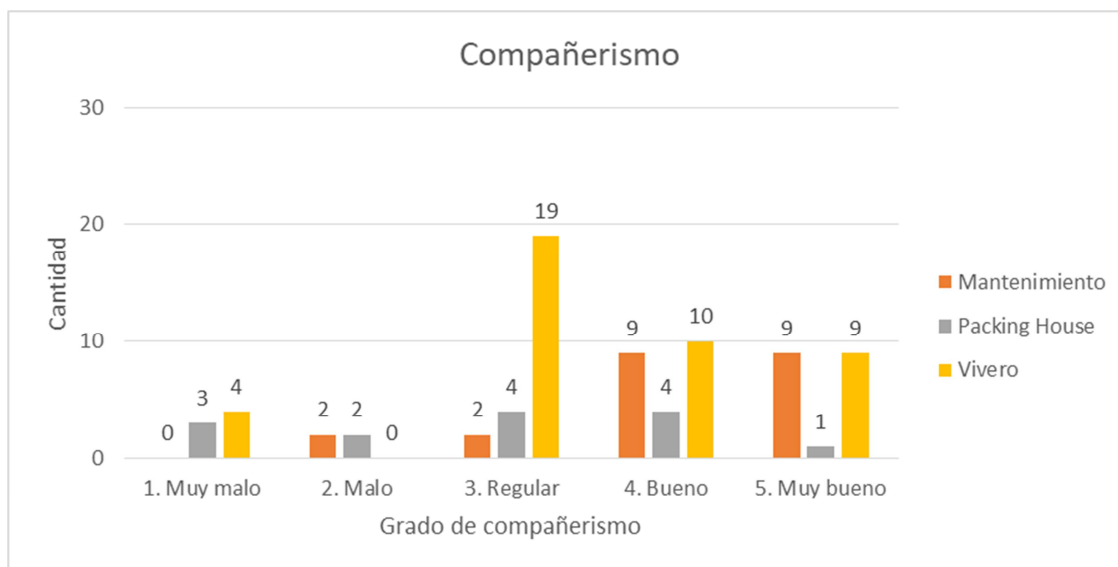
Compañerismo

Figura 213. Grado de compañerismo

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	7	4	25	23	19
Mantenimiento	0	2	2	9	9
Packing House	3	2	4	4	1
Vivero	4	0	19	10	9

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En general, el compañerismo es de regular a bueno. Aunque siempre hay diferencias entre las personas colaboradoras, se siente un buen ambiente de relaciones laborales. La ponderación para esta tabla es de un 73%.

Figura 24. Grado de compañerismo

Fuente: elaboración propia.

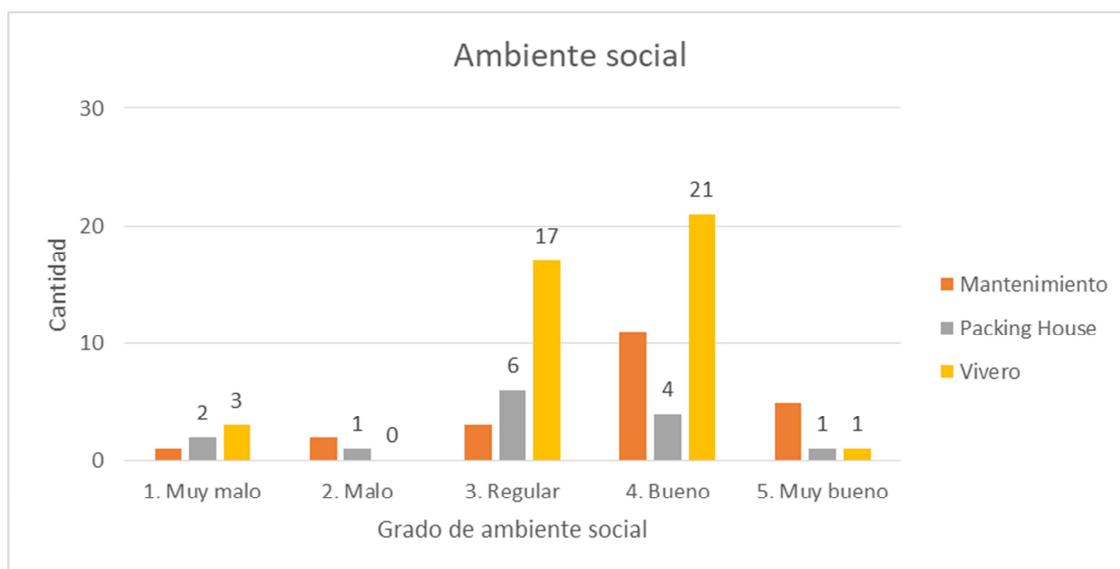
Ambiente Social

Tabla 32. Grado de ambiente social

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	6	3	26	36	7
Mantenimiento	1	2	3	11	5
Packing House	2	1	6	4	1
Vivero	3	0	17	21	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Al igual que el compañerismo, el ambiente social es de regular a bueno. La ponderación para esta tabla es de un 70%.

Figura 25. Grado de ambiente social

Fuente: elaboración propia.

Ambiente físico de trabajo

Tabla 33. Ambiente físico de trabajo

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	9	9	30	29	1
Mantenimiento	2	1	6	12	1
Packing House	1	0	8	5	0
Vivero	6	8	16	12	0

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

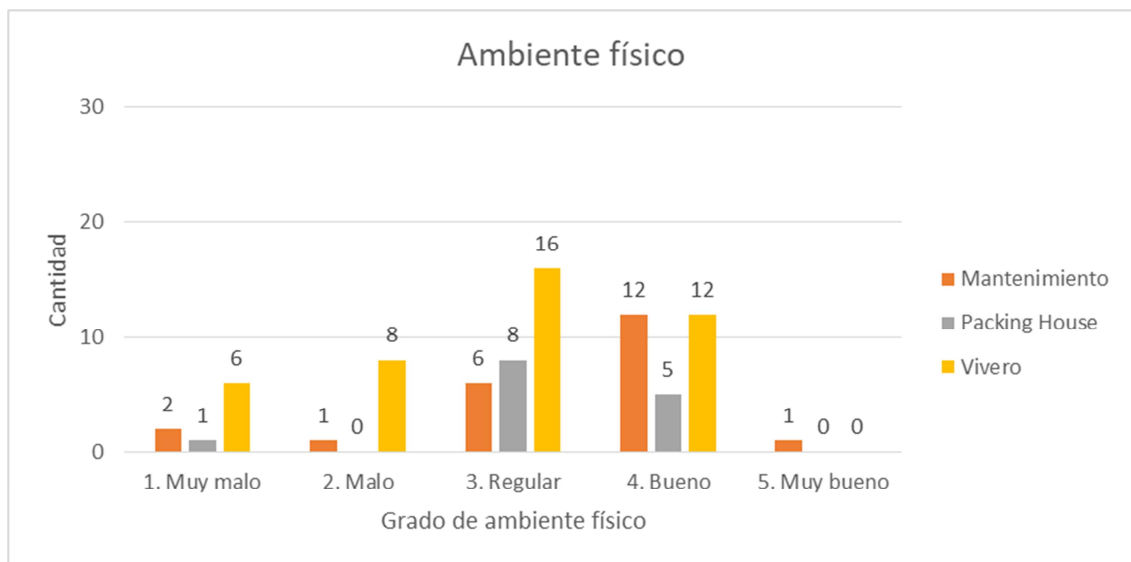
El personal del Vivero es el que más se queja del ambiente físico de trabajo, por el calor en el invernadero. Los de las secciones de Mantenimiento y Packing House indican un ambiente físico de regular a bueno. La ponderación para esta tabla es de un 63%.

En general, las personas trabajadoras de las tres secciones antes indicadas conocen la Asociación Solidarista y muchas forman parte de ella. También conocen el beneficio de

preaviso, la ambulancia y el subsidio por fallecimiento. Todas saben del médico de empresa y muchas lo han utilizado.

En cuanto a los beneficios de transporte, uniforme y vacaciones, todo el personal lo conoce y utiliza. En relación con las actividades sociales, deportivas y culturales, todas las personas encuestadas las conocen y muchas las utilizan, aunque algunas no, porque no tienen tiempo.

Figura 226. Ambiente físico de trabajo



Fuente: elaboración propia.

Cumplimiento de expectativas profesionales

Tabla 34. Grado de cumplimiento de expectativas profesionales

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	19	5	21	26	7
Mantenimiento	3	2	5	7	5
Packing House	2	1	5	5	1
Vivero	14	2	11	14	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Esta pregunta no aplica para las personas colaboradoras que tienen poca preparación académica, en especial de los sectores de Vivero y Packing House. Algunas respondieron regular o muy malo cuando debían responder “No aplica”. La ponderación para esta tabla es de un 63%.

Figura 23. Grado de cumplimiento de expectativas profesionales



Fuente: elaboración propia.

Competitividad salarial

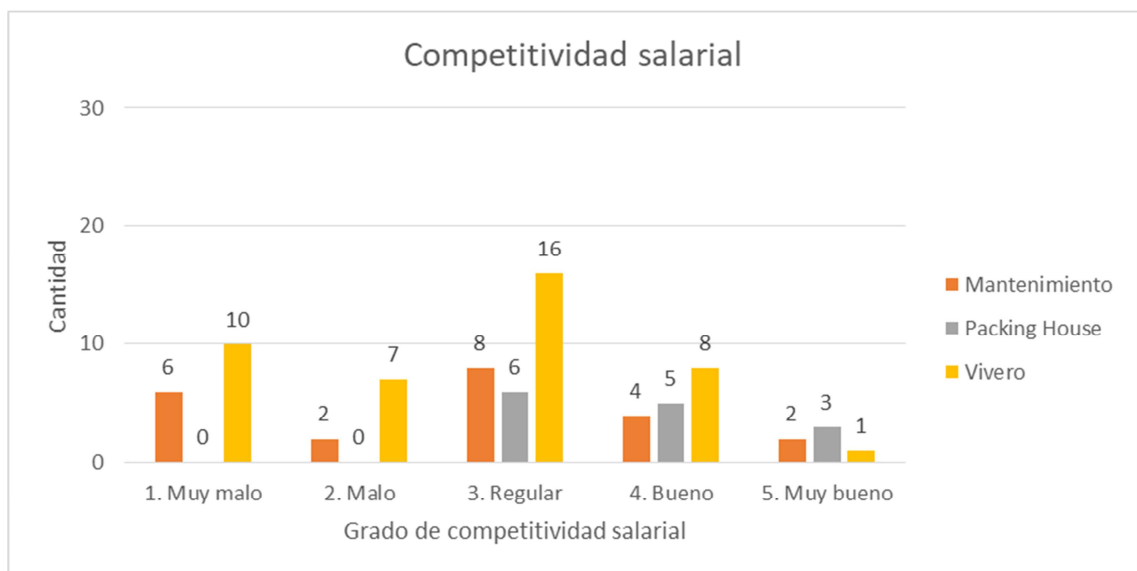
Tabla 35. Competitividad salarial

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	16	9	30	17	6
Mantenimiento	6	2	8	4	2
Packing House	0	0	6	5	3
Vivero	10	7	16	8	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El personal de Vivero indica que el salario es de regular a muy malo. Para las personas colaboradoras de Packing House y Mantenimiento el salario es de regular a bueno. La ponderación para esta tabla es de un 59%.

Figura 28. Competitividad salarial



Fuente: elaboración propia.

Beneficios e incentivos

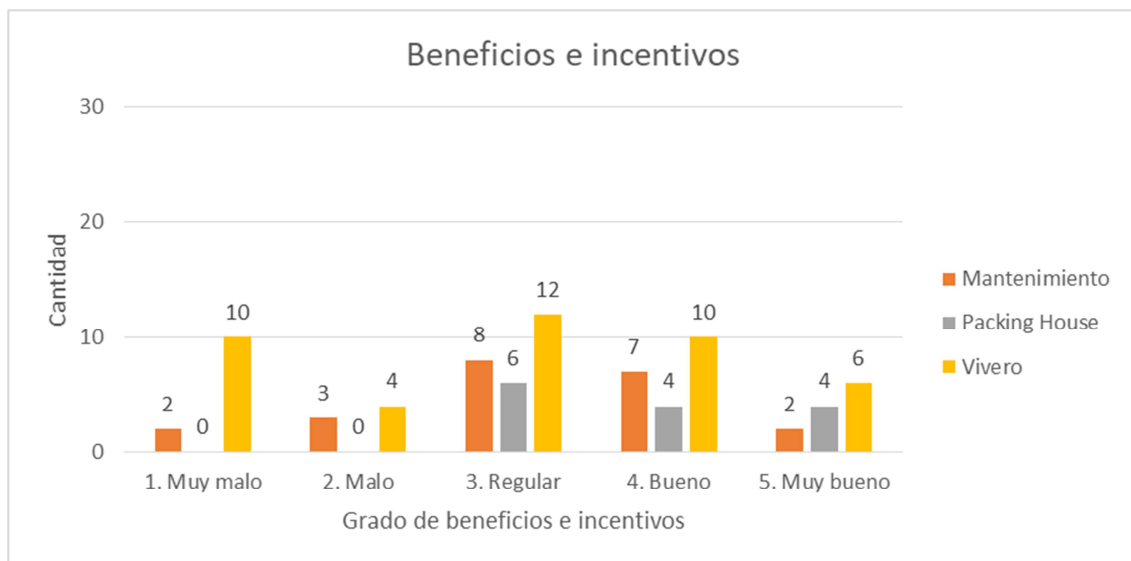
Tabla 36. Beneficios e incentivos

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	12	7	26	21	12
Mantenimiento	2	3	8	7	2
Packing House	0	0	6	4	4
Vivero	10	4	12	10	6

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El 73% indica que los beneficios e incentivos son de regular a muy bueno. Las personas trabajadoras de Vivero son quienes menos conocen los beneficios e incentivos e indican un grado de regular a muy malo. Para el personal de Packing House y Mantenimiento este beneficio es de regular a bueno. La ponderación para esta tabla es de un 66%.

Figura 249. Beneficios e incentivos



Fuente: elaboración propia.

Relación con sus compañeros(as)

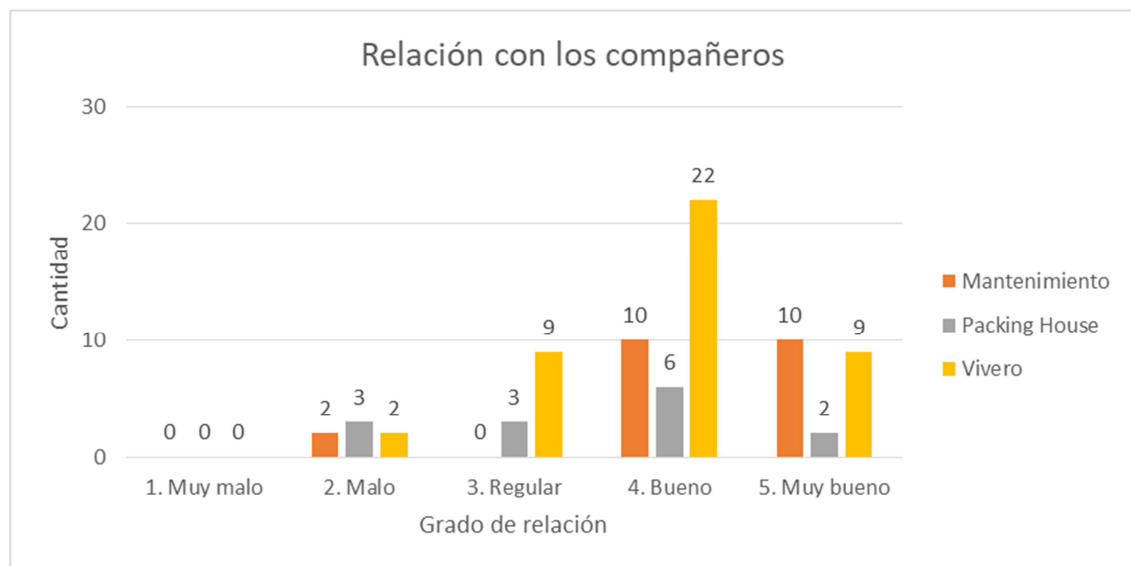
Tabla 37. Relación con sus compañeros(as)

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	0	7	12	38	21
Mantenimiento	0	2	0	10	10
Packing House	0	3	3	6	2
Vivero	0	2	9	22	9

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Al igual que en las preguntas sobre compañerismo y ambiente social, la relación con las demás personas es buena. La ponderación para esta tabla es de un 79%.

Figura 30. Relación con sus compañeros(as)



Fuente: elaboración propia.

Creatividad en el trabajo

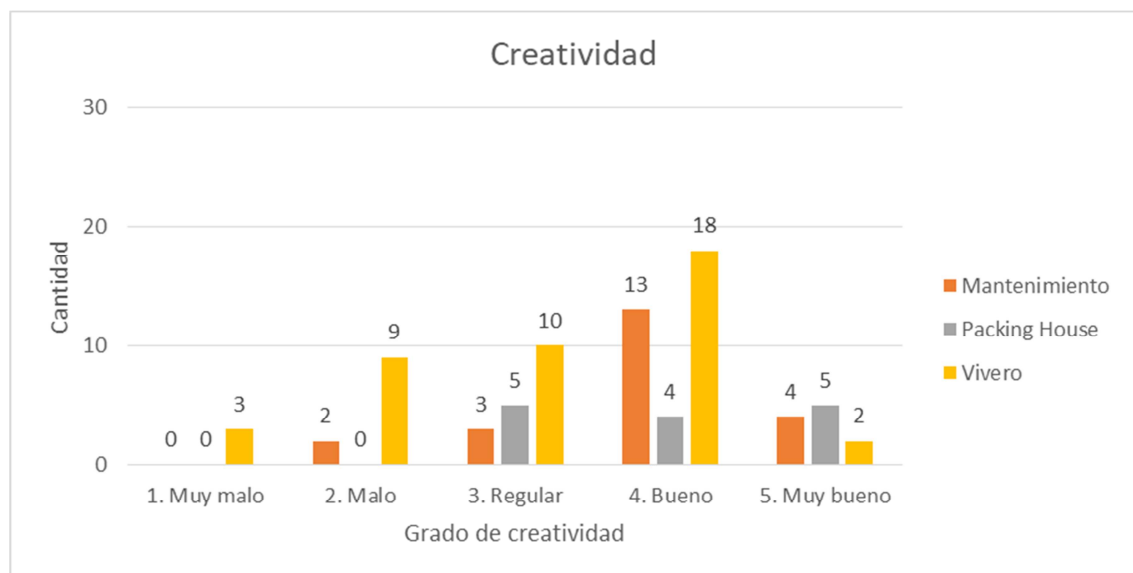
Tabla 38. Creatividad en el trabajo

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	3	11	18	35	11
Mantenimiento	0	2	3	13	4
Packing House	0	0	5	4	5
Vivero	3	9	10	18	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En general, las personas trabajadoras indicaron que se les permite tener creatividad en el trabajo, en un grado de “bueno”. La ponderación para esta tabla es de un 71%.

Figura 31. Creatividad en el trabajo



Fuente: elaboración propia.

Toma de decisiones

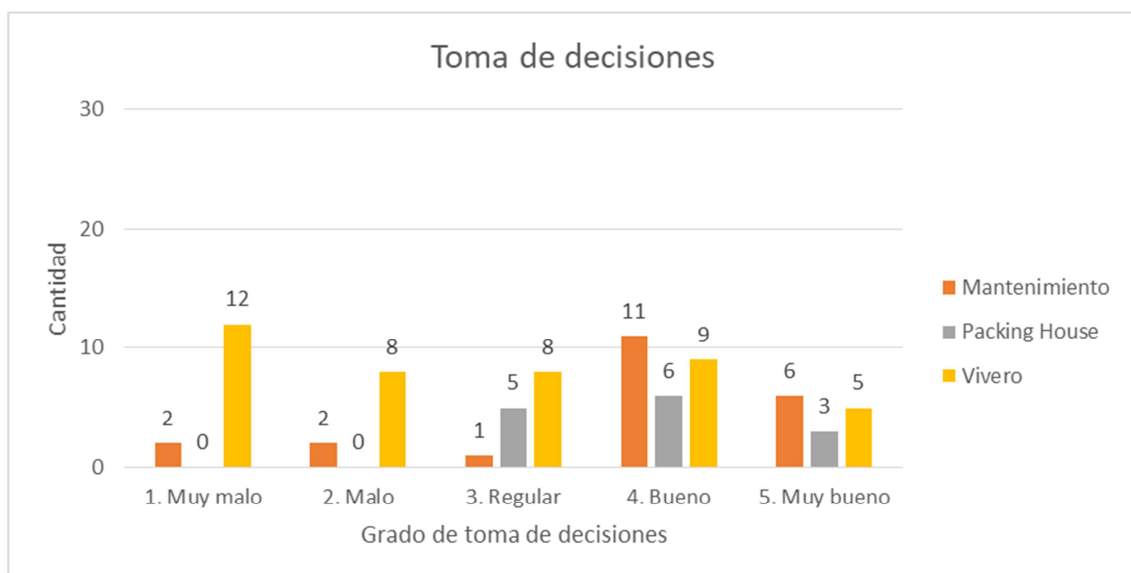
Tabla 39. Grado en el cual se les permite tomar decisiones

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	14	10	14	26	14
Mantenimiento	2	2	1	11	6
Packing House	0	0	5	6	3
Vivero	12	8	8	9	5

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El personal de Vivero indica que el grado en el cual se les permite tomar decisiones va de regular a muy malo. En las secciones de Mantenimiento y Packing House indican que el grado antes mencionado es de bueno a muy bueno. La ponderación para esta tabla es de un 67%.

Figura 252. Grado en el cual se les permite tomar decisiones



Fuente: elaboración propia.

Satisfacción con el trabajo

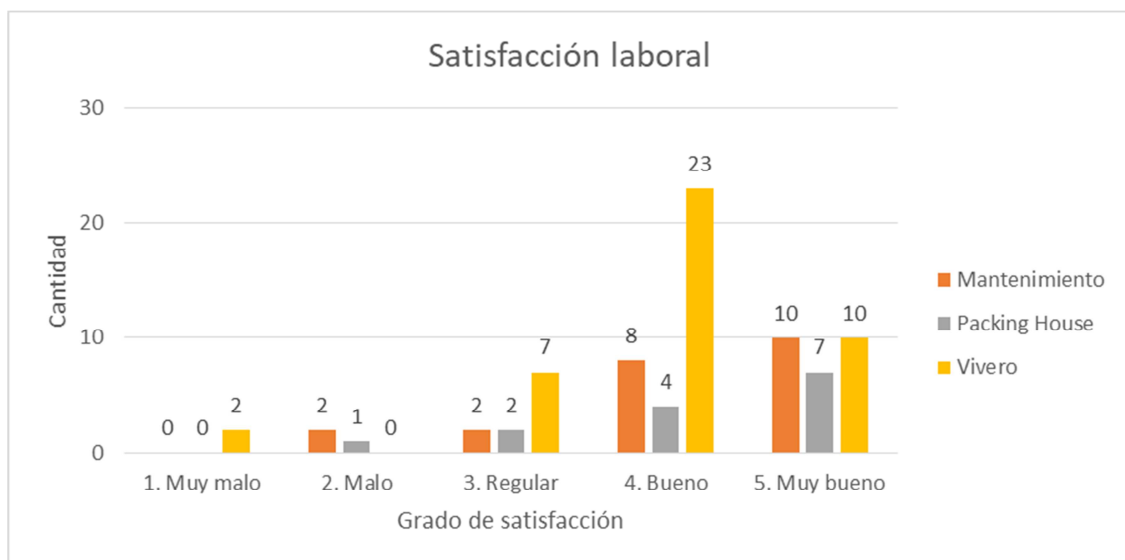
Tabla 40. Grado en el cual se siente satisfecho(a) con su trabajo

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	2	3	11	35	27
Mantenimiento	0	2	2	8	10
Packing House	0	1	2	4	7
Vivero	2	0	7	23	10

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En general, las respuestas indican un grado de bueno a muy bueno en esta pregunta, sin embargo, esto puede verse afectado por la falta de anonimato en las entrevistas. La ponderación para esta tabla es de un 82%.

Figura 33. Grado en cual se siente satisfecho(a) con su trabajo



Fuente: elaboración propia.

Puesta en práctica de formación académica

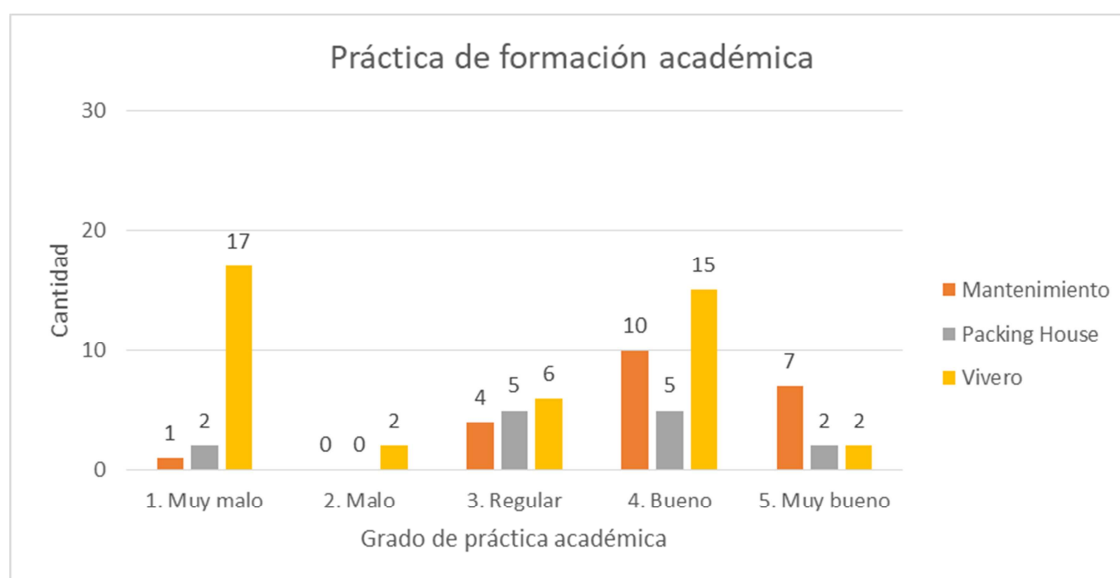
Tabla 41. Grado en que puede poner en práctica la formación académica

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	20	2	15	30	11
Mantenimiento	1	0	4	10	7
Packing House	2	0	5	5	2
Vivero	17	2	6	15	2

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Al igual que en la pregunta sobre las expectativas profesionales (Tabla 30), esta pregunta debería responderse, en su mayoría, como “No aplica”, debido a la poca escolaridad del personal encuestado. La ponderación para esta tabla es de un 67%.

Figura 34. Grado en que puede poner en práctica la formación académica



Fuente: elaboración propia.

Estabilidad laboral

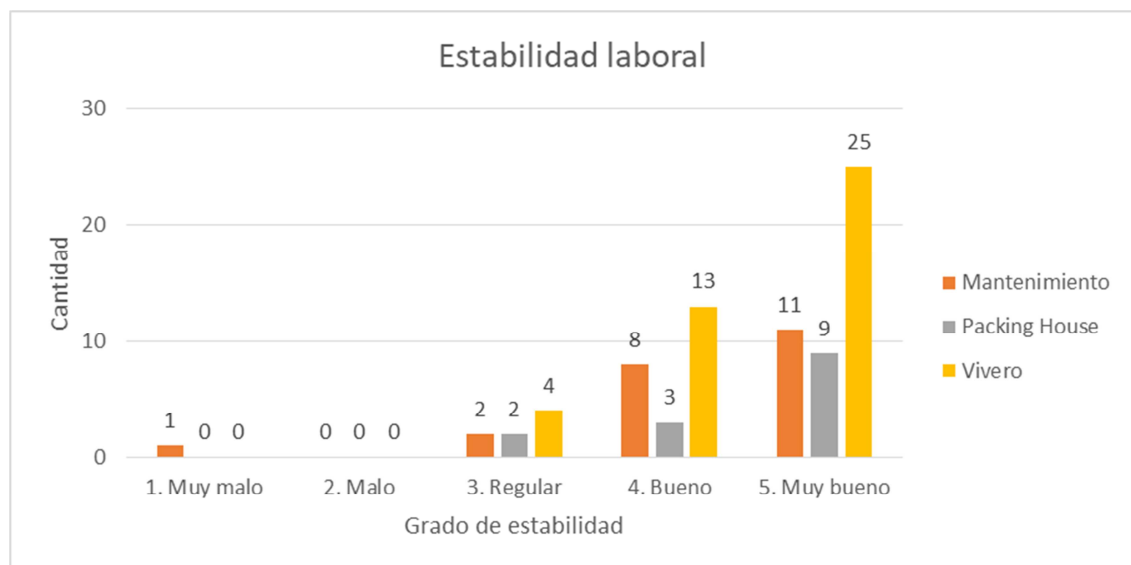
Tabla 42. Grado de estabilidad laboral

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	1	0	8	24	45
Mantenimiento	1	0	2	8	11
Packing House	0	0	2	3	9
Vivero	0	0	4	13	25

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

En general, las personas encuestadas dieron un grado de bueno a muy bueno a la estabilidad laboral, debido a la buena estabilidad y larga trayectoria de la empresa Tico Frut S.A. La ponderación para esta tabla es de un 89%.

Figura 265. Grado de estabilidad laboral



Fuente: elaboración propia.

Prestigio de la empresa

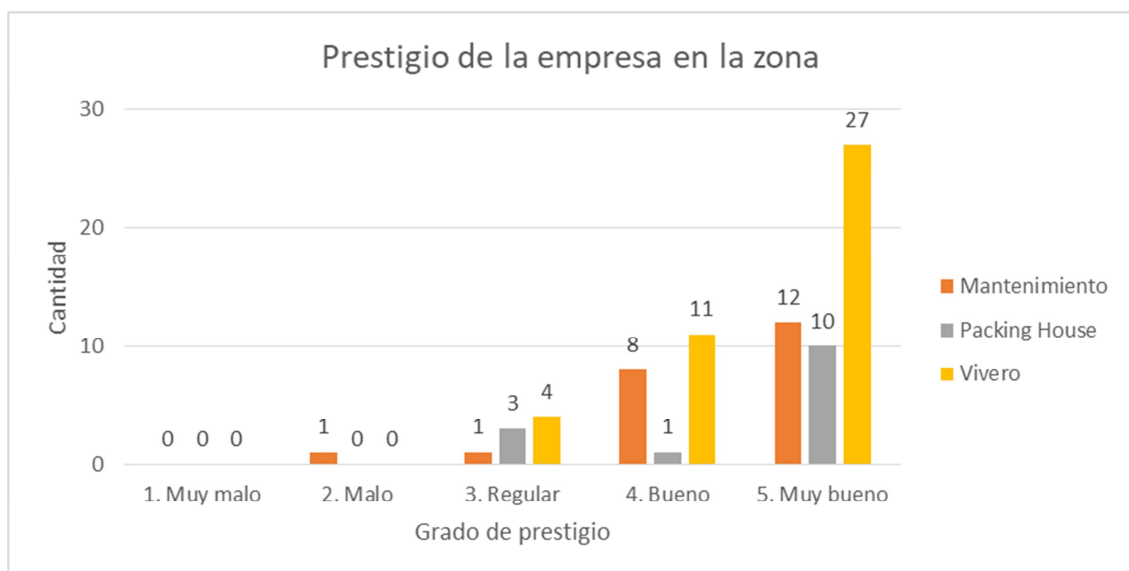
Tabla 43. Grado de prestigio de la empresa en la zona

	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	0	1	8	20	49
Mantenimiento	0	1	1	8	12
Packing House	0	0	3	1	10
Vivero	0	0	4	11	27

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

Al igual que en la pregunta sobre la estabilidad laboral, el personal encuestado dieron un grado de bueno a muy bueno en este apartado, debido al reconocimiento que tiene esta empresa agroexportadora en la región. La ponderación para esta tabla es de un 90%.

Figura 36. Grado de prestigio de la empresa en la zona



Fuente: elaboración propia.

Tabla 44. Grado en que el salario permite llevar a cabo proyectos personales

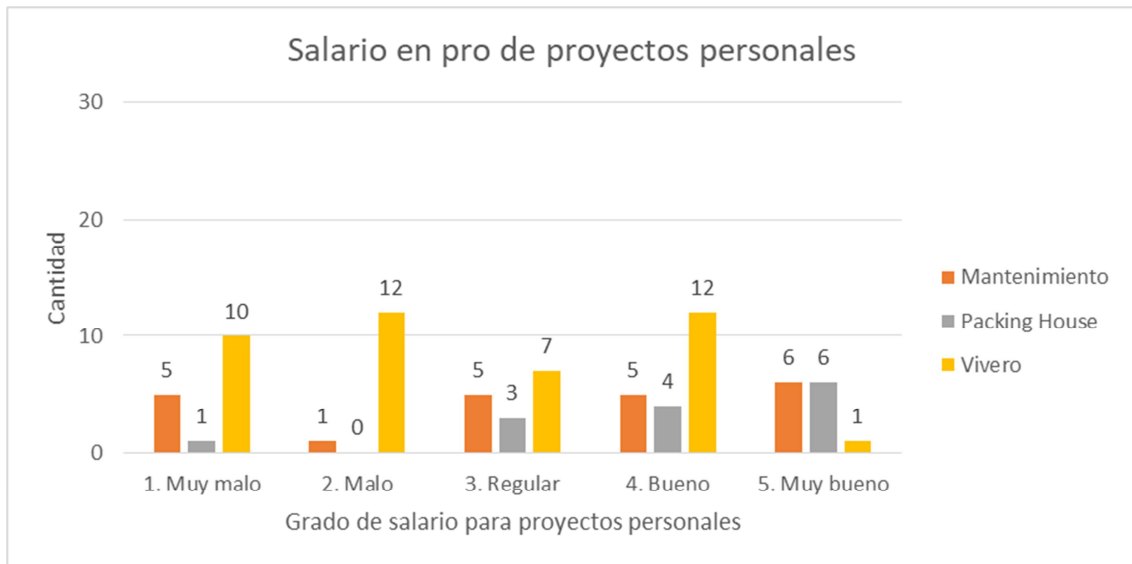
	Grado				
	1. Muy malo	2. Malo	3. Regular	4. Bueno	5. Muy bueno
Total	16	13	15	21	13
Mantenimiento	5	1	5	5	6
Packing House	1	0	3	4	6
Vivero	10	12	7	12	1

Fuente: elaboración propia a partir del sondeo realizado, indicado en el objetivo 2.

El personal del sector de Vivero, en su mayoría, indica que el salario no les permite llevar a cabo proyectos personales. Las personas colaboradoras de Mantenimiento y Packing House le dan a este apartado un grado de regular a muy bueno. La ponderación para esta tabla es de un 63%.

En general, la mayoría de las personas trabajadoras dicen tener buena motivación, buen ambiente social y relación con el resto del personal. Se sienten satisfechas con su oficio, consideran que el trabajo es estable y que la empresa es prestigiosa en la zona.

Figura 37. Grado en que el salario permite llevar a cabo proyectos personales



Fuente: elaboración propia.

Propuesta de beneficios e incentivos

De acuerdo con el objetivo específico número 4, elaborar una propuesta de incentivos y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.

Luego de aplicar los cuestionarios para conocer el perfil profesional de las personas colaboradoras de la planta, donde se arroja la experiencia, nivel académico, habilidades, entre otros aspectos fundamentales que debe tener el personal para cumplir con el perfil profesional adecuado al sector agroindustrial, se elaboró la propuesta que contempla incentivos y beneficios, resarcimiento, rendimiento laboral en beneficio mutuo de las personas colaboradoras y la empresa para la que presten sus servicios.

La siguiente es la propuesta de beneficios e incentivos basada en los resultados de la evaluación de desempeño. Las evaluaciones se aplicarán una vez por cada mes del año y las notas deben ser mantenidas por parte de las personas trabajadoras durante al menos 3 evaluaciones seguidas. No aplica para todos los puestos, solo para los operarios en los tres sectores estudiados, es decir, no aplica para puestos administrativos como gerentes y asistentes administrativos.

Objetivos de la propuesta de beneficios e incentivos

- Aumentar la motivación de las personas trabajadoras para que el personal vea que su esfuerzo es valorado y recompensado.
- Aumentar la productividad de las personas colaboradoras, así como las competencias necesarias para su puesto y funciones.

- Fomentar el desarrollo de las competencias de la persona trabajadora, tanto en habilidades individuales como en habilidades de trabajo en equipo.
- Mejorar el ambiente laboral de la empresa.
- Aumentar las utilidades de la empresa.

Responsable del programa de beneficios e incentivos

La unidad de Desarrollo Humano será la encargada de administrar el programa de incentivos y darle seguimiento, así como de hacerle las propuestas de mejora al programa.

Para lo anterior, se desarrollarán al menos las siguientes actividades:

1. Medición del impacto de los beneficios e incentivos en la motivación y productividad de las personas colaboradoras.
2. Realizar al menos una consulta anual a las personas colaboradoras, con la finalidad de conocer sus expectativas respecto de nuevos beneficios e incentivos que desean recibir.

Beneficios

Son compensaciones que la empresa otorga a los trabajadores, además de su salario normal. A diferencia de los incentivos, los beneficios se otorgan a todos los trabajadores, sin importar su rendimiento laboral.

Tipos de incentivos

Incentivos no económicos

Se les puede otorgar vacaciones por buen rendimiento y dar un día libre por cumpleaños o enviarle a la persona una nota de felicitación y un detalle, por ejemplo, un chocolate. Eso lo podría hacer alguien de recursos humanos personalmente.

También reconocimientos en público por su buen desempeño, incluyendo enviar una carta o correo reconociendo al personal por su buena labor. Este reconocimiento público puede ser durante una pequeña reunión con todo el personal y también colocarlo impreso en las pizarras dentro de la organización. Por ejemplo hacer reconocimientos el día del padre, de la madre, de la mujer, del contador, etc.

Un buen motivante es que las personas colaboradoras que sean profesionales o técnicos pueden dar capacitaciones de sus áreas al personal. Esto puede ser dentro de las mismas unidades o para otro personal de la empresa.

También se recomienda hacer una actividad para despedir al personal que se jubila o dar un reconocimiento por los años laborados. Esto motiva a quien recibe el incentivo y aumenta en las personas trabajadoras el sentimiento de que la empresa las valorará así como su pertenencia en la organización. Igualmente, se recomienda elaborar un plan de sucesión para asegurarse de que la persona sustituta sea de igual o mejor desempeño.

Por la naturaleza del puesto, no se puede otorgar flexibilidad de horarios, dado que las personas trabajadoras están sujetas a un horario establecido en el cual se trabaja en equipo. Por ejemplo, en la sección de empaque de mallas se usa un tipo de banda sin fin encendida únicamente unas horas del día. Tampoco se les puede dar autonomía, porque el puesto de operario establece que las labores deben hacerse de una única forma.

Incentivos económicos

Bonos dados al personal que pueden variar según la calificación obtenida en la evaluación de desempeño. Los bonos pueden ser de un 5%, 10% o hasta un 15% de su salario base.

A continuación, una propuesta de incentivos económicos y no económicos.

Beneficios:

Asociación Solidarista ASETICO

- ✓ Ahorro económico
- ✓ El socorro mutuo
- ✓ La solidaridad de las personas trabajadoras entre sí
- ✓ La solidaridad entre la empresa y las personas trabajadoras
- ✓ El cumplimiento de los fines contemplados en la Ley No.6970, sus Estatutos y Reglamentos

Soda/Comedor: subsidio una vez por turno de trabajo.

- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario comprendido entre ¢1.00 y ¢299.999,00 pagarán un 29% del valor del combo.
- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario comprendido entre ¢300.000,00 y ¢399.999,00 pagarán un 35% del valor del combo.
- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario de más de ¢400.000,00 pagarán un 40% del valor del combo.
- ✓ Mínimo tres hornos microondas en funcionamiento para uso de las personas trabajadoras de la empresa.

- ✓ En los días de descanso y feriados de pago obligatorio, a las personas que laboren la empresa les dará únicamente el desayuno o únicamente el almuerzo o únicamente la cena, sin costo alguno.
- ✓ La empresa dará el 100% de alimentación en aquellos casos en que la persona trabajadora, por un imprevisto que no sea de su responsabilidad, labore una hora y media más de su turno normal de trabajo.
- ✓ Termo para el café en las casetillas de guardas de seguridad.

Preaviso

- ✓ Cuando la persona trabajadora renuncia, el preaviso se hace efectivo de forma inmediata sin necesidad de que el preaviso deba ser cancelado por ninguna de las partes.

Ambulancia

- ✓ Vehículo debidamente acondicionado.
- ✓ Trasladado después de la atención médica fuera de la zona de labores.

Médico de empresa

- ✓ La empresa brinda los servicios de médico de empresa tres veces por semana e inclusive se pueden incrementar las visitas.

Subsidio en caso de fallecimiento de ¢280,000.00.

- ✓ Del trabajador(a), cónyuge, compañero (a), padres e hijos.
- ✓ Por fallecimiento de la persona trabajadora, se dará el transporte del cuerpo de cualquier parte dentro del territorio nacional, a su lugar de residencia.

Transporte

- ✓ Servicio de autobús.

Permisos con goce de salario

- ✓ Siete días hábiles en caso de matrimonio.
- ✓ Siete días hábiles por fallecimiento debidamente comprobado del cónyuge, compañero o compañera e hijos.
- ✓ Cuatro días hábiles por fallecimiento debidamente comprobado de padres.
- ✓ Tres días hábiles por fallecimiento de hermanos y abuelos.
- ✓ Tres días hábiles por fallecimiento de nietos.
- ✓ Dos días hábiles por fallecimiento de suegros y padrastros.
- ✓ En caso de nacimiento o adopción de hijos de matrimonio o de unión libre comprobada, cuatro días, de la siguiente manera: en los primeros ocho días luego del nacimiento o adopción, la persona trabajadora podrá escoger cuándo disfrutar los cuatro días o, en el caso que la esposa o compañera permanezca internada, se le darán los cuatro días cuando se le dé de alta, si la persona trabajadora lo solicita.
- ✓ Citas judiciales el tiempo necesario, sujeto a comprobación.
- ✓ Todos los permisos que libremente conceda la empresa que excedan lo previsto en los incisos anteriores, serán con o sin goce de salario a criterio de la empresa.
- ✓ Día para trámite de renovación de licencia para personas trabajadoras que laboren como choferes, operadores y conductores de equipo pesado.
- ✓ Cuando una persona trabajadora salga de las instalaciones de la empresa, esta le pagará los viáticos de acuerdo con la Tabla de la Contraloría y serán entregados a cada una individualmente, por anticipado.

Uniforme

- ✓ Tres uniformes completos: camisa/blusa, pantalón y un par de zapatos.

Actividades sociales, deportivas y culturales

- ✓ ¢150.000,00 colones mensuales, para actividades de dicha índole.
- ✓ Fiesta navideña donde la persona trabajadora podrá asistir con su familia directa, cónyuge, convivientes e hijos.

Vacaciones

- ✓ Primera vacación 12 días hábiles
- ✓ Segunda vacación 13 días hábiles
- ✓ Tercera vacación 14 días hábiles
- ✓ Cuarta vacación 15 días hábiles
- ✓ Quinta vacación 16 días hábiles
- ✓ Sexta vacación 17 días hábiles
- ✓ Séptima vacación 18 días hábiles
- ✓ Octava vacación 19 días hábiles
- ✓ Novena vacación en adelante 20 días hábiles.

Permisos sin goce de salario

- ✓ Hasta diez días al año, siempre y cuando no afecte el cumplimiento de las labores y según el ausentismo de la persona colaboradora (días no laborados, con permiso, sin permiso y justificados).

Beca para estudiantes hijos de las personas colaboradoras

Becas para el mes de febrero de cada año para estudiantes con record académico de más de 90%:

Primaria:

- ✓ 10 becas de ¢30.000,00. Primer año de concursar.
- ✓ 10 becas de ¢40.000,00. Segundo año.
- ✓ 10 becas de ¢50.000,00. Tercer año.
- ✓ 10 becas de ¢60.000,00. Del cuarto hasta el sexto año de la escuela.

Secundaria:

- ✓ 10 becas de ¢50.000,00. Primer año de concursar.
- ✓ 10 becas de ¢60.000,00. Segundo año.
- ✓ 10 becas de ¢70.000,00. Tercer año.
- ✓ 10 becas de ¢80.000,00. Del cuarto hasta el quinto o sexto año del colegio.

Universidad:

- ✓ 10 becas de ¢80.000,00.

Estudio

- ✓ Oportunidad de acomodo de horarios para estudiar (se debe demostrar la permanencia en el centro de educación).
- ✓ Capacitaciones del INA con 50% en horario laboral y 50% en tiempo libre de la persona trabajadora.

Ascenso laboral

- ✓ Dar prioridad de manera interna y si no hay oferentes se extiende a un proceso externo de reclutamiento.

Incentivos:

Se detalla en la Tabla 44, Propuesta de incentivos según evaluación de desempeño de cada colaborador.

Tabla 45. Propuesta de incentivos según desempeño

Calificación de la evaluación de desempeño mantenida en al menos 3 evaluaciones consecutivas	Incentivo
70%-79%	Bono de un 5% de su salario base + reconocimiento público
80%-89%	Bono de un 10% de su salario base + reconocimiento público
90%-100%	Bono de un 15% de su salario base + un día extra de vacaciones + reconocimiento público

Fuente: elaboración propia.

Aspectos a impactar

Estos beneficios e incentivos van dirigidos a aumentar la motivación de la persona trabajadora y su buen desempeño. También las evaluaciones de desempeño, que van a ser la forma de evaluar al personal, refuerzan las siguientes competencias: compromiso

organizacional, calidad y cantidad de trabajo, actitud de trabajo, puntualidad y disciplina, orden limpieza y seguridad, trabajo en equipo, liderazgo, planeación y organización, respeto a las personas, lealtad a la empresa y a las personas que trabajan en ella, honestidad en el trabajo, responsabilidad, conocimientos en su área, habilidades necesarias en su área de trabajo, inocuidad alimentaria (para los que trabajan en empaque de malla).

Indicadores para medir en el futuro el efecto de implantar los beneficios e incentivos

- Comparar las evaluaciones de desempeño, antes de la ejecución de este plan y después, para medir su efecto.
- Contabilizar cuantas personas ganaron los incentivos para saber si se está aprovechando este recurso y también medir el interés de las personas trabajadoras.
- Medir el conocimiento y uso de los diferentes incentivos y compararlos con los indicadores arrojados por el estudio realizado en el presente periodo. Debe ampliarse el estudio a las demás unidades estratégicas
- La empresa debe desarrollar indicadores de productividad que permitan la medición de las mejoras en la eficiencia del trabajo como resultado de los incentivos de la empresa. Para las unidades incluidas en el presente estudio, deben desarrollarse primeramente indicadores de:
 - Capacidad: cantidad de productos y servicios producidos en un periodo de tiempo determinado.
 - Calidad: cumplimiento de estándares de calidad de la empresa.
 - Estratégicos: cumplimiento de objetivos planteados.

Política de divulgación

- Hacer reuniones con todo el personal para comunicar la aplicación de este plan de beneficios e incentivos.
- Colocar en pizarras dentro de la empresa anuncios de la aplicación de este plan.
- Hacer reconocimientos públicos a la hora de otorgar los incentivos a quienes se los ganaron. También colocar en pizarras fotos con los nombres de las personas ganadoras más recientes.

Análisis de Resultados

De acuerdo con el objetivo general, los resultados obtenidos desde la Tabla 15 hasta la Tabla 25 muestran que casi todas las personas trabajadoras de la empresa conocen los beneficios de los que pueden disponer y muchas las utilizan.

En la Tabla 26 se muestra que el 53% del personal tiene un grado de motivación de bueno o muy bueno y el 80% de las personas colaboradoras tiene un grado de regular a muy bueno. La mayoría de las personas trabajadoras tienen un nivel alto de motivación.

En la entrevista realizada a la Jefatura del Departamento de Capital Humano, aplicada a la señora Yorleny Alvarado (ver anexo), se obtuvo como resultado que todos los incentivos que otorga la empresa Tico Frut S.A. a su personal mejoran la productividad en un grado de “muy bueno”, por lo que se puede concluir que estos beneficios aumentan la motivación de las personas trabajadoras.

De acuerdo con los antecedentes, Bedodo y Giglio (2006) concluyen que las compensaciones, tanto remuneradas como no remuneradas, acrecientan la motivación de las personas trabajadoras. Además, Robbins y Coulter (2005), basados en la teoría de las expectativas de Victor Vroom, establece un vínculo entre las recompensas organizacionales y la motivación del colaborador.

Finalmente, Sánchez (2013) concluye que la motivación elevada mejora la productividad de las personas trabajadoras. Según Chiavenato (2007), basado en la teoría de Vroom, la persona motivada influye en su propio nivel de productividad, pues a mayor motivación mayor productividad.

Limitaciones

Para el año 2019, la empresa Tico Frut S.A. no cuenta con métricas de producción que se puedan utilizar para comparar la productividad del antes y después de la instauración de los incentivos laborales, por lo tanto, no se logró obtener resultados cuantitativos de la relación de la productividad con la motivación de las personas colaboradoras de esta empresa.

La falta de confidencialidad al responder las encuestas pudo haber disminuido la sinceridad de las personas trabajadoras.

El cambio de tutorías afecta el hilo de la investigación planteada.

Capítulo V

Conclusiones

La mayor parte de las personas trabajadoras son hombres, con edades entre los 30 y los 60 años, casados o en unión libre y con hijos, viven con el grupo familiar y tienen poca escolaridad. La mayoría conoce la empresa desde hace varios años, ya sea trabajando por servicios profesionales o bajo contratación por tiempo indefinido.

Los tres sectores analizados: Mantenimiento, Vivero y Packing House son diferentes en cuanto al nivel académico del personal, las instalaciones y los horarios de trabajo.

Las personas trabajadoras del sector de Mantenimiento Industrial tienen mayor formación académica, reciben un salario mayor y en temporada de zafra trabajan turnos mixtos de 12 horas diarias. Indican conocer bien los beneficios de la empresa, y los utilizan. Dicen estar motivados en su trabajo, con el ambiente físico de trabajo y pueden poner en práctica su formación profesional.

Las personas trabajadoras de los sectores de Packing House y Vivero tienen poca formación académica, reciben menor salario que en el sector de Mantenimiento; conocen y utilizan menos los beneficios que brinda la empresa. Este personal indica peores condiciones de trabajo, tanto en las instalaciones físicas, como en reconocimiento por las tareas realizadas, no poder tomar decisiones en el trabajo y salario poco competitivo.

Con respecto a los beneficios de preaviso, ambulancia, médico de empresa, subsidio por fallecimiento, asociación solidarista, transporte, uniforme, vacaciones y actividades sociales, deportivas y culturales, todo el personal las conocen y muchos las utilizan.

El subsidio de alimentación, aunque todas las personas trabajadoras lo conocen, muchas prefieren traer comida de casa para ahorrar.

La mayoría de las personas trabajadoras conocen los beneficios que brinda la empresa y muchas los utilizan.

En general, el personal manifiesta tener buena motivación, buen ambiente social y relación con sus compañeros(as). Consideran que el trabajo es estable y que la empresa es prestigiosa en la zona.

Se concluye que los beneficios que la empresa Tico Frut S.A. otorga a su personal les brindan motivación y esto mejora la productividad.

Recomendaciones

Luego de realizar toda la investigación se proponen las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones relacionadas a este tema:

- Elaborar las entrevistas de manera que se mantenga el anonimato del trabajador, para que éste no se sienta cohibido al responder o que sienta temor a represalias por parte de la dirección de la empresa.
- Dar espacio en la entrevista para que el colaborador dé su opinión sobre cuál otro beneficio, que no sea brindado por la empresa, pueda elevar la motivación en la organización
- Consultar si la empresa tiene índices de productividad disponibles, para poder usar estos datos cuantitativos en la investigación.
- Tomar en cuenta el presupuesto de la empresa al elaborar la propuesta de incentivos y si está dispuesta a facilitar esta información.

Referencias

- Arnoletto, E. J. (2004). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Cuba. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=10411202>.
- Barrantes Echeverría, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José. EUNED
- Bedodo Espinoza, V. y Giglio Gallardo, C. (2006-01-05). *Motivación laboral y compensaciones: Una investigación de orientación teórica*. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>
- Cabrera Barrios, L. (2011), *Gestión de recursos humanos basada en competencias y motivación laboral*. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/22/Cabrera-Luz.pdf>
- Cárdenas, M. (2009). *Naturaleza y propósito de la organización*. Córdoba. El Cid Editor
- Castañeda Gómez, R. (2011). *El proceso de cambio en las organizaciones*. México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Castaño, J. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. España. Universidad de Alcalá.
- Castillo Izquierdo, E. (2016) *Metodología de las 9S en el área de patrocinio de la Organización Comunitaria de Nuevo Amanecer*. Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/636.pdf>
- Castro, M. y Martínez, J. (2010). *Un modelo social exitoso en la encrucijada: límites del desencuentro entre régimen laboral y de bienestar en Costa Rica*. Recuperado de <file:///C:/Users/Gabriela/Downloads/DialnetDeLaDenunciaDeLaDominacionAlAnalisisDeLaProduccion-3630013.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones*. México. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano de las organizaciones*. México. McGraw-Hill

- Cuevas, R. (2002). *Tendencias de la dinámica cultural en Costa Rica en el siglo XX*. Costa Rica. Recuperado de http://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/2074/recurso_170.pdf?sequence=1
- De Censo, D. A. y Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management*. Nueva York. John Wiley y Sons.
- Dell, T. (1991). *La motivación en el trabajo, el desarrollo de una actitud positiva en el empleado*. México. Trillas.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación.
- Fernández, J. (2010). *La gestión de los recursos humanos*. México. McGraw-Hill.
- Granados Espinoza, J. (2013), *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México. Editorial el Manual Moderno S.A.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México. McGraw-Hill
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., y Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Hernández Palomino, J. (2017). *Desarrollo Organizacional, teoría, prácticas y casos*. México. Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion.pdf>
- Huergo Tobar, P. (2015). *Importancia y pasos para la elaboración del estado del arte en un anteproyecto o proyecto de investigación (CW)*. Colombia. Recuperado de <http://repository.ucc.edu.co/handle/ucc/191.pdf>
- Marrugo, M. y Pérez, B. (2012). *Análisis de la teoría de las expectativas de Victor Vroom en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Pedro Romero "CEMPRENDE"*. <http://hdl.handle.net/11227/527.pdf>

- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park. Sage.
- Miranda Lamarca, E. (2009) *Interrelación entre motivación y rendimiento académico en el alumnado universitario de la C.A.P.V (Comunidad Autónoma del País Vasco) España*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=119529.pdf>
- Moreno Jiménez, B. (2011). *Actores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0465546X2011000500002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Okuda Benavides, M. y Gómez Restrepo, C. (2009). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. Red Revista Colombiana de Psiquiatría, Bogotá.
- One Medical. (2018) *How patient experience fits into your health benefits strategy*. Recuperado de <https://go.onemedical.com/PatientExperience>
- One Medical. (2018) *Definitive Guide, What to consider when it comes to on-site care*. Recuperado de <https://go.onemedical.com/OnSiteCare>
- Peiró, J. (2004). *El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo*. Recuperado de http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizarrevista/archivos/V3N204sistema_trabajo.pdf
- Pinto Castro, L. (2015). *Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía CAFESA*. Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1.pdf>
- Quirós Tomás, F. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=47613.pdf>
- Raineri, A. (1998). *Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado*. Recuperado de https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184308/rev70_raineri.pdf
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.

- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2013). *Recursos basados en el conocimiento, capacidades dinámicas e innovación en el sector servicios: El papel antecedente de las prácticas de recursos humanos*. Las Palmas de Gran Canaria. Recuperado de https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/10735/4/0686756_00000_0000.pdf
- Sánchez Aguilar, J. (2013). *Motivación del personal como herramienta para mejorar la productividad de los trabajadores en proyectos de construcción*. Costa Rica. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/3103/1/34696.pdf>
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México. McGraw-Hill.
- Yepes Baldó, M. (2001). *El constructo psicosocial de Calidad de los Procesos y Recursos Humanos. Desarrollo teórico y validación empírica*. Barcelona. Recuperado de <http://hdl.handle.net/2445/42755.pdf>
- Zapata Valencia, J. (2011). *El control estratégico de recursos humanos y su contribución a la generación de valor: análisis de las principales variables estratégicas de recursos humanos*. Madrid. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=DNju1uqZ%2F%2BA%3D.pdf>
- Zelaya Lücke, J. (2006), *Clasificación de puestos*. Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Anexos

Lista de beneficios e incentivos de Tico Frut S.A.

Asociación Solidarista ASETICO:

- ✓ Ahorro económico.
- ✓ El socorro mutuo.
- ✓ La solidaridad de las personas trabajadoras entre sí.
- ✓ La solidaridad entre la empresa y el personal.
- ✓ El cumplimiento de los fines contemplados en la Ley No.6970, sus Estatutos y Reglamentos.

Soda/Comedor: subsidio una vez por turno de trabajo:

- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario comprendido entre ¢1.00 y ¢299.999,00 pagarán un 29% del valor del combo.
- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario comprendido entre ¢300.000,00 y ¢399.999,00 pagarán un 35% del valor del combo.
- ✓ Las personas trabajadoras que devenguen un salario de más de ¢400.000,00 pagarán un 40% del valor del combo.
- ✓ Mínimo tres hornos microondas en funcionamiento para uso de las personas trabajadoras de la empresa.
- ✓ En los días de descanso y feriados de pago obligatorio, a las personas que laboren la empresa les dará únicamente el desayuno o únicamente el almuerzo o únicamente la cena, sin costo alguno.
- ✓ La empresa dará el 100% de alimentación en aquellos casos en que la persona trabajadora, por un imprevisto que no sea de su responsabilidad, labore una hora y media más de su turno normal de trabajo.
- ✓ Termo para el café en las casetillas de guardas de seguridad.

Preaviso:

- ✓ Cuando la persona trabajadora renuncia, el preaviso se hace efectivo de forma inmediata sin necesidad de que el preaviso deba ser cancelado por ninguna de las partes.

Ambulancia:

- ✓ Vehículo debidamente acondicionado.
- ✓ Traslado después de la atención médica fuera de la zona de labores.

Médico de empresa:

- ✓ La empresa brinda los servicios de médico de empresa, tres veces por semana e inclusive se pueden incrementar las visitas.

Subsidio en caso de fallecimiento, ¢280,000.00:

- ✓ Del trabajador(a), cónyuge, compañero (a), padres e hijos.
- ✓ Por fallecimiento de la persona trabajadora, se dará el transporte del cuerpo de cualquier parte dentro del territorio nacional, a su lugar de residencia.

Transporte

- ✓ Servicio de autobús privado.

Permisos con goce de salario:

- ✓ Siete días hábiles en caso de matrimonio.
- ✓ Siete días hábiles por fallecimiento debidamente comprobado del cónyuge, compañero o compañera e hijos.
- ✓ Cuatro días hábiles por fallecimiento debidamente comprobado de padres.
- ✓ Tres días hábiles por fallecimiento de hermanos y abuelos.
- ✓ Tres días hábiles por fallecimiento de nietos.
- ✓ Dos días hábiles por fallecimiento de suegros y padrastros.
- ✓ En caso de nacimiento o adopción de hijos de matrimonio o de unión libre comprobada, cuatro días, de la siguiente manera: en los primeros ocho días luego del nacimiento o adopción, la persona trabajadora podrá escoger cuándo disfrutar los cuatro días, o en el caso que la esposa o compañera permanezca internada, se le darán los cuatro días cuando se le dé de alta, si la persona trabajadora lo solicita.
- ✓ Citas judiciales el tiempo necesario, sujeto a comprobación.

- ✓ Todos los permisos que libremente conceda la empresa que excedan lo previsto en los incisos anteriores, serán con o sin goce de salario a criterio de la empresa.
- ✓ Día para trámite de renovación de licencia para trabajadores(as) que laboren como choferes, operadores y conductores de equipo pesado.
- ✓ Cuando una persona trabajadora salga de las instalaciones de la empresa, esta le pagará los viáticos de acuerdo con la Tabla de la Contraloría y será entregado a cada una individualmente, por anticipado.

Uniforme:

- ✓ Tres uniformes completos: camisa/blusa, pantalón y un par de zapatos.

Actividades sociales, deportivas y culturales:

- ✓ ¢150.000,00 colones mensuales, para actividades de dicha índole.
- ✓ Fiesta navideña donde la persona trabajadora podrá asistir con su familia directa, cónyuge, convivientes e hijos.

Vacaciones:

- ✓ Primera vacación 12 días hábiles
- ✓ Segunda vacación 13 días hábiles
- ✓ Tercera vacación 14 días hábiles
- ✓ Cuarta vacación 15 días hábiles
- ✓ Quinta vacación 16 días hábiles
- ✓ Sexta vacación 17 días hábiles
- ✓ Séptima vacación 18 días hábiles
- ✓ Octava vacación 19 días hábiles
- ✓ Novena vacación en adelante 20 días hábiles.



Evaluación de Desempeño Dpto: Recursos Humanos

F-RH-052, versión 03.
Consecutivo: 74

Estimado usuario: el cuestionario que se le presenta suministrará información general del aporte de cada colaborador. Considerando aspectos evaluados a lo relacionado a Calidad, Ambiente y Seguridad, Salud Ocupacional y Seguridad Alimentaria.

Fecha de evaluación: 29/8/18, **Compañía:** TicoFruit S.A., **Periodo:** 2018

Jefatura: 02441 CESAR ROLANDO CHINCHILLA MORA

Colaborador evaluado			
Nombre	Puesto	Cedula	Nota
05804 / SILVIA PEREZ GUERRERO	MISCELANEA (O)	0205230308	98

Detalle de la evaluación			
Sección	Ítem	Resultado	Puntos obtenidos
Compromiso Organizacional	1. Se responsabiliza por los equipos y herramientas del sector o área.	Excede expectativas	8
	2. Se involucra en los programas del departamento y TicoFruit.	Excede expectativas	
Calidad y Cantidad de Trabajo	3. Tiene conocimiento necesario para desarrollar su trabajo de manera eficiente y eficaz.	Excede expectativas	16
	4. Usa el tiempo de trabajo en forma eficiente.	Excede expectativas	
	5. Completa los trabajos en forma cuidadosa, exacta y oportuna para obtener los resultados esperados y de acuerdo con las especificaciones dadas y en un lapso de tiempo razonable.	Excede expectativas	
	6. Servicio oportuno y preciso a los clientes (internos/externos)	Excede expectativas	
Actitud de Trabajo	7. Demuestra interés, entusiasmo y positivismo para cumplir con el trabajo.	Excede expectativas	19
	8. Mantiene relaciones armoniosas con sus compañeros de trabajo.	Cumple lo esperado	
	9. Mantiene buena comunicación con sus compañeros y su jefe.	Excede expectativas	
	10. Mantiene confidencialidad de asuntos delicados.	Excede expectativas	
	11. Se adapta fácilmente al cambio.	Excede expectativas	
Puntualidad y Disciplina	12. Cumple con el horario de trabajo.	Excede expectativas	12
	13. Asiste al trabajo.	Excede expectativas	
	14. Acata las disposiciones y normas de la compañía.	Excede expectativas	
Orden, Aseo y Limpieza	15. Se empeña en mantener organizado y en buen estado su equipo de trabajo.	Excede expectativas	16
	16. Participa en la limpieza del sector para mantenerlo en condiciones razonables.	Excede expectativas	
	17. Mantiene un grado de limpieza personal.	Excede expectativas	
	18. Aplica los conceptos de Seguridad y Salud Ocupacional.	Excede expectativas	
Trabajo en Equipo	19. Facilita el trabajo de sus compañeros.	Excede expectativas	16
	20. Apoya a sus compañeros en sus labores.	Excede expectativas	
	21. Ayuda con sus conocimientos a otras áreas o departamentos.	Excede expectativas	
	22. Hace un uso adecuado de los canales de comunicación.	Excede expectativas	
Liderazgo	23. Actúa como persona de referencia para los compañeros.	Excede expectativas	12
	24. Se desempeña con mínima supervisión.	Excede expectativas	
	25. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de su superior.	Excede expectativas	
Planificación y Organización	26. Capacidad para organizar las materias primas, los materiales y equipos.	Excede expectativas	12
	27. Capacidad para planificar y organizar las tareas asignadas.	Excede expectativas	

	28. Capacidad para organizar y dirigir personal.	Excede expectativas	
Valores	29. Respeto por las personas que laboran en la institución.	Excede expectativas	19
	30. Lealtad a la empresa, al departamento y a las personas que laboran en TicoFrua.	Excede expectativas	
	31. Honestidad en el trabajo.	Excede expectativas	
	32. Creatividad para mejorar las condiciones de trabajo.	Cumple lo esperado	
	33. Responsabilidad en el desempeño de sus labores cotidianas.	Excede expectativas	
Competencias Generales	34. Aumenta el conocimiento de las personas.	Excede expectativas	15
	35. Mejora las habilidades y destrezas.	Cumple lo esperado	
	36. Desarrolla o modifica el comportamiento (actitudes negativas, por favorables, toma de conciencia y sensibilidad).	Excede expectativas	
	37. Mejora el rendimiento (capacidad para llevar a cabo sus tareas).	Excede expectativas	
Inocuidad Alimentaria	38. Entiende los conceptos básicos de Manipulación de Alimentos, BPM y peligros de la inocuidad.	Excede expectativas	16
	39. Comprende bien su trabajo y la importancia para la inocuidad del proceso.	Excede expectativas	
	40. Cumple con los monitoreos establecidos para su puesto.	Excede expectativas	
	41. Mantiene los registros llenos y ordenados.	Excede expectativas	

Declaro que es competente en cuanto a habilidades, escolaridad (educación), formación y experiencia requerida en la Descripción de Puesto: Si

- Opciones de mejora:



N/A

N/A

N/A

- Observaciones:

Es una excelente colaboradora

Firma de jefe inmediato:	Firma de empleado:
	

Universidad Técnica Nacional**Licenciatura en Administración y Gestión de Recursos Humanos****Trabajo Final de Graduación**

Análisis de la división de capital humano como promotor de motivación en relación con el desarrollo y aumento de la productividad en la empresa Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019

Objetivo general

Identificar la relación entre las estrategias de compensación aplicadas por la División de Capital Humano con el impacto en la motivación de las personas colaboradoras y la productividad de la empresa, para la formulación de una propuesta de incentivación y resarcimiento en función del rendimiento laboral en la planta procesadora de jugos cítricos en Tico Frut S.A., ubicada en el cantón de San Carlos, en el año 2019.

Objetivos específicos

1. Comparar los incentivos y beneficios que gozan las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A. y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.
2. Identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la empresa Tico Frut S.A. al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.

Categorías

Beneficios: bien que se hace o se recibe, ya sea económico no.

Incentivos: estímulo con que se incita a realizar algún trabajo.

Rendimiento laboral: utilidad del trabajo realizado.

Motivación: razón para lograr un objetivo.

Conocimiento de las personas colaboradoras sobre los incentivos y beneficios.

Grado de satisfacción

1: Muy malo

A: Nunca

2: Malo

B: Casi nunca

3: Regular

C: A veces

4: Bueno

D: Casi siempre

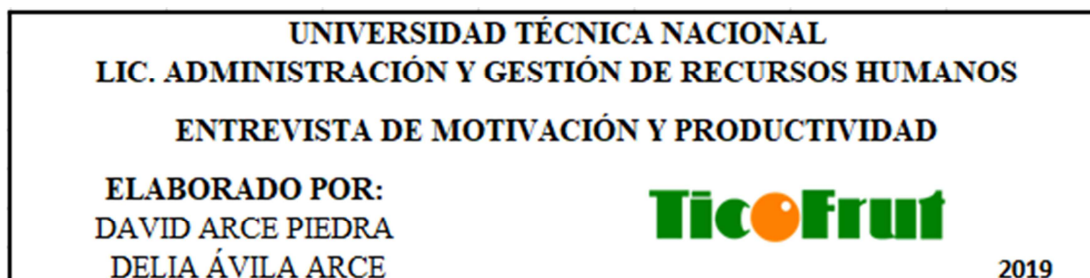
5: Muy bueno

E: Siempre

Instrumentos

El instrumento por utilizar es la entrevista semiestructurada de preguntas semiabiertas por medio del cuestionario que contendrá preguntas mixtas, aplicado a las personas colaboradoras de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House y Vivero.

**Entrevista de motivación y productividad en función a los beneficios e incentivos
brindados por la empresa Tico Frut S.A.**



**CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD
EN FUNCIÓN A LOS BENEFICIOS E INCENTIVOS BRINDADOS POR LA
EMPRESA TICO FRUT S.A.**

Objetivo de la entrevista

El objetivo de esta entrevista es comparar los incentivos y beneficios, y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa, para identificar la percepción de motivación que tienen las personas colaboradoras de planta de la empresa Tico Frut S.A. al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización.

Se desea solamente obtener información de la motivación y productividad en función a los beneficios e incentivos brindados por la empresa. La información brindada se manejará con cautela, de manera confidencial y únicamente con fines académicos.

Nombre completo: _____

Puesto en el cual se desempeña: _____

1. Sexo Femenino Masculino

2. Edad 20 -29 30 -39 40 – 49 50 – 59 60 y más

3. Estado civil

Soltero/a Casado/a Unión libre Divorciado/a Separado/a Viudo/a

4. ¿Cuántos hijos o hijas tiene? (si no tiene, escribir "0") _____

5. En la actualidad usted vive en:

- Casa propia con su familia materna/paterna
 Casa alquilada con su familia materna/paterna
 Casa propia con su pareja
 Casa alquilada con su pareja
 Solo en casa propia
 Solo en casa alquilada
 Casa alquilada con personas que no son de su familia
 Otro: _____

6. Escolaridad:

- Primaria incompleta
 Primaria completa
 Secundaria incompleta
 Secundaria completa
 Universidad incompleta
 Universidad completa (Diplomado, Bachillerato o Licenciatura)
 Postgrado universitario (Maestría o Doctorado)
 Otro: _____

7. ¿Estudia actualmente? Sí No

8. ¿En qué año inició a trabajar en Tico Frut S.A.? _____

9. ¿Ha logrado un ascenso desde su puesto inicial? Sí No

10. Su jornada laboral es:

Ordinaria de 8 horas Nocturna de 6 horas Mixta de 7 horas

11. ¿Cuántas horas trabaja semanalmente?

0 -20 21 -30 31 -40 41 -50 51 - 60

12. En promedio su salario mensual es de:

¢1.00 y ¢299.999,00
 ¢300.000,00 y ¢399.999,00
 Más de ¢400.000,00

13. Con que frecuencia debe:

A: Nunca. B: Casi nunca. C: A veces. D: Casi siempre. E: Siempre.

Trabajar por la noche	
Quedarse después de la jornada	
Trabajar domingos y días festivos	

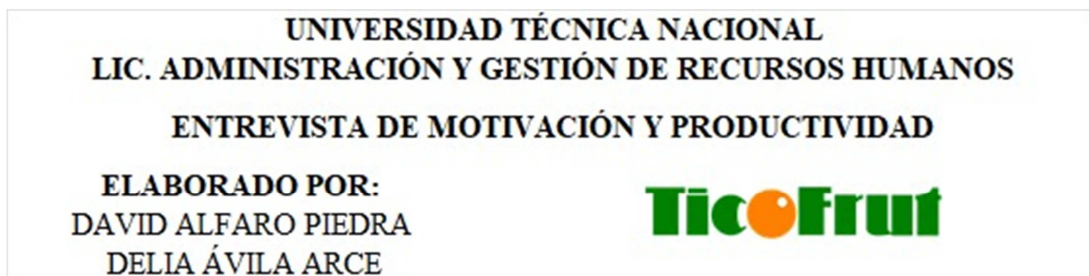
14. Reconozca los beneficios e incentivos que la empresa le brinda

Beneficios e incentivos	Lo conoce		Lo utiliza		
	Si	No	Si	No	¿Por qué?
Asociación solidarista					
Subsidio de Alimentación					
Preaviso					
Ambulancia					
Médico de Empresa					
Subsidio por fallecimiento					
Transporte					
Permisos con goce de Salario					
Uniforme					
Actividades Sociales, Deportivas y Culturales					
Vacaciones					

15. Determine el grado de motivación en los siguientes enunciados:

1: Muy malo. 2: Malo. 3: Regular. 4: Bueno. 5: Muy bueno.

Que motivación me proporciona el trabajo	
Reconocimiento por el trabajo	
Agrado por las tareas a realizar	
Compañerismo	
Ambiente social	
Ambiente físico de trabajo	
Cumplimiento de expectativas profesionales	
Salario competitivo	
Beneficios e incentivos	
Buena relación con los compañeros	
Me permite tener creatividad	
Puedo tomar decisiones	
Me siento satisfecho con mi trabajo	
Puedo poner en práctica la formación académica	
El trabajo es estable	
La empresa es prestigiosa en la zona	
El salario me permite llevar a cabo proyectos personales	

Entrevista con la jefa de Capital Humano, Yorleny Alvarado Alpizar

¿Cuál considera usted que ha sido el efecto de los siguientes incentivos sobre la productividad del personal? Conteste según la siguiente escala.

1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy Bueno

- Subsidio de Alimentación – Calificación 5

La gente piensa que sí hay ahorro. Un desayuno puede salir en 350 colones, un almuerzo en 900 colones y un café en 350 colones. Aunque los que menos ganan prefieren traer comida desde casa. En este momento hay 200 personas que usan este subsidio a diario. Desde el 2017 no suben los precios. Este subsidio existe desde el año 2000. Los que viven en apartamento prefieren esto que comprar diario y cocinar en casa.

Este es un punto crítico, la comida es una necesidad básica y muchos aprueban el servicio de comidas. Se mantiene un nivel de satisfacción del servicio de comidas del 80%.

Los que trabajan de noche opinan que en la noche el servicio empeora, con respecto al día

- Preaviso – Calificación 5

Si renuncia hoy se puede ir mañana sin ningún problema. Es un buen beneficio y se paga lo que corresponde por ley, aunque renuncie recibe preaviso.

- Ambulancia

Se eliminó porque expiró su vida útil, se sigue utilizando, pero solo dentro de la planta, para traer a las personas trabajadoras desde la planta hasta el médico de empresa. Se cambió por otras cosas, fue canjeado por una mejora de las instalaciones y el equipo del consultorio médico.

- Médico de empresa – Calificación 5

Existe desde el año 2000, antes se atendía unos días a la semana y ahora se atiende los 5 días de la semana, medio tiempo. Sí lo usan bastante, reduce el ausentismo, está avalado por el INS y la CCSS. Es igual que ir a un EBAIS, traen la medicina hasta el consultorio médico, se hacen referencias al hospital. Los otros EBAIS lo ven como un igual, se hacen campañas y los de la clínica de Aguas Zarcas llegan a Tico Frut a hacer tomas de muestras de sangre, a los que quieren, una vez al año aproximadamente. Hacen papanicolaou también, hay una alianza con el estado y clínicas privadas también.

- Subsidio por fallecimiento – Calificación 5

Se estiman 2 por mes, aunque no se cumple, se incluyen en el presupuesto. Por año hay entre 4 y 6 usos de este subsidio. Cubre fallecimiento de papás, hijos, trabajador(a) y esposo(a). Lo más común es la muerte de padres.

- Transporte – Calificación 5

Son rutas establecidas:

Aguas Zarcas hacia la planta

San Francisco hacia la planta

Altamira hacia la planta

Todos los turnos de trabajo, tanto en el día como la noche, pueden optar por el servicio. La mayoría lo usa, por ser gratis. Usar el servicio de transporte público desde Aguas Zarcas cuesta 1400 colones diarios.

- Permisos con goce de salario – Calificación 5

Para citas médicas se debe traer el comprobante de cuánto tiempo estuvo en hospital y se reconoce una hora de tiempo de regreso al lugar de trabajo, si regresa. Se otorga para citas médicas programadas con anticipación.

- Uniforme – Calificación 3

Se les da 3 “mudadas” de uniforme por año, incluyendo 1 par de zapatos. No lo valoran porque lo ven como una obligación. No perciben que si tuvieran que comprar ropa tendrían que gastar 200.000 colones por año aproximadamente.

- Actividades sociales, deportivas y culturales – Calificación 5

Hay una fiesta conmemorativa al 1° de Mayo. Una actividad de Navidad orientada a los adultos y otra orientada para la familia y los niños.

Actividades deportivas, como concursos de pesca, campeonato de futbol sala, gira en bicicleta de montaña.

Se participa en los juegos laborales, algunos campeonatos de futbol a los cuales se les invita.

Normalmente, asiste el 50% del personal, entre 200 y 250 personas. Se hace un día de campo con un bingo de electrodomésticos y a las personas colaboradoras les gusta esta parte.

- Vacaciones – Calificación 5

Por ley se otorgan 12 días por año al iniciar a trabajar en la empresa, luego se van aumentando uno por año hasta llegar a un tope de 20 días al año. Existe desde 1994 hasta el presente.

¿Qué incentivos adicionales considera que podrían contribuir a mejorar la productividad del personal y por qué?

El segundo aguinaldo se ofreció canjear por días de vacaciones y no quisieron, prefirieron los días libres extras que el dinero extra.

Es más factible para la empresa cambiar los días libres por dinero al trabajador, porque es más fácil sacrificar el dinero que el tiempo laboral. Hasta habría sido un ahorro para la empresa.

Existe un beneficio adicional que es un incentivo de estudio para materias relacionadas al trabajo, como administración o contabilidad. Esto no incluye estudios en otras áreas ajenas al oficio como belleza, por ejemplo. Casi nadie lo aprovecha

Cronograma de Trabajo Final de Graduación	Febrero		Marzo				Abril				Mayo	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
	Objetivo 1. Comparar los incentivos y beneficios que gozan los colaboradores de la empresa Tico Frut S.A y la influencia que ejercen en la productividad de la empresa.											
Objetivo 2. Identificar la percepción de motivación que tienen los colaboradores de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la Empresa Tico Frut S.A al recibir y gozar de los incentivos y beneficios en el desarrollo de sus actividades productivas dentro de la organización..												
Solicitud de revisión a lectores												
Aplicación de recomendaciones												
Objetivo 3. Describir el impacto en la productividad de la Empresa Tico Frut S.A, consecuente de la implementación de estrategias de motivación aplicadas por la División de Capital Humano hacia los colaboradores de las secciones de Mantenimiento Industrial, Packing House (Empaque de Malla) y Vivero de la Empresa Tico Frut S.A.												
Objetivo 4. Elaborar una propuesta de incentiviación y resarcimiento en función del rendimiento laboral aplicable a Empresas con perfiles profesionales afines al sector agroindustrial.												
Solicitud de revisión a lectores												
Aplicación de recomendaciones												
Elaboración del primer borrador del proyecto de tesis												
Solicitud de revisión a lectores												
Aplicación de recomendaciones												
Solicitud de fecha de la tesis												
Posible fecha de defensa												

Fuente: elaboración propia