

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN Y EXPERIENCIA
AL COLABORADOR EN LA EMPRESA VIANT DURANTE EL PERIODO 2023-2025.

LA MARCA EMPLEADORA

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

ELABORADO POR:

EMILY ESQUIVEL ARGUETA 117170949

KIARA GUERRERO LEÓN 604570081

BELISA MARTÍNEZ DÍAZ 114780555

VALERIA PEÑA CHAVARRÍA 504150516

CAMPUS OMAR DENGO

HEREDIA, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN, Y EXPERIENCIA
AL COLABORADOR EN LA EMPRESA VIANT DURANTE EL PERIODO 2023-2025.

LA MARCA EMPLEADORA

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

SOMETIDO A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR, COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS

ELABORADO POR:

EMILY ESQUIVEL ARGUETA 117170949

KIARA GUERRERO LEÓN 604570081

BELISA MARTÍNEZ DÍAZ 114780555

VALERIA PEÑA CHAVARRÍA 504150516

RESPONSABLE ACADÉMICA:

GLENDIA MUÑIZ UMAÑA

CAMPUS OMAR DENGO

Dedicatorias

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios porque es mi fuerza y me da la oportunidad de seguir adelante y creer en mí. A mi madre Lilith porque gracias a su fortaleza, su apoyo incondicional y la bendición de Dios hoy puedo decir con orgullo que ha sido mi ejemplo y mayor inspiración para ser la profesional que siempre soñé ser. A mi tía Luisa y mi hermana Catherine, por estar siempre a mi lado, por su cariño constante y por ser ese pilar en mi vida. A mis hermanos William y Winston, que han estado conmigo en cada etapa, brindándome ánimo y compañía, incluso en los momentos más difíciles. A mi esposo Patrick, gracias por tu paciencia, por tu comprensión y por apoyarme sin reservas durante todo este proceso. Este logro no es solamente mío, es también de ustedes, quienes han sido mi apoyo incondicional.

Emily

Deseo dedicarle este trabajo principalmente a mis padres Yaudi y Maikool, por su inigualable esfuerzo para que yo llegara donde me encuentro hoy y la valentía que tuvieron conmigo para que nunca faltara nada en mi vida; así como a mis hermanos Fabián y Mía, ustedes son mis mayores pilares y con esto anhelo que lleguen tan alto como lo deseen. A mi familia en general, para esos quienes han sido piezas fundamentales en mi desarrollo personal y profesional, además, a mi pareja por alentarme y apoyarme en cada paso que he dado durante esta etapa tan importante, por último, a mi mejor amigo, quien nunca permitió que me rindiera en todos estos años y estuvo a mi lado para que ambos cumpliéramos este sueño.

Kiara

A mis hijos que son mi pilar, a mi madre Paula que siempre creyó en mi desde niña y me motivó para llegar hasta acá, a mi pareja por ser un apoyo incondicional durante todo este proceso, a mi hermana y mejor amiga Joselyn que siempre me ha motivado, por ultimo y no menos importante a todos los jefes que tuve durante estos años quienes fueron flexibles para que yo pudiera cumplir con mis horas de estudio y logrará alcanzar esta meta.

Belisa

Este trabajo se lo dedico con todo mi amor a dos mujeres que han sido ejemplo de fortaleza y sabiduría en mi vida: mi abuelita Yadith y mi madre Jennifer. Agradezco cada palabra, cada consejo y cada abrazo que me han dado en los momentos más difíciles y en los de alegría. También se lo dedico a mi esposo David, por caminar a mi lado con paciencia y apoyo constante, a mi mejor amiga Fabiola, por ser luz en mi camino y recordarme siempre quien soy. Gracias por enseñarme a no rendirme, por creer en mí incluso cuando yo dudaba.

Valeria

Agradecimientos

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios, por sostenerme con su amor en cada paso de este camino, por darme fuerza en los momentos de cansancio, sabiduría para tomar decisiones y fe para no rendirme. A mi madre, mi mayor ejemplo de amor, entrega y valentía, gracias por estar siempre a mi lado, por tu apoyo incondicional y por siempre creer en mí. A nuestras tutoras, Jilma Majano y Glenda Muñiz, por su acompañamiento cercano, su paciencia y su compromiso a lo largo de todo el proceso del Trabajo Final. A mis compañeras de TFG, gracias por su dedicación, compañerismo y por construir juntas este logro. A los académicos que me guiaron durante estos años, por su entrega, su pasión por enseñar y por impulsarme a dar siempre lo mejor de mí. A mis compañeros y amigos de universidad, por cada momento compartido, por el apoyo mutuo y por ser parte esencial de esta etapa. A todos ustedes, gracias por marcar mi vida con su presencia y su apoyo.

Emily

Quiero agradecer principalmente a Dios por este logro tan grande, sin Él y mi fe nunca me hubiese creído capaz de hacerlo. también, con lágrimas le doy gracias a mis padres Yaudi y Maikool porque con lo poco que tuvieron en su vida, dejaron sus sueños para que yo cumpliera los míos. A mi familia, la que me brindó no solamente su apoyo, sino también sus hogares para que yo pudiese concretar mi deseo de estudiar y ser la profesional que soy, nunca me alcanzará la vida para devolverles eso. A mi pareja Andrés, gracias por caminar de mi lado y ser parte importante en este proceso, por ser luz en mi vida y estar presente hasta en mis noches de desvelo. A Kevin, mi mejor amigo, lo que agradezco al destino que hayamos coincidido y estemos juntos haciendo realidad esta gran ilusión. Por último, a mis profesoras, lectoras y compañeras, gracias por ser partícipe de esta aventura conmigo, las estimo como mujeres y profesionales.

Kiara

Agradezco primeramente a Dios por darme la fuerza, la claridad y la perseverancia para culminar esta etapa. Sin Su guía, nada de esto habría sido posible. Agradezco profundamente a nuestras lectoras Mónica y Paula por su valiosa colaboración, tiempo y disposición durante todo el proceso de esta investigación. Su acompañamiento fue fundamental para el desarrollo de este trabajo. También quiero agradecer a mis compañeras de equipo, Emily, Kiara y Belisa por su compromiso, entrega y apoyo constante. Compartir este proceso con ustedes lo hizo más significativo y llevadero. De forma muy especial, agradezco a mi tío Javier, porque a lo largo de todos estos años de universidad, siempre estuvo presente cuando necesité una consulta, un consejo o simplemente su apoyo. Gracias, Javi, por estar ahí, por tu inteligencia admirable y por ser un referente en mi vida académica y personal. A cada persona que, de una u otra forma, me acompañó en este camino: gracias, de corazón.

Valeria

Agradecida primeramente con Dios por darme un sueño y las herramientas para cumplirlo, porque siempre sentí su respaldo en cada paso, agradecida con cada una de las personas que fueron parte de este proceso que si las nombrara no me alcanzarían las páginas, a mis hijos Sofia y Sebastián por ser mi principal motor para salir adelante, a mi madre que siempre luchó porque yo fuera una profesional, nunca tendré como devolverte tanto, a mi pareja Ronald quien siempre asumió las tareas del hogar para que yo pudiera dedicarme a mis estudios y siempre creyó en mí inclusive más que yo misma, a los profesores por el acompañamiento, a mis compañeras de carrera y de TFG porque han sido clave para concluir esta etapa de manera exitosa. Agradecimiento especial a las lectoras y la profesora tutora Jilma y Glenda por su guía a lo largo de este trabajo.

Belisa

Contenido

Dedicatorias.....	III
Agradecimientos.....	IV
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Cuadros.....	VIII
Índice de ilustraciones.....	IX
Resumen ejecutivo.....	X
Póster.....	XII
Introducción.....	1
Capítulo I. Aspectos metodológicos.....	5
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.....	5
1.1.1 Interrogante de la investigación.....	7
1.1.2 Justificación de la investigación.....	7
1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial.....	13
1.2 Objetivos de la investigación.....	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Modelo de Análisis.....	15
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías.....	15
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	18
1.3.3 Tipo de investigación.....	20
1.3.4 Fuentes de investigación.....	21
1.3.5 Población.....	22
1.3.6 Recopilación de los datos.....	26
1.3.7 Análisis e interpretación de la información.....	28
MARCO DE REFERENCIA.....	31
2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	32
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.....	37
MARCO CONCEPTUAL.....	46
3.1 Retención de personal.....	48
3.2 Desarrollo y Capacitación del personal.....	51
3.3 Experiencia de la persona colaboradora.....	56
Capítulo IV. Análisis de resultados.....	62

4.2.1 Resultados de acuerdo con la primera categoría: Retención del personal	62
4.2.2 Resultados de acuerdo con la segunda categoría: Desarrollo y Capacitación	69
4.2.3 Resultados de acuerdo con la tercera categoría: Experiencia del colaborador	76
CONCLUSIONES,	84
5.1 Conclusiones.....	85
5.1.1 Objetivo Específico 1	85
5.1.2 Objetivo Específico 2	86
5.1.3 Objetivo Específico 3	86
5.2 Recomendaciones.....	87
5.2.1 Objetivo Específico 1	87
5.2.2 Objetivo Específico 2	88
5.2.3 Objetivo Específico 3	88
5.3 Propuesta.....	91
5.3.1 Justificación	91
5.3.2 Objetivo	91
5.3.3 Metodología.....	92
5.3.4 Cronograma con fechas, recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables y plan de implementación	93
5.3.5 Plan de presupuesto	94
5.3.6 Plan de implementación.....	95
Referencias bibliográficas	104
Anexos.....	112

Índice de Tablas

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la investigación	15
Tabla 2. Población participante del estudio de investigación	24
Tabla 3. Matriz de herramientas para la recolección de datos	25
Tabla 4. Objetivos, categorías, indicadores, instrumentos y fuentes	28
Tabla 5. Alcances y limitaciones	29

Índice de Figuras

Figura 1. Relaciones e interrelaciones	18
Figura 2. Organigrama de Recursos Humanos	36
Figura 3. Políticas que incentivan la retención de los trabajadores	63
Figura 4. Permanencia en la empresa a largo plazo	64
Figura 5. Estrategias efectivas que impulsan la motivación de los colaboradores	66
Figura 6. Rotación interna de colaboradores	67
Figura 7. Rotación de personal, desarrollo profesional y competitividad laboral	68
Figura 8. Implementación de programas de desarrollo y capacitación	70
Figura 9. Frecuencia de programas y capacitaciones implementadas	71
Figura 10. Relación entre capacitaciones y funciones	73
Figura 11. Oportunidades de crecimiento e interés en el crecimiento profesional	74
Figura 12. Promoción de un adecuado clima organizacional	77
Figura 13. Identificación con los valores y dirección de la organización	78
Figura 14. Recomendación sobre la organización	79
Figura 15. Efectividad de liderazgo	80
Figura 16. Valor y reconocimiento dentro de la organización	82

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Marco Normativo, Categoría Independiente 1, Retención del personal	40
Cuadro 2. Marco Normativo, Categoría Independiente 2, Desarrollo y capacitación del personal	41
Cuadro 3. Marco Normativo, Categoría Independiente 3, Experiencia del colaborador	43

Índice de Anexos

Anexo 1. Entrevista para departamento de Recursos Humanos	112
Anexo 2. Lista de revisión documental.....	113
Anexo 3. Encuesta de satisfacción laboral: Retención del personal.....	114
Anexo 4. Encuesta de satisfacción laboral: Desarrollo y Capacitación.....	116
Anexo 5. Encuesta de satisfacción laboral: Experiencia del colaborador	118
Anexo 6. Encuesta de satisfacción laboral: Grado de satisfacción	120

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Plantilla de diagnóstico de acciones y beneficios de Viant	96
Ilustración 2. Certificado de reconocimiento.....	97
Ilustración 3. Reconocimiento por cumpleaños	98
Ilustración 4. Poster invitación a celebración Día Mundial de la Salud Mental.....	99
Ilustración 5. Plataforma digital de comunicación interna	100
Ilustración 6. Cuestionario Post-Capacitación a personas empleadas	101
Ilustración 7. Evaluación de satisfacción post capacitaciones	102

Resumen ejecutivo

Este Trabajo de Investigación aborda el proceso de retención del personal, desarrollo y capacitación y la experiencia del colaborador en la empresa VIAN T Costa Rica durante el periodo 2023-2025, con el propósito de fortalecer su marca empleadora.

La interrogante que guía este estudio investigativo es: ¿Cuáles factores de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia motivan la fidelidad y permanencia de las personas trabajadoras en la empresa VIAN T?

VIAN T, reconocida en el sector de dispositivos médicos en Costa Rica, enfrenta retos importantes en la retención de talento, especialmente en el área operativa. Entre los factores que inciden en esta situación se encuentran la alta rotación del personal, la competencia entre empresas cercanas, la limitada oferta de beneficios no económicos, como el salario emocional y la ausencia de programas de capacitación ajustados a las necesidades reales de los puestos.

El Objetivo General del estudio es estimar los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIAN T Costa Rica, durante el periodo 2023-2025.

Los Objetivos Específicos son: Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa VIAN T con el fin de que se evidencie el plan estratégico que la empresa implementa en estas áreas. Determinar los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa VIAN T relacionados con la marca empleadora por medio de técnicas de gestión comparativas. Diseñar una estrategia para la marca empleadora de VIAN T, enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación y la experiencia de las personas colaboradoras, mediante técnicas administrativas con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca la marca empleadora. El estudio se fundamenta en un modelo de análisis cualitativo-descriptivo, complementado con datos cuantitativos recolectados por medio de encuestas estructuradas, revisión documental y entrevistas. El análisis de resultados, además, se centra en tres aspectos claves del entorno laboral de VIAN T como la retención de talento, capacitación y desarrollo y la experiencia del colaborador para identificar cuáles son los factores que inciden en la satisfacción y permanencia del personal en VIAN T.

Los resultados fueron producto de las encuestas y entrevistas aplicadas tanto a las personas colaboradoras del Área de Producción como al personal administrativo, los hallazgos se agrupan en tres grandes categorías, con base en encuestas, entrevistas y la revisión documental aplicada.

En lo que respecta a la primera categoría retención de personal, se abarca la estrategia y las buenas prácticas que se deben mantener para fidelizar a las personas colaboradoras con la compañía, además de nuevos métodos con el fin de mejorar la retención de talento porque los altos índices de rotación en el área productiva generan un impacto en las curvas de aprendizaje y en el rendimiento de las personas colaboradoras de VIANT. En la segunda categoría se encuentran incluidas las subcategorías implementación de programas de capacitación, efectividad de las capacitaciones y participación en los programas de capacitación donde las personas colaboradoras concuerdan con la implementación de los programas de capacitación; no tienen visibilidad de los programas que se implementan y su efectividad es poca.

La tercera categoría, la experiencia del colaborador, abarca desde el primer día de ingreso a la empresa y todo lo que influye en su relación con VIANT, esto influye en la percepción del clima laboral, compromiso del colaborador, satisfacción y lealtad. Finalmente, los resultados del estudio mostraron que, aunque VIANT se ha preocupado por realizar esfuerzos en las áreas de retención, capacitación y clima organizacional se mantienen brechas entre las políticas implementadas y la percepción de sus colaboradores, en especial en el área operativa. Se detectó una limitada visibilidad sobre los beneficios y acciones ofrecidas, lo que provoca la rotación de personal e influye en la satisfacción y compromiso laboral.

Se encontró, además, que los programas de capacitación que ofrece VIANT, en muchas ocasiones no están ajustados a las necesidades actuales de cada puesto de trabajo, la información es poca cuando llega el momento de promocionar la apertura de estos, lo que afecta considerablemente el crecimiento profesional de los colaboradores. Por esa razón, se propone un sistema que permita dar seguimiento a las capacitaciones, que permita valorar su efectividad y se aconseja diseñar un plan orientado a fortalecer el clima laboral, basado en el liderazgo, el reconocimiento y una cultura organizacional sólida, con el objetivo de consolidar la experiencia del colaborador y fortalecer la imagen de VIANT como una marca empleadora competitiva.

El principal objetivo de la propuesta, aunado a lo anterior, es fortalecer la retención del personal mediante un conjunto de acciones y beneficios no económicos, orientados a mejorar el bienestar laboral, aumentar las posibilidades de crecimiento por medio de las capacitaciones y consolidar la marca empleadora. El plan está estructurado por fases que implican diagnósticos internos, reconocimientos a los colaboradores, beneficios médicos, programas de bienestar emocional, sorteos, creación de un canal de difusión, evaluación de capacitaciones y espacios para la retroalimentación. Con estas acciones se busca motivar a los colaboradores para un ambiente laboral más satisfactorio y enlazado con las necesidades de la fuerza laboral.

PROCESO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL, DESARROLLO Y CAPACITACIÓN, Y EXPERIENCIA AL COLABORADOR EN LA EMPRESA VIANT DURANTE EL PERIODO 2023-2025. LA MARCA EMPLEADORA

<p>INTERROGANTE</p> <p>¿Cuáles factores de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia motivan la fidelidad y permanencia de las personas trabajadoras en la empresa VIANT?</p>	<p>PROBLEMA</p> <p>Viant es una empresa destacada en la industria de dispositivos médicos en Costa Rica, pero presenta retos importantes en cuanto a la retención del talento, directamente en el área operativa. Elementos como la alta rotación, la rivalidad entre empresas cercanas, la escasa implementación de beneficios emocionales o simbólicos y la falta de programas de capacitación.</p>
<p>MODELO DE ANÁLISIS</p> <p>El estudio se fundamenta en un modelo de análisis cualitativo-descriptivo, complementado con datos cuantitativos recolectados por medio de encuestas estructuradas, revisión documental y entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retención del personal • Capacitación y desarrollo de personal • Experiencia del colaborador 	<p>CONCLUSIONES</p> <p>Los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional presenta una serie de deficiencias, falta de claridad y desconocimiento por parte de las personas colaboradoras especialmente en el área operativa, lo cual demuestra una necesidad de darle visibilidad a sus programas y la implementación de políticas y planes de compensación, ya que, aunque se han venido trabajando en los últimos años, se evidencia la necesidad de un rediseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT para el periodo 2025.</p>
<p>OBJETIVOS</p> <p>GENERAL</p> <p>Estimar los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT Costa Rica, durante el periodo 2023-2025.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa Viant con el fin de que se evidencie el plan estratégico que la empresa implementa en estas áreas. 2. Determinar los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa Viant relacionados a la marca empleadora por medio de técnicas de gestión comparativas. 3. Diseñar una estrategia para la marca empleadora de Viant, enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación, y la experiencia de las personas colaboradoras, mediante técnicas administrativas con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca la marca empleadora. 	<p>RECOMENDACIONES</p> <p>Parte de las recomendaciones es la estimación de los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora enfocada en un plan de acciones alineados a la correcta gestión en la empresa VIANT en el periodo 2025 para así lograr una mayor marca de empleabilidad en la empresa y que le posicione a nivel de mercado por encima de la competencia.</p>
<p>REFERENCIAS</p> <p>Chiavenato, I (2009). Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill 9ª Edición. México</p> <p>Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Ecuador: https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40</p>	<p>INVESTIGADORAS</p> <p>Esquivel Argueta, Emily Guerrero León, Kiara Martínez Díaz, Belisa Peña Chavarría, Valeria</p>

Introducción

El presente Trabajo de Investigación pretende estimar los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT Costa Rica, durante el periodo 2023-2025.

Según Chiavenato (2009): Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella. (p. 440).

La marca empleadora de una compañía busca potenciar su imagen no solamente ante el cliente externo, su principal objetivo es mantener una reputación activa y fuerte ante sus colaboradores, destacando experiencias únicas para las personas colaboradoras, ofreciendo oportunidades de crecimiento e incentivando una cultura organizacional óptima para el desarrollo y crecimiento de esta. Es relevante destacar que, dentro de la presente investigación, que para VIANT la empleabilidad es su principal reto, teniendo en cuenta principalmente la retención de sus empleados, el crecimiento de estos y su satisfacción en la empresa.

El presente Estudio de Investigación se realiza bajo el alcance del segundo semestre del presente año hasta el primer semestre de 2025, en la empresa VIANT Costa Rica, ubicada en la zona franca Metropolitana en Barreal de Heredia. Se enfoca en tres procesos, como lo son la retención del personal, la capacitación y desarrollo y la experiencia de la persona colaboradora, todos en el ámbito de Gerencia de Recursos Humanos. Dicha información se presenta de manera descriptiva, explicativa y racional por el uso de información cualitativa con datos cuantitativos.

En el mercado laboral se presentan empresas con objetivos similares, que se dedican a lo mismo, pero en todas siempre se buscan como sobresalir de la competencia y ese es el reto que deben enfrentar principalmente. El principal interés es la visualización de las diferentes estrategias que implementan las organizaciones para mejorar la retención del personal porque el impacto que genera la rotación constante puede afectar a la productividad de esta y no permite un crecimiento significativo o continuo. Por segundo, al estar frente a un mundo competitivo, un punto por destacar es cómo mantenerse al margen de los cambios y las nuevas tendencias, en este caso, la implementación de capacitaciones que desarrollen nuevas habilidades y capacidades en las personas trabajadoras que es clave para su éxito. Como tercer y último punto, es interesante que se indague en la experiencia que tengan las personas trabajadoras en las empresas, por ejemplo, que les permite sentir satisfacción y cómo logra generar lealtad de ambas partes.

En cualquier trabajo que involucre la investigación se van a presentar situaciones de diferente índole, hablando específicamente de la empresa VIANT se manifiestan estos problemas en la recopilación de la información, debido a que hay datos que a nivel interno de la organización se consideran como sensibles y no son de acceso público, lo que estaría provocando dificultad para evaluar ciertos procesos. Otro aspecto que puede obstaculizar una correcta evaluación de la investigación es el poco tiempo con el que se cuenta; la búsqueda y análisis exhaustivo requiere mayor capacidad y tiempo para estudiar a profundidad los datos relacionados con el tema.

Se alegan, no obstante, situaciones positivas que dieron paso a un estudio más provechoso como lo es el conocimiento en físico de la empresa, sus instalaciones, parte del personal y variedad de procesos que brindan una mayor visibilidad de lo que se pretende obtener. A su vez, la atención que se obtiene por parte de la Gerencia de Recursos Humanos amplía el conocimiento sobre la gestión que se requiere para el desarrollo del proyecto.

Esta investigación, por otro lado, cuenta con un total de cinco capítulos que van desde lo más general hasta lo más específico, por ello, la estructura se basa en lo siguiente.

El primer capítulo describe aspectos metodológicos tales como el planteamiento del problema y su descripción, interrogante de la investigación, justificación, limitaciones, objetivos, modelo de análisis, estrategia de investigación aplicada y la operacionalización de las categorías.

El segundo capítulo contiene el Marco de Referencia en el cual se presentan las generalidades de VIANT como la misión, visión y los valores con el fin de brindar una idea clara de la compañía. A la vez se presentan detalles del área de estudio específicamente el Departamento de Recursos Humanos y sus distintos centros de excelencia. Además, se incluyen aspectos legales y de legislación.

El tercer capítulo se centra en el Marco Conceptual de la presente investigación, en el cual se respalda de manera teórica los temas de retención de personal, desarrollo y capacitación y la experiencia de la persona colaboradora, así como las distintas categorías, subcategorías y sus indicadores.

El cuarto capítulo presenta el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas e instrumentos aplicados a la población de VIANT para la obtención de datos.

El quinto capítulo aborda las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas. Partiendo de los resultados se brinda una serie de recomendaciones y estrategias para mejorar la marca empleadora en VIANT.

Se han preguntado, ¿qué pasaría si todas las empresas pudieran ser capaces de disminuir de manera significativa el desempleo, desarrollando bases para la retención del personal, profundizando en capacitaciones y desarrollo que a su vez brindan experiencias únicas en su trabajo? Esta investigación no solamente analiza los planes ya implementados en VIANT, sino que también propone diseñar estrategias innovadoras que contribuyan a la optimización de estos procesos.

Al final de este estudio, se invita a indagar: ¿qué otras alternativas propondrían para resaltar la marca empleadora en las empresas?

Se presenta para concluir el Taller APA brindado el 05 de agosto de 2024, impartido por el estimado Rafael Ángel Marín Marín, colaborador de la sección de referencias y educación de usuarios de la Biblioteca Joaquín García Monge.

CAPÍTULO I.
ASPECTOS METODOLÓGICO

Capítulo I. Aspectos metodológicos

En este primer capítulo se aborda el tema de la marca empleadora desde los procesos de retención del personal, desarrollo y capacitación del personal y de la experiencia de la persona colaboradora basándose en un enfoque cualitativo con un alcance demostrativo y exploratorio para estimar los diferentes procesos en la empresa para el diseño de la nueva estrategia que brindará apoyo al desarrollo organizacional de VIANT Costa Rica.

Se expone en este, de la misma manera, el planteamiento y descripción del problema, la justificación, los objetivos, las limitaciones, así como las categorías, la población y la forma en cómo fue elegida y los métodos para la recolección de datos por implementar.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

Las empresas privadas y transnacionales juegan un papel importante en el desarrollo económico del país, las cuales a lo largo de los años se han establecido como la mejor opción a nivel laboral para las personas activas en su búsqueda de trabajo. En Costa Rica la educación tiene un alto protagonismo en la formación de ciudadanos con el fin de que puedan desarrollar habilidades que les abra paso a oportunidades en muchas empresas como VIANT. Por otra parte, en la actualidad ha tomado mayor relevancia el tema del salario emocional como un factor importante para la retención de personal y la mejora de experiencia en el colaborador, generando mayor concientización en las organizaciones para su implementación en la empresa.

VIANT es una empresa dedicada a la manufactura de dispositivos médicos, la cual cuenta con una sede en Costa Rica y varias edificaciones, también tiene a su cargo mil setecientas personas colaboradoras a nivel nacional, lo cual demanda una alta retención en sus diferentes áreas y procesos. En este punto, en la mayoría de las empresas que trabajan con departamentos operativos, pueden verse afectadas por las rotaciones de personal, en muchas ocasiones se debe a la alta competencia que existe en la ubicación geográfica donde se encuentra situada la compañía, lo cual representa un reto para la retención debido a la alta competitividad por la atracción de la misma mano de obra para la industria de dispositivos médicos.

En un entorno globalizado, por otra parte, se destaca la importancia de contar con una marca empleadora fuerte, es la empleabilidad según (Sistema Nacional de Empleo, 2023, p.19) “al desarrollo de competencias que facultan a las personas a encontrar y mantenerse en un trabajo decente, progresar en o cambiar de puesto de trabajo, adaptarse a los cambios tecnológicos y el mercado laboral”, procesos de selección ágiles y políticas de compensación atractivas como elementos clave para el éxito organizacional.

La experiencia de la persona colaboradora se ve de alguna forma influenciada por medio de pequeñas acciones que les permita su propio crecimiento, en este caso, la empresa se verá en la necesidad de brindar herramientas que propicien y resalten la importancia de crear talentos donde ellos mismos se vea beneficiados, es por esto por lo que Medina y compañía mencionan lo siguiente:

Según el contexto actual el cual se ve influenciado por un cambio tecnológico constante, la capacitación en la empresa, en el ámbito del personal tiene un papel fundamental para generar competitividad, por un lado, complementa la educación formal porque posibilita al trabajador apropiarse los conocimientos y habilidades requeridas para utilizar la tecnología, adaptarla y eventualmente mejorarla. (Medina, Palacios & Vergel, 2021, p.307)

La atracción del talento humano es la primera vía por donde las personas conocen a la empresa, o sea, que tanto dice la forma en la que buscan talentos. El invertir en diferentes formas para contratar personal permite visualizar una imagen que impacte ya sea de manera positiva o negativa, por eso, el enfocarse en brindar a la persona candidata una buena presentación dará mucho que pensar sobre el manejo interno y la formalidad en cómo se desempeña la compañía.

El reclutamiento es un proceso de gran importancia para el Departamento de Talento Humano, puesto que, es la incorporación de nuevos potenciales para cubrir una necesidad laboral. Bajo un entorno más competitivo, la forma de reclutar ha evolucionado a medios digitales y se ha convertido en una estrategia para minimizar costos y optimizar los procesos. (Flores, Villegas & Sánchez, 2022, p.399)

En Costa Rica, de acuerdo con el Sistema Nacional de empleo, una de sus principales ideas expresadas en su investigación fue:

La mejora de la empleabilidad debe ir aparejada de la adopción de políticas activas de mercado laboral y otras políticas habilitantes, que se dirijan a estimular la generación de empleo y la IED, pero además, a abordar otros factores estructurales, como el acceso a servicios de cuidados, la ampliación de las políticas de desarrollo a los niveles regionales/locales, las medidas para facilitar la transición estudio-trabajo, entre otros, construidas bajo el diálogo social y con la participación de los principales actores del mundo del trabajo -sector empleador, gobierno y trabajador- y otras partes interesadas, como Academia, centros de formación privados y organizaciones de la sociedad civil. (Sistema Nacional de Empleo, 2023)

Es así, como principalmente se identifica la importancia de contar en VIANT como empresa potencial de trabajo con un sistema de retención de personal fuerte que minimice la rotación de personas, en ciertas ocasiones el no brindar programas de capacitaciones puede ser razón para desvalorizar la importancia de un colaborador y no generar una experiencia grata dentro de la compañía, inclusive promueve el cambio continuo del personal.

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿Cuáles factores de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia motivan la fidelidad y permanencia de las personas trabajadoras en la empresa VIANT?

1.1.2 Justificación de la investigación

A medida que pasan los años, se destaca más el valor del talento humano en las empresas y sobre todo la importancia de una buena gestión en la marca de empleabilidad, donde cada vez se evidencia la competencia por conseguir personas con capacidades y habilidades que sean necesarias para el cumplimiento de los propósitos empresariales. Esto quiere decir que los altos mandos deben implementar o mejorar las condiciones laborales que les permitan encontrar, desarrollar y mantener un ambiente laboral satisfactorio priorizado en lo que necesita el trabajador.

En relación con (Staniec & Kalińska, 2021) en su artículo global tanto el Employer Branding Interno (IBA) como la investigación intraorganizacional (CIR) tienen un impacto significativo y positivo en la Propuesta de Valor para el Empleado (EVP). El análisis estadístico revela que estas prácticas no solamente incrementan la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también mejoran su percepción del valor recibido de la organización.

El Employer Branding Interno contribuye de manera significativa a una mayor identificación de las personas colaboradoras con la marca empleadora. Al fortalecer el sentido de pertenencia y la conexión emocional con la empresa, el IBA refuerza la lealtad de los empleados y su disposición a contribuir activamente al éxito de la organización. Este fenómeno se debe a que el Employer Branding Interno crea una imagen positiva y coherente de la empresa desde dentro, destacando sus valores, cultura y beneficios, lo que fomenta un ambiente de trabajo más atractivo y motivador.

En el artículo mexicano de (Barragan y Espuna, 2019) se pueden contemplar varios aspectos importantes no solamente temas relacionados con la marca de empleabilidad, sino ligados a la formación que brindan las instituciones educativas, universidades, a los estudiantes para que desarrollen e implementen nuevas habilidades o conocimientos que les permitan adentrarse al mundo laboral de una forma más eficiente. Es por esto, que las universidades buscan introducir diferentes formas en que las personas puedan fortalecer sus capacidades como profesionales en varios campos; esto a su vez, no solamente brinda una imagen positiva del estudiantado, sino a la institución como tal por ser partícipe principal en la enseñanza de estos elementos.

El porqué del interés en este trabajo cae en que la empleabilidad, porque como bien se sabe, es la forma en que se adentran en el mercado laboral y su forma de desarrollarse o bien adaptarse a los cambios. La marca de empleabilidad abarca un todo y dentro de esto las capacitaciones son un ente primordial para el crecimiento de la empresa tanto como del colaborador. Si se buscan trabajadores con perfiles que deseen el éxito y salir de su zona de confort, más fácil será para la compañía establecer un marco de confianza con todos y formar un clima laboral que sea efectivo y capaz de mantenerse.

Según el artículo venezolano (Sierra et al, 2020) Las categorías identificadas en el artículo son factores importantes para la investigación de la marca de empleabilidad en la empresa VIANT Medical de Costa Rica, debido a que proporciona un panorama amplio de cómo las personas colaboradoras de una organización pueden tener percepciones distintas de la felicidad en su ámbito laboral. Es decir, las percepciones de la felicidad pueden estar asociadas a aspectos personales, psicológicos, profesionales, estructura organizacional, entre otros, que permiten comprender el contexto desde el punto de vista administrativo.

Desde la línea de estudio de las personas colaboradoras de VIANT es importante comprender qué atributos de la organización enmarcan la categorización del índice de felicidad en los colaboradores, qué variables son las que sensibilizan la satisfacción laboral en el área de producción de la organización.

El artículo, por ejemplo, hace énfasis en cómo el entorno social, las condiciones de trabajo, el reconocimiento, la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento hacen parte de las estrategias que una organización debe contemplar para mejorar el bienestar de las personas colaboradoras.

Se puede decir en relación con (Durán et al, 2020) que uno de los principales hallazgos corresponde en la percepción de la marca empleabilidad de acuerdo con el género, donde las mujeres se basan principalmente en los factores sociales de la organización, como la cultura organizacional, relaciones interpersonales, entre otros. Por otro lado, los hombres de acuerdo con el estudio, indica que se basan en aspectos como la productividad, ambientes en los que puedan innovar y factores económicos.

De acuerdo con la temática de investigación, son dos referentes de estudio válidos para tomar en consideración, debido a que no es una realidad alejada a las personas de Costa Rica. Actualmente, se está priorizando su salud mental, principalmente la juventud, se podrían adjudicar a diferentes circunstancias como el contexto sociodemográfico, cultural, académico, entre otros.

En la actualidad, por otra parte, aún existen organizaciones que no han comprendido la dinámica del mercado laboral, es decir, a atender lo que demanda las nuevas generaciones. Además, existe una escasa disposición de reestructurar paradigmas organizacionales, que han afectado de manera negativa en el desarrollo y crecimiento de las personas colaboradoras, así la diversificación en lo que respecta a las generaciones que existen en las empresas, ocasiona la división de opiniones, lo cual puede ser un aspecto beneficioso si es comprendido de una manera integral.

Ser parte del crecimiento y desarrollo del personal aporta valor a la empresa para sus personas colaboradoras, por esto según analizado el escrito colombiano (Medina, Palacios & Vergel, 2021, p.307) de los hallazgos más relevantes y enfocados en el tema de la marca de empleabilidad en relación con las capacitaciones del personal, se basan en tres preguntas acerca de la capacitación de las personas. En primer lugar, se presenta un índice alto de trabajadores que opinan que se les brinda capacitaciones enfocadas en las habilidades y conceptos de la empresa, ahora, si se ve dentro de la marca, esta es muy importante porque implica no solamente el crecimiento de la empresa, sino a su vez el del mismo colaborador donde le añade un plus a su experiencia.

La era digital es parte de la retención y satisfacción del trabajador, en relación con el artículo español (Barroso, Del Fresno y Rayón, 2023). Las redes sociales son una herramienta funcional en todos los ámbitos corporativos, la marca empleabilidad influye en gran medida en cómo las organizaciones por medio de un buen marketing proyectan estabilidad, beneficios y demás.

Se favorece altamente la atracción y retención del personal. La marca de empleabilidad muestra de manera positiva las virtudes de una organización, cuando se utilizan las plataformas virtuales para presentar la cultura organizacional, clima organizacional, diversidad de culturas, a su vez proyectan transparencia y confianza ante las personas o empresas del entorno.

Atraer y retener talento es uno de los retos más grandes que tienen los gerentes de Recursos humanos, por eso se analiza del escrito ecuatoriano (Turachín & Revelo, 2023) El estudio destaca que una marca empleadora sólida dentro de la organización juega un papel crucial en la atracción de talento de los empleados con la marca. La implementación efectiva del Employer Branding Interno contribuye a una mayor lealtad y a un entorno de trabajo positivo, donde las personas colaboradoras se sienten alineados con los objetivos y la cultura de la organización.

El artículo muestra que una estrategia bien definida y alineada con las expectativas de las personas colaboradoras es fundamental para mantener un ambiente laboral atractivo. Las empresas que logran combinar una compensación competitiva, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo obtienen mejores resultados en términos de satisfacción y lealtad. La EVP debe ir más allá de los beneficios económicos y abarcar aspectos como el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento y la cultura organizacional.

Las empresas diariamente se enfrentan a la competencia y la búsqueda de soluciones que incentiven que los colaboradores decidan quedarse con ellos, según (Guzmán et al, 2023) en su artículo peruano, la estrategia de la marca empleadora es un hallazgo que se relaciona con la empresa VIANI porque se refiere a los métodos y técnicas que utiliza la empresa para transmitir una buena imagen de esta, es la forma de atraer y mantener los buenos talentos. Además, las personas colaboradoras actuales lo que buscan más allá de la estabilidad laboral es que se les valore de una forma integral, es decir, que se preocupen por el bienestar emocional y mental y este solamente se puede conseguir con salario emocional, uno de los aspectos fundamentales de la retención del talento.

Cuando se aplican estas estrategias las personas colaboradoras se sienten identificados con la marca, por ende, se genera la lealtad hacia la empresa porque hay crecimiento profesional, pero también desarrollo personal al tomar en consideración las necesidades de cada uno. En un mercado con tantos competidores es importante que se ejecuten prácticas inclusivas donde no haya espacio para ningún tipo de discriminación. Todo esto va a provocar que las personas colaboradoras se sientan seguras y con deseos de permanecer en la compañía por un largo plazo.

En Costa Rica, las empresas transnacionales tienen mucha participación en la tasa de empleo, así como por ser muchas de ellas partícipes ante la satisfacción y mejoramiento de la experiencia de las personas colaboradoras, se puede indagar en el artículo (Espinoza & Suárez, 2019) La satisfacción laboral genera un impacto positivo en la marca de empleabilidad de una organización, sin embargo, es un panorama amplio en el cual se debe profundizar, porque las variantes son diversas para determinar qué es lo que ocasiona en el colaborador para sentirse pleno en el ámbito laboral.

Las organizaciones, generalmente, se enfocan en la proyección de su imagen ante diferentes agentes externos y toman en consideración todos los factores necesarios para atraer y retener al personal, sin embargo, por alguna situación, las estrategias implementadas tienden a ser poco efectivas ante la rotación de personal. No obstante, el error que se puede estar presentado no surge de la empresa, en ocasiones la satisfacción laboral está vinculada con circunstancias personales, que por lo habitual al no manejarse adecuadamente tienden a afectar a los colaboradores en su sentir y deseos de continuar en la compañía, aunque estas no estén asociadas a la gestión de recursos humanos.

Dado que la cultura es un componente esencial del desarrollo social y económico del país, hay una necesidad de comprender mejor cómo se gestionan los recursos culturales para maximizar su impacto, en el escrito de Costa Rica (Alpizar, 2020) es la notable carencia de políticas públicas robustas y coherentes en la gestión cultural en Costa Rica. Aunque el país ha realizado esfuerzos para desarrollar políticas culturales, estos han resultado ser en gran medida fragmentarios y carecen de una visión estratégica integrada. La investigación revela que, aunque existen iniciativas dispersas, estas no logran abordar de manera efectiva las necesidades del sector cultural debido a su falta de cohesión y planificación a largo plazo.

La calidad del empleo en un sentido integral involucra aspectos de la vida profesional y personal. (Villegas, 2022) según su artículo costarricense, los datos que generó la crisis del COVID- 19 en cuanto a la calidad de empleo que se llevó a cabo en este artículo se puede relacionar con la temática de la importancia de la marca empleadora en las organizaciones porque gracias a la investigación se pueden analizar como la pandemia cambió la perspectiva y vida laboral en muchas áreas, por ejemplo, la eliminación de empleos por el cierre de tiendas, hoteles, restaurantes que no pudieron enfrentar las significativas pérdidas económicas o por el otro lado la aparición de nuevos empleos, el mundo laboral evolucionó drásticamente con la tecnología, por ejemplo, el teletrabajo donde las personas trabajan desde la comodidad de sus casas sin necesidad de desplazarse largas horas para llegar a sus trabajos.

Gracias a esta situación se puede destacar el valor que tiene la marca empleadora porque las empresas que invierten en ello van a ofrecer estabilidad y retención en el personal pese a las situaciones que esté enfrentando la población como lo fue la terrible crisis sanitaria. Finalmente, el artículo evidencia que las empresas que contaban con estas herramientas de marca empleadora fueron las que se pudieron mantener en el mercado con una buena reputación que viene a incentivar a futuros empleados potenciales para querer formar parte de esas entidades.

A pesar de la importancia que se le ha dado a la educación en Costa Rica durante los últimos años y tomando en cuenta la pandemia no ha sido de gran ayuda para que los jóvenes adultos sean capaces de desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan laborar en empresas donde contemplen los nuevos desafíos basados en la innovación tecnológica, la globalización y los mercados, así como las tendencias (Sistema Nacional de Empleo, 2023, p.41). Uno de los principales hallazgos en esta investigación y que es de bastante utilidad para el trabajo en cuestión, da resultado a la distribución porcentual de la población desempleada para el primer trimestre de 2023, donde el índice más alto lo obtiene la población de 25 a 34 años con un 35,2 % del total.

Se puede inferir que al ser personas que cuentan con limitantes de experiencia, no tienen la oportunidad de trabajar en las empresas, sin embargo, es ahí donde se pueden implementar programas para la capacitación y el crecimiento de nuevos talentos, los cuales aún tienen la posibilidad de aprender. No obstante, esta es solamente una parte de lo que podría ser la razón del desempleo en ese rango porque otro grupo considerable viene siendo la población de 15 a 24 años, con una similitud de 34,2 % en la tasa de desempleo.

En resumen, la información anterior permitirá identificar la calidad de la marca de empleabilidad con la que cuenta la empresa VIANT Costa Rica en relación con sus procesos de retención del talento, planes de desarrollo y capacitación del personal y la experiencia de las personas colaboradoras, de este modo, se pretende con dicha investigación brindar un mejoramiento en las labores mencionadas por medio de soluciones óptimas que permitan el buen desempeño de la compañía para las personas colaboradoras. Lo anterior implica que más allá de solamente satisfacer esas necesidades de los trabajadores, VIANT sea capaz de posicionarse entre las mejores opciones para trabajar ante la competencia, más que todo basándose en las nuevas tendencias en temas de Recursos Humanos con la finalidad de generar una estructura organizativa, llamativa y satisfecha.

1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial

Delimitación temporal

La investigación se desarrolla durante el segundo semestre del año 2024 y el primer semestre de 2025.

Delimitación empresarial

La empresa objeto de estudio donde llevar a cabo la investigación es VIANT Costa Rica, dedicada a la fabricación de dispositivos médicos.

Delimitación espacial

VIANT se ubica en la zona franca Metropolitana en Barreal de Heredia

Enfoque

La investigación se centra en 3 procesos: retención de personal, capacitación y experiencia de las personas colaboradoras para conocer la efectividad y calidad de estos.

Ámbito

Administración en Gestión de Recursos Humanos.

Área

Retención del talento, desarrollo y capacitación del personal, experiencia de las personas colaboradoras.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Estimar los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT Costa Rica, durante el periodo 2023-2025.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa VIANT con el fin de que se evidencie el Plan Estratégico que la empresa implementa en estas áreas.
2. Determinar los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras de la empresa VIANT relacionados a la marca empleadora por medio de técnicas de gestión comparativas.
3. Diseñar una estrategia para la marca empleadora de VIANT enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación y la experiencia de las personas colaboradoras, mediante técnicas administrativas con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca la marca empleadora.

1.3 Modelo de Análisis

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías

Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de la investigación

Tema	Problema	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Conceptualización	subcategorías	Indicadores	Instrumento	Fuente
Proceso de Retención del personal, desarrollo y capacitación, y experiencia al colaborador en la empresa VIANT durante el período 20232025.PROC ESO DE	¿Cuáles factores de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT Costa Rica, durante el período 20232025.	Estimar los factores de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT Costa Rica, durante el período 20232025.	1. Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT con el fin de que se evidencie el plan estratégico que la empresa implementa en estas áreas.	Retención del personal	Según Taruchaín, L, & Revelo, R. (2023) explica que la retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados. (p.751)	Eficacia de las acciones y beneficios para la fidelización de los empleados. Compromiso de los trabajadores. Cantidad de rotación del personal.	Cantidad de acciones y beneficios con los que cuenta VIANT actualmente. Medición de la satisfacción y compromiso del empleado. Tasa de rotación del personal.	Encuestas de satisfacción laboral. Entrevistas al personal Revisión de documentos y análisis de datos.	Información oficial proporciona da por empleados de VIANT.
			2. Determinar los programas de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT relacionados a la marca empleadora por medio de una revisión de documentos, entrevistas y encuestas a las personas trabajadoras.	Desarrollo y capacitación del personal	Ramírez Torres, W. E. (2022) menciona que el desarrollo humano organizacional, se enfoca en la capacitación y entrenamiento de competencias técnicas del personal en todas sus áreas, particularmente de los CEO, que tienen la responsabilidad de administrar los recursos vitales de funcionamiento administrativo y operativo de las empresas. (p.23)	Implementación de los programas de capacitación. Efectividad de las capacitaciones. Participación en los programas de capacitación.	Numero de programas de capacitación implementados. Valorar la efectividad de las capacitaciones. Nivel de participación en los programas de capacitación	Encuestas de satisfacción laboral. Entrevistas al personal Revisión de documentos y análisis de datos.	Información oficial proporciona da por empleados de VIANT.
			3. Diseñar una estrategia para la marca empleadora de VIANT, enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación, y la experiencia del colaborador, mediante un análisis exhaustivo de los datos obtenidos con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca la marca empleadora.	Experiencia del colaborador	La experiencia del empleado o employee experience, en inglés, surge como una necesidad y una respuesta a este cambio organizacional de los últimos años, donde la voz del colaborador ha ganado una mayor relevancia e impacto, y exige un ambiente laboral acorde a los requerimientos de cada uno. (p.288)	Percepción clima laboral. Compromiso del colaborador. Satisfacción y lealtad.	Percepción de clima laboral. Nivel de compromiso de parte de los colaboradores. Grado de satisfacción y lealtad con la empresa.	Encuestas de satisfacción laboral. Entrevistas al personal Revisión de documentos y análisis de datos.	Información oficial proporciona da por personas trabajadoras de VIANT.

Categoría 1: Retención del personal

Conceptualización

Según Taruchaín, L, & Revelo, R. (2023) explica que la retención de personal refiere al conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización porque permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados. (p.751)

Esta temática se abordará a lo largo del presente trabajo con el fin de comprender los esfuerzos y el conjunto de prácticas que realiza la empresa VIANT con el fin de retener a su personal y atraer a nuevos colaboradores que deseen formar parte de su compañía. Por lo cual, se debe conocer como los procesos y las prácticas realizadas aportan a la retención del talento desde el punto de vista de las personas trabajadora.

Operacionalización

Estrategias orientadas a fomentar la retención de las personas colaboradoras, en la organización a través de incentivos, beneficios laborales, oportunidades de crecimiento y un ambiente de trabajo positivo. Incluye la medición de la satisfacción y el compromiso del empleado, así como la tasa de rotación del personal como indicadores clave.

Instrumentalización

Encuestas de satisfacción laboral.

Entrevistas al personal

Revisión de documentos y análisis de datos.

Categoría 2: Desarrollo y capacitación del personal

Conceptualización

Ramírez Torres, W. E. (2022) menciona que el desarrollo humano organizacional, se enfoca en la capacitación y entrenamiento de competencias técnicas del personal en todas sus áreas, particularmente de los CEO, que tienen la responsabilidad de administrar los recursos vitales de funcionamiento administrativo y operativo de las empresas. (p.23)

En el presente trabajo se abordará cómo el tema de desarrollo y capacitación de personal influye en la fidelización de las personas trabajadoras de VIANT y cómo el mismo crea un impacto positivo tanto en sus operaciones como en la vida profesional y personal de sus colaboradores.

Operacionalización

Actividades de formación y desarrollo profesional orientadas a mejorar las competencias técnicas y habilidades de los colaboradores en sus respectivas áreas, se realizan programas de capacitación continua, talleres y formación en liderazgo para los directivos, con el objetivo de asegurar el desarrollo profesional y la adaptación a las necesidades cambiantes de la organización.

Instrumentalización

Encuestas de satisfacción laboral.

Entrevistas al personal

Revisión de documentos y análisis de datos.

Categoría 3: Experiencia de las personas colaboradoras

Conceptualización

La experiencia del empleado o employee experience, en inglés, surge como una necesidad y una respuesta a este cambio organizacional de los últimos años, donde la voz del colaborador ha ganado una mayor relevancia e impacto y exige un ambiente laboral acorde con los requerimientos de cada uno. (p.288)

Tal como se menciona es de suma importancia la experiencia de las personas colaboradoras porque dependiendo de esta se van a tener las tasas de rotación o en su caso de retención. Cada vez este tema va teniendo más relevancia porque el contar con personal que se fidelice les garantiza a las compañías el poder contar con personal altamente capacitado para desarrollar sus labores.

Operacionalización

Evaluación del entorno laboral desde la perspectiva de las personas colaboradoras, incluyendo factores como el bienestar, la comunicación interna, el equilibrio entre trabajo y vida personal y el reconocimiento. Se utilizan encuestas de clima laboral, entrevistas de opinión y análisis de la cultura organizacional para identificar áreas de mejora y fortalecer la experiencia del empleado.

Instrumentalización

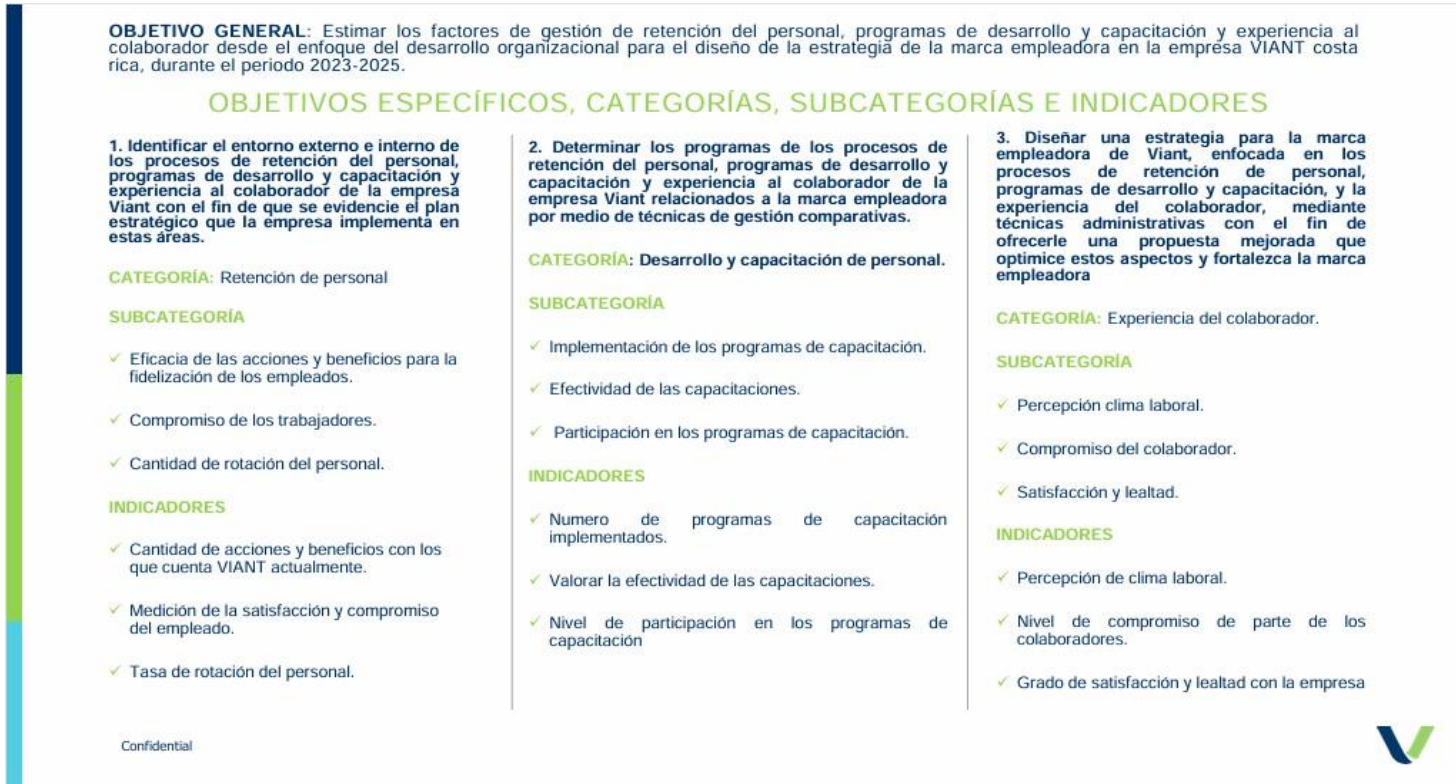
Encuestas de satisfacción laboral.

Entrevistas al personal

Revisión de documentos y análisis de datos.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones.

Figura 1. Relaciones e interrelaciones



Fuente: Elaboración propia (2024)

La retención del personal es fundamental para garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo de las personas colaboradoras, en una organización, lo que puede mantenerlos valiosos y experimentados es esencial porque la pérdida de talento puede generar costos significativos, tanto en términos de tiempo como de recursos financieros. Las organizaciones que no logran retener a su personal enfrentan desafíos continuos para reemplazar el talento perdido, lo que puede afectar negativamente la productividad, eficiencia y calidad de sus operaciones y servicios.

El desarrollo y la capacitación del personal son elementos centrales para mejorar las competencias y habilidades, las empresas implementan programas que no solamente benefician a los empleados al proporcionarles las herramientas necesarias para desempeñar sus roles de manera más efectiva, sino que también son beneficiosos para la organización al aumentar el nivel general de competencia y preparación del equipo.

Cuando los trabajadores sienten que están creciendo y desarrollándose dentro de la organización, tienden a estar más comprometidos y motivados, donde este compromiso se traduce en un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa, lo que, en última instancia, reduce la probabilidad de que busquen oportunidades en otros lugares. Además, un enfoque sólido en el desarrollo y la capacitación del personal puede ayudar a la organización a adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, manteniéndose competitiva y relevante.

La experiencia de las personas colaboradoras está influenciada por varios factores, incluidos el ambiente de trabajo, las relaciones con los superiores y compañeros y las oportunidades de desarrollo y avance, es esencial que las organizaciones creen una cultura en la que las personas colaboradoras, se sientan escuchados y valorados.

Estas tres categorías retención del personal, desarrollo y capacitación del personal y experiencia del colaborador están interrelacionadas de manera compleja porque la retención del personal depende en gran medida de la experiencia que las personas colaboradoras, tienen dentro de la organización. Si la experiencia es positiva y se refuerza con programas de desarrollo y capacitación es más probable que las personas colaboradoras, se sientan satisfechos y comprometidos, lo que a su vez mejora las tasas de retención.

El éxito de los programas de desarrollo y capacitación está intrínsecamente ligado a la experiencia de las personas colaboradoras, un entorno donde se valora el crecimiento personal y profesional fomenta una mayor participación en estos programas, lo que no solo beneficia a las personas colaboradoras, sino también a la organización en su conjunto.

Una mala experiencia laboral, por otro lado, puede hacer que incluso los programas de desarrollo más robustos fracasen porque los empleados desmotivados son menos propensos a aprovechar estas oportunidades.

Una alta retención de personal, por último, refuerza la experiencia del colaborador porque la estabilidad laboral y el reconocimiento continuo fortalecen el sentido de pertenencia y satisfacción. Las personas colaboradoras, que ven que sus colegas permanecen en la organización son más propensos a sentirse seguros y valorados, lo que contribuye a una cultura organizacional positiva.

1.3.3 Tipo de investigación

El trabajo se desarrolla mediante tres tipos de investigación: descriptiva, explicativa y relacional porque se busca analizar la información obtenida de manera cualitativa con datos cuantitativos. Estos tipos de investigación comprenden elementos integrales para el tema de estudio.

Cuando una investigación se desarrolla de manera descriptiva, busca el análisis de datos precisos del entorno que se está estudiando, de acuerdo con Guevara et al (2020) “La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad” (p.165).

La investigación descriptiva, es decir, busca que la información recopilada no sea alterada en el análisis e interpretación, además de profundizar en la comprensión y exploración de las categorías relacionadas con el tema desde la percepción de los colaboradores de la empresa VIANT.

La investigación explicativa, por otro lado, se orienta a la comprensión de las causas y consecuencias que se pueden originar de una situación específica, Ramos (2020), menciona lo siguiente:

Este tipo de investigación busca una explicación y determinación de los fenómenos, a su vez en el estudio cualitativo, se proponen diseños basados en análisis lingüísticos que lleguen a una construcción de un paradigma codificado, que represente la construcción de la realidad a la que se llega mediante la interacción subjetiva con los participantes (p.3).

La investigación explicativa, relacionado con lo anterior, profundiza en el análisis del entorno y a su vez, busca la interpretación idónea por medio de la identificación características del objeto de estudio, desde la importancia de la perspectiva de cada colaborador de la compañía.

La investigación relacional va más allá de la descripción de las categorías involucradas, esta se encarga en asociar diversas características con los resultados obtenidos, ya sean de manera cualitativa o cuantitativa, de acuerdo con Andrade (2022),

La investigación relacional o integrativa es un tipo de investigación que le apuesta al reconocimiento, integración y puesta en relación de los diversos elementos constitutivos del evento por investigar actitudes, motivaciones, saberes, experiencias, modelos... etc.; asumiendo, por una parte, que el objeto de estudio es un campo de relaciones entre diversos objetos del conocimiento. (p.45)

La investigación relacional, en efecto, genera un panorama amplio de identificación en la información que se obtiene porque comúnmente existe una tendencia correlacional de variables o categorías en la investigación de temas, lo cual, es una metodología adecuada para el trabajo por desarrollar, debido a que, comprende de manera integral los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos.

El enfoque de investigación, por otra parte, es cualitativo con datos cuantitativos, según Salazar (2020), menciona que: “la investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como no las presenta las personas”. (p.103), la investigación cualitativa permite que las personas puedan desde sus vivencias mostrar una realidad con base en sus experiencias, en el contexto del tema por investigar, es información relevante porque se obtiene conocimiento detallado y genera un análisis adecuado a partir de otros autores.

Los métodos y las herramientas de investigación implementadas, finalmente, permiten analizar las prácticas y políticas de la marca empleabilidad que utiliza el área de Recursos Humanos de la empresa VIANT, con la finalidad de identificar cuáles componentes generan mayor impacto en los colaboradores que inciden principalmente en su permanencia en la organización.

1.3.4 Fuentes de investigación

Fuentes primarias

Según Jaén (2019), “las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva u original, que no han sido sometidas a interpretación o condensación” (p.10). Las fuentes primarias corresponden a aquella información que proviene de la población perteneciente al estudio por desarrollar o bien información que no requiere comparación con otras fuentes para validarla.

En relación con lo anterior, para el desarrollo de este estudio no se dispuso del uso de las fuentes primarias, debido a que la información recopilada no es estrictamente característica de la organización porque diversos autores han analizado el tema de la marca de empleabilidad desde diferentes perspectivas, por lo cual no se considera información nueva o creativa.

Fuentes secundarias

Para efectos de la investigación desarrollada, las fuentes de información secundarias fueron las aplicadas, en este escenario se utilizó fuentes bibliográficas como artículos científicos y libros enfocados en el tema de investigación con la finalidad de sustentar adecuadamente la información recopilada de los cuestionarios aplicados a colaboradores del Área de Producción.

Se realiza, además, una revisión documental de la organización para comprender las prácticas y políticas aplicadas para la generación de capacitaciones y programas estratégicos para la retención de personal en la empresa. Finalmente, se logró coordinar diversas entrevistas que permitieron el acceso de información oportuna brindada por la MBA Renee Lagos, directora de Recursos Humanos de VIANT.

1.3.5 Población

Definición y caracterización de la población de estudio

La población por investigar corresponde al área de producción de la empresa VIANT de Costa Rica, está compuesta por diversas líneas de producción y distintos departamentos del área administrativa. Esta población es importante que se abarque, debido a que presenta un porcentaje de rotación en los diferentes puestos, por lo que permitirá comprender cómo la marca empleabilidad influye en su satisfacción laboral y su permanencia en la organización.

Se realiza, a su vez, una muestra para seleccionar las personas colaboradoras de diferentes puestos del Área de Producción, experiencia y permanencia para recopilar información amplia sobre las vivencias de las personas colaboradoras, en la organización, tomando en consideración diferentes categorías como la edad, nivel académico y/o factores demográficos que repercuten en la visión de la marca de empleabilidad en los colaboradores de la empresa VIANT por medio de la aplicación de herramientas como cuestionarios, entrevistas y análisis de información documental.

Se lleva a cabo, por otro lado, una muestra para el Área Administrativa, por medio de la aplicación de entrevistas, con la finalidad de obtener información relevante de prácticas y estrategias que permiten la permanencia de sus colaboradores en la organización, estos instrumentos fueron aplicados de acuerdo con el cumplimiento de las categorías mencionadas anteriormente.

Diseño muestral

El diseño muestral se desarrollará por medio de una *muestra aleatoria estratificada* debido a que la población de estudio se constituye por medio del Área Administrativa y el Área de Producción, la cual se realizó por medio del siguiente cálculo en dos pasos.

Paso 1: Cálculo de la muestra

Se utilizan los siguientes datos para la realización del cálculo de la muestra:

- Población total N= 982
- Nivel de confianza Z= 95%
- Error d= 5%
- Valor estimado de la normal estándar: $Z_t \approx 1.96$
- Proporción desconocida, por tanto, se tomará $p= 0,5$ y por tanto $q= 0,5$

La fórmula utilizada para el cálculo de la muestra corresponde a:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_t \cdot \sqrt{p \cdot q}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_t \cdot \sqrt{p \cdot q}}{d}\right)^2} = 276,135386777 \dots \approx 277$$

Paso 2: Cálculo de afijación proporcional de la muestra por estratos

Se toma en consideración que la población al ser estratificada en E1 (área de producción) y E2 (área administrativa), se representa de manera porcentual para conocimiento asertivo de la cantidad de población de estudio para ambas áreas.

- E1 + E2, representa el 100% de la población
- Área de producción es: E1=653 personas y representa el 66.50%
- Área administrativa es: E2= 329 personas y representa el 33.50%

El tamaño de la muestra, de acuerdo con cada estrato, por lo tanto, se desglosa de la siguiente forma:

- $n= 277$ equivale al 100 % de la población de estudio.
- $n_1 = 184$ personas equivalen al 66.50 % del área de producción.
- $n_2 = 93$ personas equivalentes al 33.50 % del área administrativa.

De acuerdo con la fórmula, la aplicación de la encuesta al Área de Producción es a 184 trabajadores de las diferentes líneas de VIANT y 93 trabajadores del Área Administrativa, a quienes por un método de conveniencia se les aplicó una encuesta y a un segmento de los trabajadores de algunos departamentos administrativos una entrevista para obtener datos específicos.

Técnicas, métodos e instrumentos para determinar el tamaño de la muestra

Para la determinación del tamaño de la muestra se tomó como referencia la cantidad total de los operarios de producción y personal administrativo. El Área de Producción se compone de varias líneas enfocadas en puestos diversos, en los cuales se han presentado un nivel de rotación de personal en el periodo 2022-2023, que cumplen con las características en relación con el tema de estudio.

Se observa, seguidamente, la siguiente tabla que detalla la población total del área que se pretende analizar.

Tabla 2. Población participante del estudio de investigación

VIANT Costa Rica	Cantidad de trabajadores
Área de Producción	653
Área Administrativa	329

Fuente: Personas trabajadoras del Área de Operación de Producción y Área Administrativa, VIANT de Costa Rica, Segundo semestre del 2024.

Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra

En la presente investigación se selecciona la técnica de muestra no probabilística, debido a que los objetivos planteados cumplen con el requerimiento de información específica, de manera que, los colaboradores seleccionados en el proceso de aplicación de los instrumentos de obtención de datos deben satisfacer las características deseadas para un análisis profundo del contexto de las personas trabajadoras y las estrategias aplicadas por la organización con relación a la marca de empleabilidad.

La selección de las personas, en consecuencia, se desarrollará con el método de conveniencia, según atributos como el contexto sociodemográfico, puestos en el Área de Producción y Área Administrativa, edad, entre otros factores que contribuyan al alcance de los objetivos planteados.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el método de muestra por conveniencia, las herramientas de recolección de datos y la cantidad de trabajadores seleccionados según su ocupación en el Área de Producción y Área Administrativa.

Tabla 3. Matriz de herramientas para la recolección de datos

Técnicas de investigación	Cantidad de funcionarios	Área de aplicación de instrumentos
Entrevistas	4	<p>Las entrevistas se aplicarán al personal administrativo, se seleccionan cuatro personas del Departamento de Recursos Humanos de acuerdo con las características requeridas para el análisis de datos.</p> <p>A continuación, se presentan el área en la que se aplicará el instrumento de entrevista:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Recursos Humanos
Encuestas	184	<p>La aplicación de las entrevistas será para funcionarios del Área de Producción, esta será segmentada de acuerdo con las líneas de funcionamiento. Esta se presenta a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea de moldeo • Línea de extrusión • Línea de ensamble y producto final <p>Para la línea de ensamble y producto final se considera la cantidad seleccionada para la aplicación del instrumento, debido a la mayor presencia de trabajadores laborando en comparación con las otras líneas de estudio.</p>

1.3.6 Recopilación de los datos

Entrevistas

Las entrevistas son un medio necesario en este proceso debido a la cercanía que se genera entre el investigador y en este caso la directora de Recursos Humanos de VIANT, con la finalidad de conocer los planes de atracción y retención con el que cuentan, así como las capacitaciones aplicadas o futuras por aplicarse para el desarrollo del colaborador y como generan esa experiencia al trabajador. Para Troncoso & Amaya la entrevista “permite la obtención de datos o información del sujeto de estudio mediante la interacción oral con el investigador” pp.330.

Este instrumento se realiza mediante diversas preguntas orientadas al tema por investigar, que pueden desarrollar preguntas cerradas o abiertas, según lo que se desea conocer. En este aspecto para el presente Trabajo de Investigación se desarrollará una entrevista con preguntas abiertas que propicie información ampliamente de los procesos implicados en la marca de empleabilidad, con la finalidad de generar un análisis adecuado de la información obtenida por parte de la empresa VIANT.

Revisión documental

En este aspecto, la revisión documental es un instrumento utilizado en trabajos de investigación de cualquier ámbito, para hacer comparativos, reafirmar información, organización de ideas o material literario sobre el tema.

De igual manera la revisión documental, amplía los constructos hipotéticos de los estudiantes y enriquece su vocabulario para interpretar su realidad, desde su disciplina porque la identificación, la búsqueda y lectura del tema que apasiona al educando, refuerza su forma de contrastar sus preconcepciones y conceptos, lo cual contribuye a la interpretación y transformación de su entorno. (Tahisin, Carranza & Ramos, 2016, p.50)

En consecuencia, se requiere de la revisión documental de la empresa VIANT, debido a que es importante identificar los documentos más relevantes que se asocian a los tres procesos con la finalidad de comprender, analizar y englobar los puntos necesarios que incluso requieran de una guía para el mejoramiento o actualización de los documentos encontrados.

Encuestas

Las encuestas son realmente necesarias para la obtención de datos en esta investigación, donde la idea principal es aplicarla a colaboradores que se expongan a capacitaciones brindadas por la empresa, así como valorar su experiencia en la empresa para conocer su satisfacción en ella,

Sobre la misma, al igual que en la entrevista, los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a sus componentes estructurales. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta, podrían ser, los siguientes componentes: título, demanda de cooperación y cuestionario. Desde la teoría y la práctica se prefiere como condición, el anonimato en ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones. (Feria, Matilla & Mantecón, 2020, p. 73).

Esto quiere decir que las encuestas proporcionan o bien permiten recolectar información variada y necesaria para la investigación, la cual a su vez debe ser aplicada de forma clara y directa para obtener respuestas que vayan de acuerdo con lo que se necesita de las personas entrevistadas.

1.3.7 Análisis e interpretación de la información

Tabla 4. Objetivos, categorías, indicadores, instrumentos y fuentes

Objetivos	Categorías	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
1. Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT con el fin de que se evidencie el Plan Estratégico que la empresa implementa en estas áreas.	Retención de personal	Cantidad de acciones y beneficios con los que cuenta VIANT actualmente. Medición de la satisfacción y compromiso del empleado. Tasa de rotación del personal.	Encuestas de satisfacción laboral. Entrevistas por salida de personal. Revisión de documentos y análisis de datos.	Información oficial proporcionada por empleados de VIANT.
2. Determinar los programas de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT relacionados con la marca empleadora por medio de una revisión de documentos, entrevistas y encuestas a las personas trabajadoras.	Desarrollo y capacitación del personal	Número de programas de capacitación implementados. Valorar la efectividad de las capacitaciones. Nivel de participación en los programas de capacitación.	Formularios de evaluación de desempeño. Evaluaciones postcapacitación. Monitoreo del registro de asistencia.	Información oficial proporcionada por empleados de VIANT.
3. Diseñar una estrategia para la marca empleadora de VIANT, enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación, y la experiencia del colaborador, mediante un análisis exhaustivo de los datos obtenidos con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca de la marca empleador	Experiencia del colaborador	Percepción de clima laboral. Nivel de compromiso de parte de los colaboradores. Grado de satisfacción y lealtad con la empresa.	Encuestas sobre clima laboral. Revisión y análisis de encuestas de compromiso. Encuestas de satisfacción.	Información oficial proporcionada por personas trabajadoras de VIANT.

Fuente: Elaboración propia, basado en los objetivos de la investigación, conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías, 2024.

Tabla 5. Alcances y limitaciones

Objetivos	Categorías	Indicadores	Alcances	Limitaciones
Identificar el entorno externo e interno de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT con el fin de que se evidencie el Plan Estratégico que la empresa implementa en estas áreas.	Retención de personal	Cantidad de acciones y beneficios con los que cuenta VIANT actualmente. Medición de la satisfacción y compromiso del empleado. Tasa de rotación del personal.	Mide la estabilidad con la que cuenta la fuerza de trabajo. Logra evaluar la percepción de las personas trabajadoras sobre su entorno laboral, estos son insumos valiosos para ser tomados en cuenta por VIANT. Permite valorar la efectividad de las políticas y estrategias actuales de la retención personal.	No visualiza algunas causas importantes de la rotación del personal, lo que podría afectar el análisis final. Las respuestas de las encuestas aplicadas podrían presentar sesgos porque estas se basan en percepciones subjetivas y objetivas. Se puede encontrar que algunos de los programas aplicados por VIANT no sean eficientes.
Determinar los programas de los procesos de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia al colaborador de la empresa VIANT relacionados a la marca empleadora por medio de una revisión de documentos, entrevistas y encuestas a las personas trabajadoras.	Desarrollo y capacitación del personal	Número de programas de capacitación implementados. Valorar la efectividad de las capacitaciones. Nivel de participación en los programas de capacitación.	Le permite a la empresa medir su inversión de desarrollo personal y si esta muestra compromiso. Permite evaluar el efecto de las capacitaciones y genera datos de interés para ser tomados en cuenta por VIANT Evidencia datos con respecto al interés del crecimiento profesional por parte de los colaboradores.	La gran cantidad de programas no siempre está relacionada con la calidad de las capacitaciones. No es tan fácil medir el desempeño de los trabajadores en un corto plazo, es decir, se requiere de un largo periodo de tiempo. Sesgo que se podría dar al responder los cuestionarios por parte de las personas para mantener una buena reputación de la empresa.

<p>Diseñar una estrategia para la marca empleadora de VIANT, enfocada en los procesos de retención de personal, programas de desarrollo y capacitación, y la experiencia del colaborador, mediante un análisis exhaustivo de los datos obtenidos con el fin de ofrecerle una propuesta mejorada que optimice estos aspectos y fortalezca la marca empleadora.</p>	<p>Experiencia del colaborador</p>	<p>Percepción de clima laboral. Nivel de compromiso de parte de los colaboradores. Grado de satisfacción y lealtad con la empresa.</p>	<p>Permite conocer a fondo la cultura organizacional, enfocándose en las áreas de mejora para aumentar la marca empleadora. Mide el nivel de fidelización de los colaboradores con la empresa. Brinda datos sobre la experiencia del colaborador para determinar las fortalezas y debilidades para mejorar la cultura organizacional.</p>	<p>Posibles opiniones de carácter subjetivas que no necesariamente representan la opinión real de todos los participantes.</p>
---	------------------------------------	--	---	--

Fuente: Objetivos de la investigación, conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las categorías, 2024

Este primer capítulo permite brindar principalmente la base esencial desde donde parte la investigación, hasta un problema que suele ser común entre las empresas de gran magnitud con variedad de puestos, así como sus procesos, los cuales son de gran peso para el desarrollo organizativo de VIANT Costa Rica. La retención del talento, el desarrollo de las personas colaboradoras, por medio de capacitaciones y la experiencia del colaborador son las incógnitas tomadas en cuenta para brindar el diseño de una estrategia que le permita a la empresa un mejor alcance de la marca empleadora, es por esto, que las explicaciones y los objetivos brindados en este bloque van a permitir la creación de una solución óptima para y con VIANT hacia el mejoramiento de su desarrollo.

CAPÍTULO II.
MARCO DE REFERENCIA

Capítulo II. Marco de referencia

El capítulo presenta de manera amplia las generalidades de VIANT, en este caso desde la misión, visión, valores relevantes que brindan una idea clara de la empresa, así como el desarrollo del área en estudio, en este caso la de Recursos Humanos, la cual abarca aspectos como los departamentos en estudio como los que no, pero que indirectamente tienen participación en el trabajo. Además, se incluye una serie de leyes, reglamentos, normas y códigos relacionados con la institución al tema principal de la investigación, los cuales exponen la justificación de las categorías y subcategorías expuestas, haciendo uso de la pirámide de Kelsen como base para priorizar cada referencia utilizada en los marcos normativos.

2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación

VIANT es una empresa dedicada a la fabricación de los dispositivos médicos, la cual ingresa al mercado en el año 1968. En el 2004 VIANT abre sus operaciones en Costa Rica, sin embargo, es hasta el 2022 que amplían sus instalaciones y pasa de tener cuatro edificios en operaciones, a lograr expandirse a ocho edificios, los cuales se distribuyen 6 en la Zona Franca Metropolitana en Barreal de Heredia y 2 en la nueva Zona Franca Atmos en Lagunilla de Heredia.

Algunos de los mercados en los que tiene participación la empresa son la Biotecnología, Bioprocésamiento, Cardíaco e intervencionista, productos de diagnóstico y laboratorio, los Biofarmacéuticos, Ortopedia, Respiración monitorizada y Tecnologías quirúrgicas. Es por esto por lo que el lema de VIANT es “Estamos en esto por la vida” porque además dentro de su nombre la palabra del latín “vita” la cual significa para la vida, es la fuerza impulsora detrás de todo lo que se hace en la compañía.

Misión

Nos asociamos e innovamos con nuestros clientes para proporcionar dispositivos médicos de la más alta calidad del mundo que mejoran la vida.

Visión

VIANT será el socio de servicios de fabricación y diseño más confiable de la industria de dispositivos médicos.

Valores

Los valores en VIANT son la base de la cultura que se define por el compromiso con los clientes y con la creación de un entorno satisfactorio para los mismos asociados.

Orientado al cliente: Asociarnos con nuestros clientes centrándonos en la seguridad del paciente, la calidad y el éxito mutuo.

Integridad: Hacer lo correcto, siempre.

Liderazgo de servicio: El activo más importante de VIANT es nuestra gente. Apoyaremos y desarrollaremos a nuestros asociados para garantizar su éxito.

Hacerse cargo: Sea valiente, tome decisiones, sea responsable.

Trabajo en equipo: Un propósito, un equipo, un VIANT, ¡para toda la vida!

Ser ágil: Involucrarse, comprender, alinearse y actuar.

El Departamento de Recursos Humanos está conformado por seis ejes principales: Adquisición de

Talento, Compensación y Beneficios, Desarrollo Organizacional, HR Business Partners, Human Resource Information System (HRIS) y lo más reciente en unirse a Recursos Humanos el Área de Salud, Seguridad y Ambiente.

Los HR Business Partners (HRBP)

Es la segunda área más nueva en el Departamento de Recursos Humanos y se creó con el propósito de alinear las estrategias de recursos humanos con los objetivos de la compañía, para crear una relación estrecha entre los líderes del negocio y cada departamento, que todos trabajen en pro de los objetivos estratégicos de la compañía. Entre sus funciones principales están colaborar con equipos especializados del área como Adquisición de talento, desarrollo organizacional, compensación y beneficios, Salud, seguridad y ambiente para generar una comunicación fluida entre el departamento y las áreas del negocio.

Desarrollo Organizacional/ Well Being

El Área de Desarrollo Organizacional abarca diferentes procesos del Departamento de Recursos Humanos como evaluación, capacitación y desarrollo, implementación y una planificación constante para mejorarla. Lo anterior al enfocarse en estas funciones ayuda a la organización a mantenerse actualizada, mejorar la cultura organizacional y contribuye enormemente en el cumplimiento de los objetivos de una manera eficiente.

La organización de las actividades sociales que la empresa brinda a sus colaboradores está bajo su responsabilidad durante el año.

Compensación y Beneficios

El área de C&B es la encargada de velar porque las personas trabajadoras de VIANT reciban una compensación justa y brindar beneficios que contribuyan a su bienestar. Adicional se encargan del análisis de datos según las tendencias para poder tomar decisiones informadas sobre la compensación y mejoras en el paquete de beneficios que la compañía les ofrece a sus colaboradores. Esta área es fundamental en la atracción y retención de los trabajadores porque ofrecen un paquete de beneficios competitivo y justo que cumpla con las regulaciones legales.

Adquisición de Talento

El área de adquisición de talento atraerá a los mejores candidatos porque depende del éxito de la organización. Sus principales funciones son desarrollar estrategias de contratación, crear y gestionar perfiles de trabajo, búsqueda de candidatos, reclutamiento y selección, gestionar el proceso de contratación, gestionar la marca empleadora y crear alianzas con instituciones que le permitan cumplir con su objetivo principal. Está área es fundamental para asegurar que la organización cuente con el personal más calificado y que esté alineado a sus objetivos, todo esto con estrategias de contratación efectivas y la promoción de la marca empleadora.

Human Resource Information System (HRIS)

Este departamento se encarga de todo lo referente a la automatización de los procesos. Debido al gran crecimiento que ha tenido VIANT en los últimos años se inició automatizando el Área de Reclutamiento mediante el sistema Dayforce donde se realiza el ciclo de reclutamiento completo entre los distintos procesos automatizados, también se tiene la evaluación del desempeño. Su principal objetivo es automatizar los procesos y que los mismos sean más eficientes.

Salud, Seguridad y Ambiente

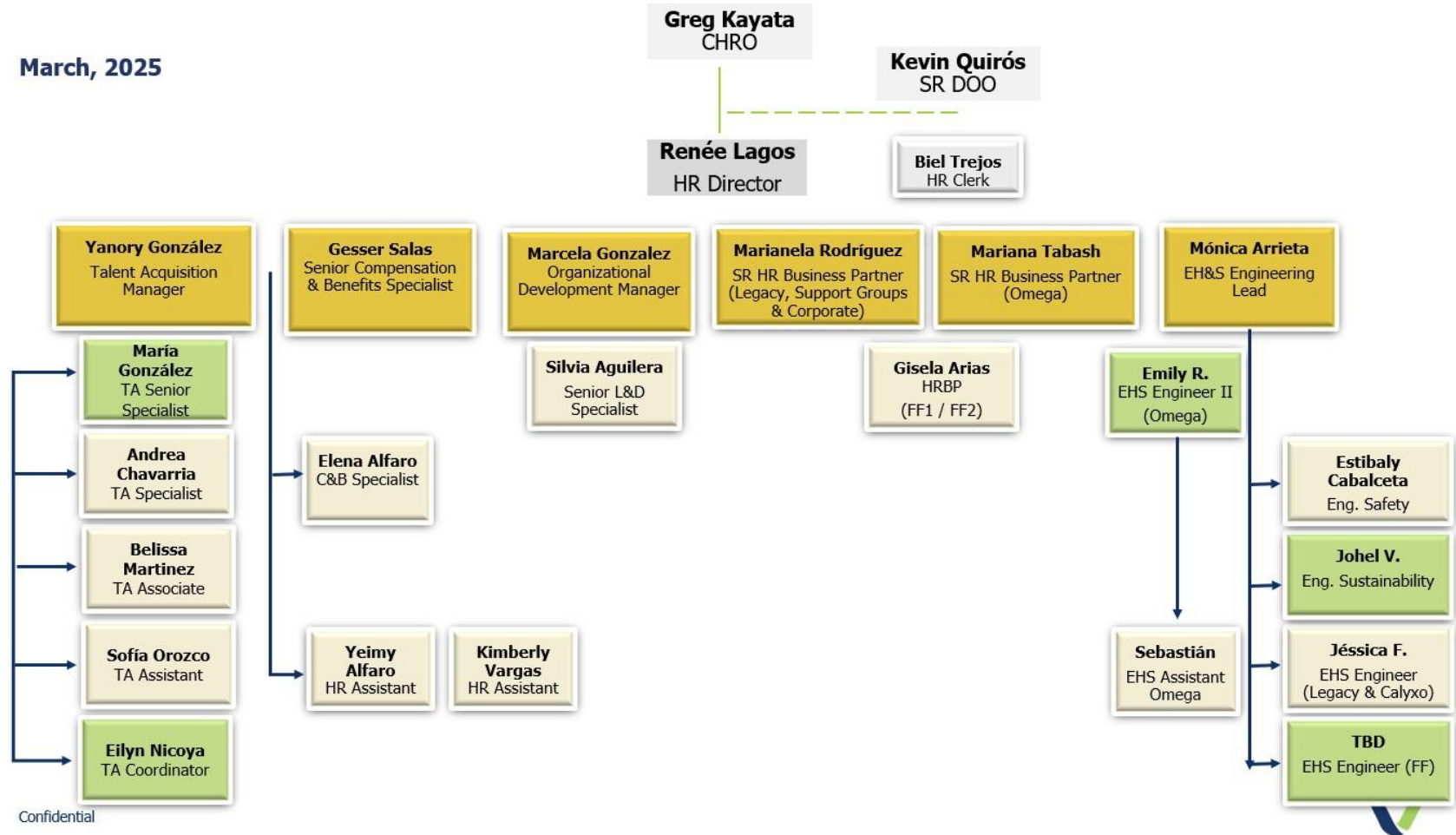
En el caso del Área de Salud Ocupacional se toma la decisión de que pase a formar parte del Departamento de Recursos Humanos porque se considera que las personas es el activo más importante para VIANT y que son seres integrales, por lo tanto, cualquier lesión o accidente va a tener un impacto directo en su salud, tanto física como emocional.

Es una tarea del área velar por su bienestar. Es la seguridad el principal enfoque de VIANT en sus objetivos anuales, así como el tema ambiental y la salud de las personas colaboradoras porque los índices de accidentabilidad o enfermedades también afectan la productividad, eficiencia laboral y la calidad.

A continuación, se muestra gráficamente el organigrama de la organización de las diferentes áreas de trabajo de la empresa VIANT.

Figura 2. Organigrama de Recursos Humanos

March, 2025



Confidential

Fuente: Dirección de Recursos Humanos, VIANT Costa Rica. Elaboración: Belisa Martínez, 2023

2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente

De acuerdo con (Galindo, 2018) la pirámide de Kelsen “se expresa en una jerarquía normativa, que presenta la prelación de normas, que debe respetarse, para fines de sometimiento de normas de inferior alcance o referencia, con normas más generales o de carácter más”.

En VIANT existe un marco normativo, para la categoría independiente 1, retención de personal donde se destaca la protección de los derechos de los trabajadores, partiendo desde la Constitución Política y demás leyes y normas. Estas se relacionan con la eficacia de los beneficios que fidelizan a los empleados, el compromiso de los trabajadores y la cantidad de rotación del personal.

Cada una de las normativas asegura las condiciones laborales y con ello fortalece el compromiso de la empresa con su activo más importante, que es el personal. El Código de Trabajo de Costa Rica funge como ente regulador de todo lo que tiene que ver con el proceso de la contratación hasta el retiro o despido de un trabajador, siendo así en VIANT los asuntos como jornadas laborales, salarios, despidos, resolución de conflictos ya están regulados y además existe una institución (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) mediador para los temas relacionados, en la cual todos los patronos y trabajadores tienen acceso si fuese necesario.

Para temas de la seguridad en el desarrollo de las tareas se encuentra el Decreto Ejecutivo No. 39490 el cual es un Reglamento General de Salud Ocupacional que busca garantizar que los empleados cuenten con los espacios adecuados y acondicionados para cuidar de su salud y así fomentar un entorno de trabajo protegido y libre de acciones de negligencia.

Las organizaciones en este aspecto deben velar por el desarrollo y capacitación del personal, es una realidad que, existen empresas que no se enfocan en mejorar las condiciones profesionales de sus trabajadores sin tomar en consideración que también esto es una afectación directa en su marca empleadora.

En Costa Rica, sin embargo, existe códigos, leyes, reglamentos y estatutos que regulan el desarrollo de capacitaciones en diversas entidades públicas y privadas, las cuales promueven la importancia de su implementación, participación y efectividad, a su vez son un propulsor en los derechos y deberes de las personas de recibir las herramientas adecuadas para un efectivo desempeño laboral.

De acuerdo con el Código de Trabajo, las capacitaciones no solamente deben ser fomentadas para el trabajador, estas son para ambos participantes trabajador-empleador. Esto generalmente es implementado en áreas de salud ocupacional, debido a que ambas partes deben adquirir el mismo conocimiento; de igual manera debe ser en todas las áreas de una organización donde el conocimiento de temas generales es de competencia de todos (as).

Desde la perspectiva organizacional, el desarrollo y capacitación debe ser accesible a todas las personas sin ningún tipo de discriminación, respecto a esto la Ley N° 7600 en el artículo 25, fomenta la igualdad de oportunidades en el desarrollo profesional, donde las personas con algún tipo de discapacidad deben contar con las herramientas aptas para su crecimiento profesional, por lo que las organizaciones se encuentran en la responsabilidad de cumplir con los aspectos legales del derecho laboral.

Existen instituciones que se encargan de ofrecer capacitaciones en áreas específicas en las empresas, en relación con lo anterior. La Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje en el artículo 2, menciona este punto, existen convenios de empresas públicas y privadas con el Instituto Nacional de Aprendizaje para que implementen sus programas de desarrollo y capacitación en las empresas y especialicen a sus trabajadores.

Se destaca, en este orden de ideas, la importancia del cumplimiento de los aspectos legales que rigen esta categoría, como un factor que beneficia al trabajador y al empleador, el cual influye directamente en la mejora continua, retención del personal, visibilidad en la marca de empleabilidad y potencialización de habilidades en los trabajadores.

Para VIANT establecer métricas que vayan en pro a la experiencia al colaborador es uno de sus principales compromisos y en Costa Rica existen variadas leyes y decretos según la pirámide de Kelsen que pueden tomarse en consideración para la aplicación de estas. Se recuerda que los derechos de las personas trabajadoras en el país tienen un peso importante y hacerlos valer en las empresas es primordial.

En el Código de Trabajo se pueden evidenciar artículos que proporcionan una relación estrecha y estable entre el colaborador y el patrono, así como las obligaciones que tienen estos para con sus empleados, los cuales para VIANT son de suma utilidad. Asimismo, los trabajadores cuentan con leyes que deben seguir para expandir su compromiso con la empresa porque si se trata de deberes deben ser en ambos casos. Se muestra, además, el decreto N°39213 del MTTS donde se establece la contratación de personal joven para brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, otro ejemplo de lo que la compañía estudiada desea destacar, VIANT considera que el brindar experiencias a las personas colaboradoras es más que un reto, es la satisfacción de ser parte del cumplimiento de metas.

Cuadro 1. Marco Normativo, Categoría Independiente 1, Retención del personal

Categoría Dependiente	Normativa	Artículo	Relación
Eficacia de las acciones y beneficios para la fidelización de los empleos.	Constitución Política	56 y 57	Este artículo tiene relación porque menciona el trabajo como un derecho fundamental asegurando la fidelización de los empleados porque el Estado se encarga de velar por las condiciones justas y dignas de los trabajadores, esto hace que se sientan respaldados y seguros en caso de algún inconveniente con sus patronos.
	Reglamento General de Salud Ocupacional (Decreto Ejecutivo No. 39490)	2,6,7, 8, 20, 26, 42, 49 y 73.	La normativa les asegura a los empleados el desempeño de sus tareas en espacios adecuados y previamente acondicionados para prevención de accidentes y cuidar el bienestar del personal, esto fomenta la fidelización en los colaboradores al sentirse valorados y respaldados legalmente.
Compromiso de los trabajadores	Código de Trabajo	83	Este artículo hace referencia a que en todo lugar de trabajo se cumplan con las condiciones para cuidar la integridad de los trabajadores, es este un factor que fomenta el compromiso de los empleados dentro de VIANT.
	Ley de Prevención de Riesgos Laborales (No. 6727)	2, 4, 5, 8, 13, 18 y 21	La ley se vincula con el compromiso de los trabajadores porque fomenta la participación de los colaboradores en la seguridad, además la ley busca la reducción del estrés laboral junto con la reducción de accidentes y el ausentismo.
Cantidad de rotación del personal	Código de Trabajo de Costa Rica	28-31	Esta ley es directamente relacionada con los derechos y obligaciones de los trabajadores, se especifica en cuáles son las condiciones aplicables en el momento de contratar, despedir y retener empleados.

Cuadro 2. Marco Normativo, Categoría Independiente 2, Desarrollo y capacitación del personal

Categoría Dependiente	Normativa	Artículo	Relación
Implementación de los programas de capacitación.	Código de Trabajo	274 Ch inciso	Este artículo se enfatiza en que la capacitación se debe promover de diferentes formas no solamente en el trabajador, también en el patrono en cuanto a salud ocupacional. En este aspecto es aplicable para la empresa VIANT, porque el Área de Recursos Humanos cuenta con un subdepartamento de Salud ocupacional.
	Ley N° 7600	25	Fomenta la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, por lo que las capacitaciones en los espacios laborales deben ser adecuadas a todos los funcionarios que la reciban sin generar algún tipo de discriminación.
Efectividad de las capacitaciones.	Ley Marco de Empleo Público N° 10159	23	Se vincula en garantizar que los programas de capacitación y desarrollo cumplan con los parámetros de efectividad en el proceso de aprendizaje individual y colectivo, en el cual se ve reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Participación en los programas de capacitación.	Ley Orgánica del Instituto Nacional Aprendizaje	2	Esta institución busca promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores. En relación con lo anterior, existen muchas empresas públicas y privadas que han generado convenios con el INA con la finalidad de desarrollar capacitaciones técnicas en sus colaboradores mediante la participación activade patrono, INA y trabajador.
	Reglamento capacitación licencias estudios para personal de la Asamblea Legislativa N°08-17-18	4	Las capacitaciones que se desarrollan en instituciones públicas o privadas conciernen con el empleador y trabajador. Para efectos del trabajador, las capacitaciones brindadas por la organización son obligatorias, a excepción de aquellas que son ejecutadas en horarios extraordinarios o días que no forman parte del horario laboral habitual.

Cuadro 3. Marco Normativo, Categoría Independiente 3, Experiencia del colaborador

Categoría Dependiente	Normativa	Artículo	Relación
Percepción clima laboral.	Decreto N° 39213MTSS-MEIC, Poder Ejecutivo	2	Se establece la oportunidad de brindar la contratación de personas jóvenes y brindarles un espacio de crecimiento y desarrollo
	Ley N° 5089, Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, de 18 de octubre de 1972	2	Incluye la protección laboral al colaborador y la de sus derechos, así como la obligación de la organización de cumplir con su misión, visión y valores. Que se garantice una política de bienestar social
Compromiso del colaborador.	Código de Trabajo, Costa Rica	71	La relación entre trabajador y patrono se ve afectada por el cumplimiento de las obligaciones que tienen las personas trabajadoras para con la compañía, donde se representen las labores que deben cumplir para satisfacción personal y laboral en conjunto. Rendir cuentas necesarias donde se evidencie el compromiso de la persona trabajadora y que se refleje la importancia que tiene su posición en la experiencia dentro de la empresa
	Ley N°4393, del 25 de enero del 2016, Reforma Procesal Laboral	396	Se establece las infracciones y sanciones de las personas trabajadoras hacia la empresa transgredan las normas previstas en la Constitución Política, los pactos internacionales sobre derechos humanos y los convenios adoptados por la Organización Internacional del Trabajo, ratificados por la Asamblea Legislativa y las demás normas laborales y de seguridad socia

Satisfacción y lealtad.	Código de Trabajo Costa Rica	69	Se definen las obligaciones que tienen los patronos con y para sus trabajadores, desde sus derechos a las obligaciones que le permita al colaborador rendir su trabajo de manera justa, sintiéndose satisfecho de su desempeño, donde se le brinden las herramientas para hacerlo sin justificación alguna. Brindar los derechos con los que cuenta la persona trabajadora bajo este artículo.
	Código de Trabajo Costa Rica	137- 138139- 140141- 142- 143-144- 145-146	Se relaciona este con las obligaciones que tiene el patrono con relación a las jornadas laborales de los trabajadores y donde se externe la obligación con la que cuenta este para hacer efectivo el horario de cada persona y la forma de pago o retribución

Este segundo capítulo permite abordar información importante para el camino del tema y sus categorías, donde se puede visualizar a gran escala la empresa en estudio y las áreas que son de interés para el abordaje de este. A su vez un organigrama de los puestos laborales que son considerados como estudio y por consiguiente el marco normativo que facilita la relación entre las categorías y subcategorías tomadas en cuenta con bases legales que brindan conocimiento de lo que se realiza en toda la investigación para fortalecer el vínculo entre la realidad no solamente de las empresas transnacionales, sino que abarca el conjunto de decretos, leyes y código aplicados a instituciones tanto públicas como privadas.

CAPÍTULO III.
MARCO CONCEPTUAL

Capítulo III. Marco Conceptual

En el presente capítulo se abordarán diversos conceptos relacionados con el tema de investigación, que forman parte importante en la comprensión e indagación que se lleva a cabo en la empresa VIANT en Costa Rica y como a su vez se vinculan con el contexto real de la organización en estudio. Estos conceptos permiten que haya un mejor entendimiento con la información que se desea obtener en la investigación. Por otra parte, los conceptos desarrollados a continuación se toman en consideración debido a que las categorías, subcategorías e indicadores son fundamentales para identificar aquellos aspectos relacionados con VIANT y su trascendencia en la gestión que se desarrolla en el Área de Recursos Humanos.

En el mundo corporativo, actualmente las organizaciones buscan innovar estrategias como la mejora continua en el producto, servicio al cliente, productividad, entre otros. Sin embargo, orientado al presente Trabajo de Investigación, un tema que ha tomado auge en las organizaciones es la *marca empleadora*, la cual consiste en la percepción y reputación de una empresa en el ámbito laboral.

De acuerdo con, López (2020) “El Employer branding o marca empleadora hace referencia a la gestión de marca como una alternativa para aumentar el compromiso y satisfacción de los empleados con la organización” p (1), es decir, las acciones que se lleven a cabo deben ser estructuradas de manera eficaz para proyectar una imagen con la que las personas internas y externas se identifiquen.

Duque et al (2024), por otra parte, define la marca empleadora como “el marketing, cuyo fin es la atracción, captación y retención de públicos a través de la satisfacción de necesidades, que tienen como objeto fidelizarlos.” p. 143, lo que reafirma al autor anterior, debido a que la marca empleadora se gestiona por medio del marketing donde se analiza el mercado, a quién desean captar su atención y que quieren fomentar con lo que proyectan.

Referente a lo anterior, VIANT es una de las empresas en Costa Rica que, en sus últimos dos años, han buscado implementar las estrategias adecuadas para la captación de personal, pero a su vez que la rotación de personal disminuya, que se genere en los trabajadores un sentido de pertenencia por medio de la satisfacción laboral que garantice o permita la fidelización en el trabajador.

Se analizan, a raíz de ello, tres categorías, subcategorías e indicadores que están relacionadas con la gestión de la marca empleadora de VIANT y en la satisfacción laboral en los trabajadores. A continuación, se desarrolla con sus respectivas subcategorías e indicadores del presente Trabajo de Investigación que forman parte de la marca empleadora.

3.1 Retención de personal

Las estrategias de retención de personal, en la actualidad, son fundamentales para el éxito de las organizaciones, este concepto se entiende como la capacidad de las empresas para mantener empleados calificados durante un periodo de largo plazo, el cual tiene una estrecha relación con la productividad.

Guzmán et al., afirman que la retención de personal “es útil para mejorar las ventajas competitivas y aumentar las capacidades intelectuales de la organización al reducir los gastos innecesarios en dotación de personal y capacitación” (2023, p. 5568).

Vásquez & Ulate, 2021, citado por Taruchaín, 2023, por otro lado, menciona que la retención de personal es el “conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización porque permite mantener la experiencia”

La retención de personal garantiza el desarrollo sostenible de la organización y como lo mencionan los autores anteriores, aumenta la ventaja contra los competidores al conservar personal capacitado y con la experiencia necesaria y esta no es la excepción en VIANT, donde el talento humano es su activo más valioso.

La eficacia de las acciones y beneficios para la fidelización de los empleados hace referencia a las tácticas utilizadas por VIANT para generar compromiso por parte de sus trabajadores, son factores claves que todas las compañías deben tomar en cuenta para brindarle a sus colaboradores razones para seguir eligiéndolos sobre la competencia, es ofrecerles esa oportunidad de creer en la compañía y sentir seguridad e importancia dentro de ella.

Según Taruchaín “un sistema de retribución económica deficiente perjudica en la generación de la fidelización por parte del conglomerado laboral” (2023, p. 753).

De acuerdo con Jiménez y Mariño (2018), uno de los beneficios que provocan las estrategias de fidelización es el crecimiento profesional porque se les proporciona capacitación y oportunidades de desarrollo como ascensos o estudios universitarios.

Buscar formas de retribuir al trabajador, aunado a lo anterior, es una tarea un tanto compleja, que se deben buscar diferentes beneficios que vayan no solamente junto de lo que otras empresas puedan ofrecer, sino que acorde con lo que necesita cada persona. No se puede dar a cada uno un beneficio personal, pero sí formular un Plan de Acción lo suficientemente amplio que evidencie el apoyo brindando por la entidad.

La cantidad de acciones y los beneficios de la retención de personal, además, tienen un impacto directo en el rendimiento de las empresas y los gerentes de recursos humanos y retención del talento son principales responsables de captar los problemas que conlleva un cambio de personal constante.

Taruchaín expone que “dentro de los beneficios se podría considerar la mitigación de la fuga de talentos” (2023, p. 754).

Hernández et al., mencionan que: “medir regularmente la satisfacción del personal permite poder implementar medidas a tiempo para evitar que el fenómeno de rotación de personal tenga sus afectaciones en tiempo y costo de la organización” (2017, p. 50).

Para que los planes estratégicos presenten resultados positivos hay que mantener una serie de acciones como la búsqueda de la satisfacción y compromiso del empleado, aplicando diferentes métodos para conocer el interés colectivo de los trabajadores, los encargados de los diferentes departamentos pueden darse una idea de cuáles son los puntos débiles que hacen que existan renunciaciones continuas. La retención laboral puede evitar inversiones regulares de procesos de contratación y capacitaciones a nuevo personal debido a la rotación.

La motivación laboral, sumado a esto, juega un papel crucial a la hora de fomentar un buen clima laboral, un empleado motivado va a ser más productivo en sus labores que otro que no lo está y suele ser notorio cuando un trabajador no da lo mejor de sí debido a factores relacionados con la propia empresa.

En Hernández et al., se afirma que “la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico” (2017, p. 45).

Chiavenato, además, señala que: “el clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades” (2009, p. 74).

Gracias a las variadas acciones que implementan las empresas para incrementar la motivación del personal es que se logran obtener resultados satisfactorios y personas felices de hacer su labor. El Área de Talento Humano al ser ente principal entre la relación patrono – colaborador tiene esa obligación de incurrir en la estimulación del individuo y mantenerse constante con acciones que ayuden al trabajador a mantenerse en esa línea o estar mucho mejor.

El índice de motivación laboral, por otra parte, indica de manera cuantitativa el nivel de motivación, dependiendo del área o departamento en cuestión, para estos casos es necesaria la aplicación de encuestas o alguna otra métrica que pueda evaluar el rango de satisfacción, compromiso y motivación del personal.

De acuerdo con Toledo y Ojeda, se dice que: “el nivel de motivación general puede ayudar a dar una idea sobre dónde se encuentra la organización en referencia con el tema, sin embargo, es adecuado realizar un análisis por cada dimensión y saber cómo los colaboradores se motivan” (2021, p. 24).

Peña y Villon, en su artículo sobre la motivación “todas las empresas que mantienen un alto grado de motivación en sus empleados también tendrán un alto grado de satisfacción hacia sus clientes” (2018, p. 179).

Este tipo de estudios es de gran valor para la organización porque le permite conocer los aspectos que, si están funcionando y los que no, es decir, en lo que se debe mejorar, llevando un seguimiento a lo largo del tiempo de las diferentes áreas.

La rotación del personal, en otro sentido, es de carácter cualitativo porque describe las razones de los movimientos o cambios de los colaboradores dentro de la empresa, con eventos como despidos, renunciaciones, jubilaciones, etc.

Jiménez y Mariño afirman que la rotación de personal: “es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (2018, p. 459).

Para Aranibar et al, en su artículo sobre los factores de la rotación de personal se menciona que “la rotación de personal no es más que, el movimiento o migración de los empleados o trabajadores que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo y por causas diversas” (2018, p. 27).

En el contexto de VIANT es necesario que se mantengan e implementen nuevas políticas de retención para garantizar la competitividad de la industria. El reemplazo de personal es difícil y costoso. Los puestos especializados donde los profesionales han adquirido experiencia y agilidad para desenvolverse se pierden y encontrar un colaborador que cumpla con los requisitos y se adecue al puesto es sinónimo de altos desembolsos de dinero.

Como factor clave para para la ejecución correcta de los métodos de estabilidad laboral se encuentra la *tasa de rotación del personal*, este es un indicador que mide la cantidad de personas que abandonan la organización por diferentes razones en un determinado lapso.

Jiménez y Mariño mencionan que: “la rotación de personal se expresa a través de una relación 25 porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones” (2018, p. 459).

Según Zaballa et al (2021), la rotación del personal constituye un riesgo inminente que las empresas deben enfrentar con proactividad.

Como se mencionan en las citas anteriores, un método efectivo de conocer la rotación del personal es implementando un indicador que permita visualizar una tasa o promedio de bajas, esto para los gerentes funciona como posible método para indagar soluciones que minimicen no solamente el impacto, pero a su vez estas renuncias o en pocos casos despidos colaboran a mejorar la retención como ya se expuso en párrafos anteriores. El concepto general de rotación del personal y tasa de rotación del personal está estrechamente relacionado uno con el otro, sin embargo, la diferencia radica en que este último es una medida cuantitativa.

3.2 Desarrollo y Capacitación del personal

Los programas de capacitación juegan un papel crucial en el desarrollo del personal y son un pilar esencial para el éxito de cualquier organización, esto al invertir en la formación de sus empleados, las empresas no solamente fortalecen las habilidades y conocimientos de su equipo, sino que también promueven una cultura de mejora continua y adaptación a los cambios del entorno laboral.

Uno de los autores que refiere al proceso y desarrollo de capacitación es Obando (2020) quien indica lo siguiente: “la Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo” (p.168).

El proceso de capacitación en el ámbito de recursos humanos, asimismo, es esencial para el mejor desempeño de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, este proceso se enfoca en mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, adaptándolos a las exigencias actuales de su puesto, además, siendo un proceso continuo y permanente, la capacitación del personal requiere de una evaluación y retroalimentación constante porque los mecanismos de control de calidad son inherentes al proceso de capacitación (Ugarte, Melgar, & E, 2020).

La capacitación cumple un papel central en la adaptación de los empleados a cambios constantes y en su crecimiento profesional, en este sentido, un programa de capacitación efectivo puede preparar a los empleados para asumir nuevas responsabilidades y enfrentar cambios organizacionales, lo cual fortalece su crecimiento personal y profesional. En toda organización los procesos de *implementación de los programas de capacitación* tienen relevancia dentro de estas porque forma parte de los planes de mejora que benefician de una u otra forma el ambiente laboral e incentiva el crecimiento individual y colectivo.

Bolaños (2020) menciona que “el proceso de capacitación conforma el núcleo de un continuo esfuerzo que tiene por objetivo el mejoramiento de las competencias de los sujetos y con ello, el desempeño de la organización” (p. 39). Estos programas contribuyen a aumentar la productividad, fomentar la motivación y mejorar la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor competitividad y capacidad de innovación.

La Federación Española de Asociaciones de Enólogos, por otro lado, destaca la importancia de un enfoque continuo y evaluativo en la capacitación, afirma que: “una vez finalizada la capacitación, se evalúa su efectividad mediante exámenes, observación del desempeño y retroalimentación, lo que permite determinar si se han alcanzado los objetivos de aprendizaje” (Federación Española de Asociaciones de Enólogos, 2023).

Este paso es crucial para garantizar que el aprendizaje se traduzca en mejoras reales en el desempeño laboral y contribuye a la actualización constante de los empleados, adaptándolos mejor a los cambios en el entorno organizativo.

La cantidad de programas de capacitación implementados en la empresa, por su parte, también influyen en el crecimiento constante que obtienen las personas trabajadoras de la empresa, como se sabe el mercado laboral es cambiante y se debe contar con el conocimiento suficiente para hacer frente a la competencia.

Según lo referido por Gómez-Mejía (2017) este indicador refleja el compromiso que adquieren las organizaciones con el desarrollo de sus trabajadores y su disposición con el compromiso profesional de sus colaboradores.

Rodríguez y Sánchez (2019), asimismo, indican que: "el número de programas de capacitación implementados en una organización depende directamente de las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño y el plan estratégico de recursos humanos." (p.82).

La cantidad de programas de capacitación siempre va a inferir en la capacidad y desarrollo del personal de la empresa, como lo mencionan los autores estos dependen de las necesidades de aprendizajes que se deseen obtener, como bien es sabido, el mercado es creciente y cambiante, por lo que es primordial para las organizaciones mantenerse siempre actualizado y capacitado.

La capacitación, además, contribuye de manera indirecta al aumento de la productividad y la eficiencia organizacional. A través de la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, los empleados pueden realizar sus tareas de manera más precisa y en menos tiempo, lo que impacta positivamente en los resultados de la empresa. De esta forma, se promueve un entorno de trabajo más colaborativo y orientado al logro de objetivos comunes, generando un ciclo de retroalimentación positiva que refuerza el compromiso y la motivación laboral.

Los programas y efectividad de las capacitaciones son factores que resultan claves para llevar a cabo el proceso que permite el desarrollo de las personas trabajadoras dentro de las organizaciones, en el cual es relevante identificar que los procesos, programas y/o materiales implementados cumplan con los estándares deseados en la efectividad de las capacitaciones.

Hidalgo, Romero, Pazmiño (2020), con base en esta información indican que la efectividad de estos procesos se muestra en tanto la organización tenga compromiso con el talento humano, "el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, debido a que sin él se haría imposible innovar, enfrentar todas esas exigencias que se presentan en el entorno y el ambiente global de la organización" (p. 206)

Gallardo (2021), por otra parte, refiere lo siguiente sobre los procesos de capacitación y su efectividad: "los programas de capacitación son efectivos cuando se diseñan de manera estratégica, considerando tanto las habilidades actuales como las que se necesitan desarrollar para cumplir con los objetivos organizacionales (p. 67).

Esto se alinea con la idea de que los programas de capacitación bien diseñados deben ser integrales, abarcando tanto el desarrollo de competencias específicas como la creación de un ambiente de trabajo positivo que refuerce el sentido de pertenencia y propósito entre los empleados.

Las capacitaciones, a su vez, deben contar con un indicador que permita la medición de la efectividad de las capacitaciones, usualmente las organizaciones tienden a aplicar evaluaciones para medir el rendimiento de los talleres, charlas o capacitaciones que implementan en las diferentes áreas de la organización con la finalidad de conocer si fue efectiva la forma en la que se brindó la formación.

El siguiente autor, con respecto a esto hace énfasis en que: se propone una serie de técnicas post capacitación para comprobar el valor efectividad de los conocimientos adquiridos, esto en lo que respecta al desempeño laboral de las personas trabajadoras. (Gómez-Mejía, 2017), generalmente, esto se aplica por medio de encuestas referentes al nivel de satisfacción en el proceso de aprendizaje o bien evaluaciones que verifiquen el nivel de conocimiento obtenido.

En cuanto a la efectividad de las capacitaciones Martínez (2020) menciona que: "la efectividad de las capacitaciones se mide no solamente por la adquisición de nuevos conocimientos, sino también por la capacidad de los empleados para aplicarlos en su entorno laboral, generando mejoras en el rendimiento y productividad." (p.123).

Esto se alinea con la idea de que los programas de capacitación bien diseñados deben ser integrales, abarcando tanto el desarrollo de competencias específicas como la creación de un ambiente de trabajo positivo que refuerce el sentido de pertenencia y propósito entre los empleados.

La participación en programas de capacitación, por otra parte, es crucial para el desarrollo y mejora de competencias tanto a nivel individual como organizacional, sin embargo, en diversas organizaciones la participación se ve reflejada en los subordinados y superiores, permitiendo que el conocimiento se expanda realmente en toda la organización.

Como señala Tejeda y Navío (2017), "la capacitación es una herramienta fundamental para el desarrollo de competencias en los empleados, promoviendo no solamente el mejoramiento de habilidades técnicas, sino también de competencias blandas como la comunicación y el liderazgo" (p. 85). Los programas de formación bien estructurados pueden fomentar un cambio positivo en las competencias del personal, contribuyendo al desarrollo integral de la organización y fomentando la participación.

La participación dentro de las organizaciones también responde a una necesidad estratégica, especialmente tras la pandemia, la cual aceleró la adopción del trabajo híbrido y el aprendizaje en línea. Esto requiere un diseño de experiencias de aprendizaje más personalizadas y efectivas que las tradicionales, para asegurar el compromiso y la relevancia de los colaboradores (IDESAA, 2022).

Se puede determinar, que los programas de capacitación son esenciales no solamente para el desarrollo individual de los empleados, sino también para el fortalecimiento organizacional porque la formación continua permite a las empresas responder eficazmente a los desafíos del entorno, incrementando la productividad y promoviendo un entorno laboral colaborativo y comprometido con el logro de objetivos comunes.

Es importante reconocer el nivel de participación en los programas de capacitación que existe en VIANT referente a las que se desarrollan tanto en el Área de Producción como el Área Administrativa, aunque éstas no se alinean entre sí, es importante que el conocimiento de aspectos generales sea accesible para todas las personas que componen la empresa.

Gómez-Mejía (2017) indica que sostener un alto nivel de participación es esencial no solamente para el aprendizaje individual, sino también para la cohesión y el compromiso organizacional.

Silva, Maridueña y Pino (2018), además, indican que el nivel de participación voluntaria es esencial en los procesos de capacitación en tanto "entrar en el entrenamiento de manera voluntaria conduce a muchos efectos motivacionales positivos, que incluyen aumentos en las percepciones de la instrumentación de entrenamiento, autoeficacia, motivación para aprender, adquisición de conocimiento / habilidad y satisfacción" (p.2)

Este entorno puede enriquecer el proceso formativo al permitir el intercambio de ideas y la construcción conjunta de conocimiento. Cuando las personas eligen participar activamente, se sienten más responsables de su propio aprendizaje y de su progreso, lo que a su vez puede generar un mayor compromiso con los objetivos del entrenamiento.

3.3 Experiencia de la persona colaboradora

La experiencia al colaborador se debe tomar en consideración cuando se refiere a la marca empleadora, este factor muestra la percepción de los trabajadores durante su curso en la organización, desde el proceso de solicitud de empleo, selección de personal y capacitación, donde la empresa es la encargada de que la experiencia del trabajador sea positiva o negativa.

De acuerdo con (Wilden 2016, como se citó en Carhuaricra, et al 2023) “La experiencia del colaborador es entendida como la suma de interacciones significativas y memorables que explican la relación entre un colaborador y la organización” p.3. Este punto abarca incluso el clima organizacional, que en ocasiones es un factor que incide en gran medida en las vivencias de los trabajadores.

Flores (2022, p. 3), por otra parte, coincide en que “La experiencia del empleado es todo el proceso o camino que los colaboradores experimentan al ser parte de una empresa” p. 3. Es decir que, todo aspecto positivo o negativo que experimente un trabajador en la organización, puede ser un aspecto decisivo para su continuidad en la empresa o la búsqueda de mejores experiencias en otra organización.

En relación con lo anterior, VIANT busca por medio de diferentes programas e indicadores generar en sus trabajadores oportunidades de crecimiento, incentivos, entre otros factores que influyen en la permanencia del trabajador en la compañía, la cual abarcan desde la solicitud de empleo, el proceso contratación y capacitación, lo que permite a VIANT posicionarse ante el mercado como una empresa competitiva que promueve una excelente experiencia del trabajador y visibilidad en su marca empleadora.

Se encuentra, también, el clima organizacional, el cual se basa principalmente en la cultura de la organización, valores, políticas de la empresa que determinan el ambiente laboral y el desarrollo de las relaciones interpersonales de cada trabajador.

Pinzón (2019), en el mismo sentido, concuerda en que: “el clima organizacional permite describir y diferenciar una empresa frente a otra, buscando crear un impacto en el comportamiento de sus integrantes” p. 203, este no solamente se enlaza con el marketing como reflejo externo, sino que desde lo interno de la organización es donde se posiciona la marca empleadora en el desarrollo de un buen clima organizacional.

Torres et al, (2017), a su vez, menciona que: el “clima organizacional es hacer referencia a las condiciones físicas y mentales que influyen en la forma en que la gente se siente en su trabajo, por tanto, determina el grado de satisfacción que una persona puede experimentar en dicho ambiente” p. 160. Es una realidad que un trabajador satisfecho es mucho más productivo, mantiene lealtad con la organización y transmite los aspectos positivos de la empresa a sus compañeros de trabajo y personas externas a la organización.

El clima organizacional, es por ello, que forma parte importante en el éxito de una organización para el posicionamiento de su marca ante un mercado competitivo, debido a que sus colaboradores al tener un grado de satisfacción alto promocionan o hacen referencias positivas en el lugar de trabajo en el que se encuentran.

La percepción del clima organizacional, en relación con lo anterior, forma parte de las impresiones que se obtienen a raíz del ambiente que se percibe en la organización, desde el proceso de contratación, recibimiento de los compañeros de trabajo, el liderazgo por parte de los superiores y al mismo tiempo en la veracidad de la empresa.

Niño (2019) menciona: la percepción se relaciona desde “que las dimensiones del clima organizacional (comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, entre otras), tienen relación directa con variables de satisfacción laboral como la relación con los superiores” p.2, el cual, repercute directamente con la productividad en los distintos procesos de la organización.

Lucas et al (2019), por otra parte, indican que: “la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados” p.3 por lo que, la percepción del trabajador es un indicador esencial en el clima organizacional de las empresas para conocer si se encuentran en una posición ventajosa o bien existe un factor que se debe replantear para mejora continua.

Es así como se comprende que, las estrategias que se llevan a cabo deben dar sus inicios desde la planificación interna de la organización, la percepción del clima organizacional es de manera individual, cada trabajador tiene su criterio con respecto a las experiencias o impresiones que adquiere de la empresa en la que laboran, sin embargo, se reconoce que el clima organizacional es un equilibrio entre las herramientas implementadas por la organización y el grado de aceptación, compromiso del colaborador y satisfacción.

El compromiso del colaborador, por su parte, resulta ser clave en la efectividad de la marca empleadora y su sostenibilidad, este genera indicadores importantes como el aumento en la productividad, fidelización a la empresa, mayor atracción de personal, debido a que el colaborador al estar satisfecho laboralmente, su nivel de compromiso con la organización se incrementa.

De acuerdo con, (Hayday et al., 2004, como se citó en Hernández 2020) el compromiso del colaborador “es la fuerza que motiva a los integrantes de la organización a proveer un esfuerzo voluntario adicional a nivel psicológico, físico y emocional en su trabajo” p (19), por lo que, el trabajador muestra mayor interés en aportar a la organización desde su área de trabajo o incluso de manera intangible como lo es aportar positivamente en un buen clima organizacional.

A su vez, (Oh et al., 2018, citado por Pinela et al., 2019), mencionan que “los empleados que están comprometidos son muy importantes para alcanzar una ventaja competitiva porque aportan con un valor agregado en las actividades diarias que conllevan al desempeño de una empresa” p.2, cuando existe un grado alto de sentido de pertenencia, los trabajadores se desarrollan con mayor amplitud en sus funciones, procurando realizar más de lo que su puesto requiere.

Es por ello, que VIANT busca por medio de los programas que aproximadamente desde hace un año implementan, promover en sus trabajadores, principalmente en el Área de Producción compromiso y satisfacción, sin embargo, se torna como un aspecto vulnerable por las oportunidades competitivas que el mercado laboral ofrece a sus trabajadores.

Por tal motivo, cuando se hace alusión al compromiso del trabajador, se debe comprender que el indicador para reconocer si los programas o estrategias tienen éxito, es el *nivel de compromiso* por parte de los trabajadores hacia VIANT.

La visibilidad del nivel de compromiso en un trabajador tiende a ser congruentes con sus acciones, de acuerdo con Chiang et al (2021) el “compromiso organizacional representa el nivel con que el empleado se identifica con su organización y está comprometido o involucrado con sus objetivos” p. 106, se reconoce el nivel de compromiso de un trabajador cuando este tiene disposición en aprender de otras áreas de la organización, se esfuerza en que su rendimiento laboral sea adecuado y cumple plenamente con los objetivos de la organización.

De modo similar (Choudhury et al. 2019, citado por Taibo et al, 2022) “definen el engagement como el sentimiento positivo que tiene un empleado con su trabajo y con su entorno de trabajo, su nivel de compromiso y durante cuánto tiempo se quedará trabajando allí” p. 3, esto a su vez es un reflejo de la satisfacción y gratitud que un trabajador tiene hacia la organización en la que labora.

VIANT durante los meses que ha implementado algunos cambios con respecto a la forma de atraer y retener al personal, identifican como los trabajadores incrementan su nivel de compromiso con la organización por medio de las experiencias que han obtenido a lo largo del tiempo en la empresa, cuando un trabajador se siente validado, valorado y con oportunidades para crecer, elevan su nivel compromiso organizacional.

Una de las partes más importantes y de los retos más destacados del departamento de Recursos Humanos es establecer un sistema que priorice la *satisfacción y lealtad de los colaboradores* para con la empresa, con la finalidad de que los elijan por encima de la competencia.

Según (Díaz et al, 2023) la satisfacción laboral es definida como “un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento, la cual permite a los directores y gerentes de empresas entender las reacciones de los empleados” p.160, esto infiere a que la satisfacción viene desde la perspectiva que tenga la persona trabajadora con el desempeño y sus tareas en la empresa, pero también como ésta se involucra en facilitar ese trabajo.

Indican (Peralta et al, 2022) que La lealtad es “como una actitud sociopsicológica de un colaborador hacia una institución u organización, aceptando los objetivos y valores”, por esto, la lealtad de colaborador a la empresa es tan relevante como su compromiso con la misma, es la Gerencia la encargada de impartir esos objetivos colectivos a los demás con el fin de establecer líneas que vayan de acuerdo con estos y que todos tomen partida del cumplimiento de estos.

Así es como parte del éxito de las compañías viene junto con la satisfacción y lealtad laboral como lo mencionan Díaz y Peralta en sus escritos, aunado a eso la gran tarea que tienen los gerentes de Recursos Humanos de establecer dichos vínculos que al final de todo son necesarios para un funcionamiento óptimo y eficiente de la organización. Es importante que la persona trabajadora se sienta clave en el desarrollo organizacional y por ello lograr no solamente cubrir, pero superar esa expectativa que tienen con la empresa se supone ser un objetivo diario.

Parte de esto viene el grado de satisfacción y lealtad *con la empresa* que pueden sentir las personas trabajadoras en relación con las acciones que implementan las compañías, como parte de lo que ya se ha mencionado.

Según menciona (Abrajan et al, 2009) “Si el propósito de la organización es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano. Para ello es importante saber el punto de vista del trabajador” p.106.

Mencionan (Domínguez, Aguirre & García, 2013, p.60) que “El compromiso organizacional es uno de los mecanismos que posee la dirección de una institución para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización”.

Es así como se evidencia que, para generar una buena experiencia al colaborador, las empresas se ven en la necesidad de implementar acciones que permitan el crecimiento de la satisfacción y la lealtad de sus empleados con estas, debido a que a su vez el clima organizacional se torna de forma positiva evidenciando el buen manejo del personal y su compromiso con la compañía. No basta solamente con brindar beneficios monetarios, en estos casos es primordial mirar el mercado y que ofrezcan lo que otros no, para así que generen ese impacto sobre los demás y mostrar al colaborador gratitud por elegirlos.

En este capítulo tres se hace énfasis al análisis del Marco Conceptual, principalmente el tema del trabajo en desarrollo que es la marca empleadora, donde se buscó un enfoque relacionado con la actualidad de las empresas y justificando la importancia de la implementación de esta para generar compromiso y estabilidad corporativa. Se menciona, por su parte, las categorías e indicadores con frases alusivas que permitieron un amplio conocimiento de estas, haciendo más llamativo comprender por qué su uso y aplicación en la investigación dentro de VIANT, donde las citas y textos utilizados brinden una mayor comprensión en el momento de indagar sobre la retención del personal, el desarrollo y capacitación de personal y por último la experiencia del colaborador.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Capítulo IV. Análisis de resultados

En este cuarto capítulo se abarca el análisis de los resultados obtenidos por medio de tres instrumentos aplicados a los colaboradores de la empresa VIANT en relación con las tres categorías divididas entre la retención de personal, capacitación y desarrollo del personal y experiencia al colaborador. Dichas herramientas se aplicaron a un total de 195 trabajadores del Área de Producción y Área Administrativa.

El análisis de los resultados se presenta estructurado en categorías y subcategorías, correspondientes a las áreas de estudio. A través de figuras, se expone de manera explícita la información obtenida de las encuestas, complementada con los hallazgos derivados de entrevistas y revisión documental.

4.2.1 Resultados de acuerdo con la primera categoría: Retención del personal

Generar un sentido de pertenencia y motivación en la fuerza laboral, se asocia generalmente en las decisiones que las organizaciones desarrollan para la continuidad de sus trabajadores en la organización por un largo plazo, de acuerdo con (Vásquez & Ulate, 2021), citado por Taruchaín, 2023 indican que la retención de personal es el conjunto de estrategias y prácticas que se aplican para mantener a su talento humano dentro de la empresa.

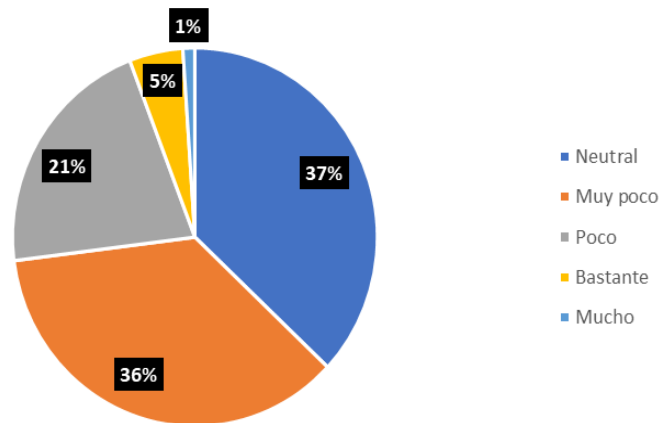
Las estrategias que se vinculan con impulsar la fidelización de las personas colaboradoras hacia las organizaciones, por ende, son significativas tanto para trabajadores, empresa y clientes, debido a que se relacionan de manera integral en los distintos procesos administrativos de una organización, como en el caso de VIANT. Una persona satisfecha y comprometida mejora su productividad, lo que incide directamente en el rendimiento organizacional.

A continuación, se presentan las subcategorías desarrolladas en esta investigación, con el fin de profundizar en los aspectos clave que afectan la permanencia de los colaboradores en VIANT.

4.2.1.1 Resultados de la primera subcategoría: Eficacia de las acciones y beneficios para la fidelización de los empleados

Esta subcategoría tiene como objetivo analizar la percepción de los colaboradores sobre las acciones y beneficios implementados por VIANT, para fomentar la fidelización y permanencia del personal en la empresa, por medio del grado de efectividad de dichas políticas y su impacto en la estabilidad laboral.

Figura 1. Políticas que incentivan la retención de los trabajadores



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

De acuerdo con la figura 1, se obtuvo como resultado que un 37 % de la población encuestada considera de manera neutral que se implementan políticas que incentivan la retención de los trabajadores. A su vez, muy cerca de ese porcentaje se encuentra el 36 % de muy pocas personas que están de acuerdo con las políticas de este. Muy por debajo se encuentra el 21 % de los encuestados que no visualizan políticas que incentivan la retención de trabajadores. Por el contrario, solamente un 1 %, indica que son muchas las políticas para incentivar la retención y únicamente el 5% muestra que son bastantes las implementadas.

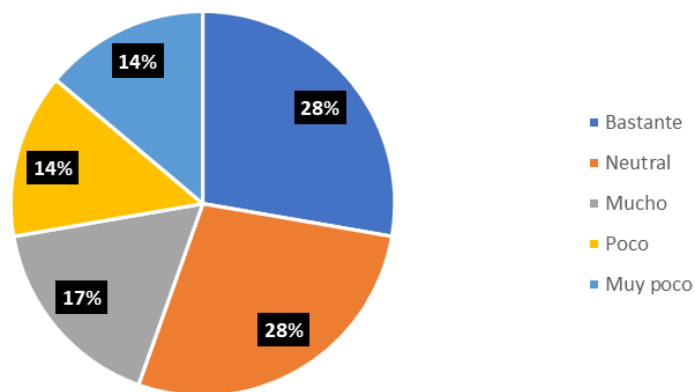
Los datos anteriormente descritos en la figura 1, resulta desafiante para la organización identificar que la mayoría de sus colaboradores no tienen conocimiento o no visualizan las políticas que la empresa VIANT está implementando para que haya una permanencia de colaboradores en la organización. Esto se ve influenciado por diversos factores externos e internos que inciden en la percepción de los trabajadores, como las necesidades, expectativas y motivaciones de cada individuo (Sierra et al, 2020).

Esto sugiere que, la mayor parte de las personas encuestadas, no están teniendo claridad de las políticas que se están llevando a cabo, lo que genera una afectación directa en la rotación constante de trabajadores, a su vez, tiene correlación con la entrevista realizada a la directora de Recursos Humanos de VIANT, Renee Lagos (2025), en la que destaca que una de las deficiencias en las que han trabajado es en las políticas de retención de personal, sin embargo, considera que las políticas implementadas toman su tiempo en generar un impacto positivo en los colaboradores.

La implementación de políticas para la permanencia de los trabajadores, en consecuencia, no solamente afecta a VIANT como tal, a nivel general en las organizaciones cuando existe una rotación constante de trabajadores significa que hay aspectos que no se están tomando en cuenta, que la información no está llegando a los colaboradores y por ello, se genera una percepción no deseada, lo que a su vez ocasiona un alto costo en los diferentes procesos operativos de la organización, como el proceso de selección de personal, por la alta rotación que puede presentarse, Galván et al (2024).

Se analiza, posteriormente, la percepción de los colaboradores en relación con el tiempo que proyectan permanecer en la organización, lo cual es un indicador importante de compromiso y estabilidad laboral.

Figura 2. Permanencia en la empresa a largo plazo



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

En relación con la figura 2, se obtiene una tendencia en las diferentes respuestas brindadas sobre el tiempo que esperan los trabajadores permanecer en VIANT, se obtiene que un 14 % de los empleados respondieron que esperan estar dentro de la empresa muy poco o poco, dando por hecho que su estancia será corta. Se observa que un 17 % de los encuestados expone que estará durante mucho tiempo en la empresa. Un 28 % de los empleados tiene bastantes expectativas de permanencia a largo plazo, al igual que existe un 28 % con opinión neutral.

Respecto a los datos obtenidos, resulta significativo que un 28 % de los encuestados se mantenga en una postura neutral porque esto puede interpretarse de varias formas. Podría reflejar una falta de claridad sobre las oportunidades de desarrollo profesional dentro de VIANT, lo que representa una señal para que la organización incorpore estrategias comunicadas de manera más asertiva. También podría indicar que los colaboradores están dispuestos a permanecer más tiempo en la empresa, siempre que reciban más información o perciban métodos de compensación atractivos que los motiven a tomar una decisión definitiva de continuidad.

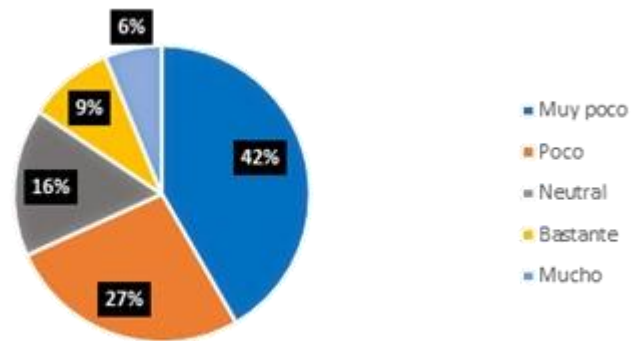
En la entrevista aplicada a la directora de Recursos Humanos MBA. Renee Lagos (2025), asimismo, indica que se estima que para el año 2025, VIANT culmine este periodo con un total de 2000 trabajadores a nivel de todas las áreas, esto juega un importante papel dentro de la metodología del proceso porque con los datos anteriores del 28 % de los encuestados deseen permanecer a largo plazo influye positivamente a que se pueda cumplir la meta porque existe una influencia hacia la permanencia a largo plazo. Por lo que se percibe que la empresa tiene oportunidades de llevar a cabo estrategias que le permitan construir un camino que permita incrementar los números de colaboradores y que a su vez permanezcan por un largo periodo en la empresa.

Los resultados de esta primera subcategoría evidencian que existe una impresión limitada entre los colaboradores sobre las políticas de retención que ejecuta VIANT, lo que demuestra una falta de comunicación efectiva y de visibilidad de dichas acciones. Esta situación afecta directamente la rotación del personal y los costos asociados a la gestión del capital humano. Por ello es indispensable fortalecer las estrategias de comunicación, desarrollo profesional y compensación para consolidar el sentido de pertenencia.

4.2.1.2 Resultados de la segunda subcategoría: Motivación laboral

La presente subcategoría tiene como objetivo constatar la motivación laboral que perciben las personas colaboradoras de VIANT gracias a las estrategias aplicadas en su entorno que buscan ser efectivas para la estabilidad organizacional.

Figura 3.3 Estrategias efectivas que impulsan la motivación de los colaboradores



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025)

De acuerdo con los datos obtenidos de la figura 3 se determinó que un 42 % de los participantes consideran que las prácticas actuales que lleva a cabo VIANT no están generando motivación al público interno, un 27 % opina que las estrategias son poco efectivas, lo que muestra, que hay una tendencia a la percepción negativa en cuanto a las políticas que deberían incentivar la motivación. Por el contrario, un 15 % opinó si estar en sintonía, es decir, que las estrategias actuales si son efectivas por parte de VIANT. Un 16 % se mostró neutral, podría ser que este grupo no esté al tanto de la información y no han sido afectados directamente.

Tomando en consideración ambos extremos, por consiguiente, se evidencia que, aunque VIANT ponga a la disposición de los colaboradores variadas maneras de implementar estrategias que los motiven, en la encuesta realizada los mismos se encuentran con opiniones opuestas a lo que en este caso los administradores indican.

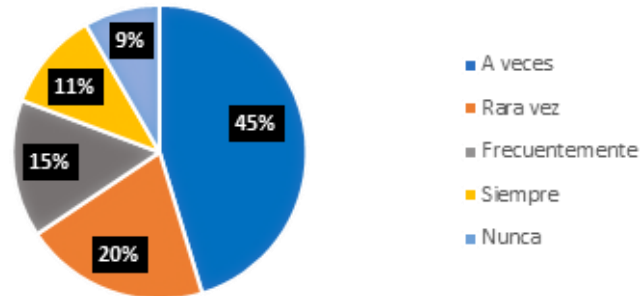
Como mencionan los autores (Peña y Villon, 2018), aunado a lo anterior, las acciones implementadas en la empresa son el reflejo del grado de motivación y satisfacción de los trabajadores, esto se enlaza principalmente en cómo se estimula a los trabajadores de la organización para que continúen bajo la misma línea.

Los resultados evidencian que la motivación laboral en VIANT enfrenta importantes desafíos, debido a que no hay efectividad en las estrategias implementadas. Esta situación puede generar desmotivación en los empleados, aumento de la rotación del personal y debilitamiento en las relaciones laborales, por ello, es necesario mejorar las prácticas de motivación interna para asegurar un entorno laboral más comprometido y sostenible.

4.2.1.3 Resultados de la tercera subcategoría: Rotación del personal

Esta subcategoría propone analizar el índice de rotación del personal a nivel interno, analizando el intercambio de puestos dentro de la empresa, así como el desarrollo profesional y competitividad laboral que existen entre estos.

Figura 4. Rotación interna de colaboradores



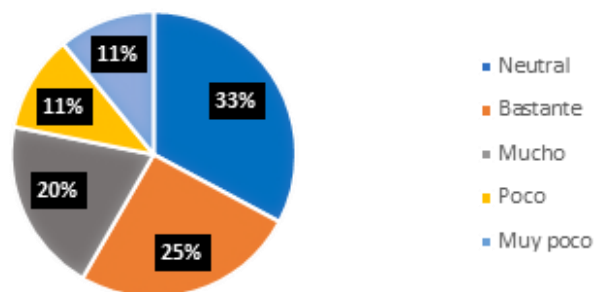
Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025)

Los resultados que proporciona la figura 4 indican que la rotación de puestos no es algo común porque el resultado más predominante fue a veces con un 45 % sobre el total. Un 20 % mencionó que rara vez dentro de la compañía se presentan rotaciones de puestos entre los mismos empleados. Además, un 9 % que representa a 16 participantes, mencionó nunca presenciar rotación interna, lo que permite decir que la rotación de puestos es muy baja. Por el contrario, un 11 % menciona que sí se presenta siempre la rotación de personal entre diferentes áreas y un 15 % señala que es frecuentemente, lo que denota que no existe como tal una alta rotación personal.

Los datos obtenidos, por consiguiente, permiten una percepción más amplia y positiva acerca del trabajo realizado por la empresa hacia sus colaboradores, esto debido a que, existe estabilidad y claridad de los roles de los colaboradores, lo cual beneficia en la productividad, funciones realizadas de manera eficiente y acordes con el área de trabajo, preservación del conocimiento, buena percepción de la marca empleadora, entre otros aspectos. Esto se respalda con Chiavenato (2006) donde menciona que la movilidad interna bien gestionada permite a los empleados conocer diferentes áreas, adquirir nuevas habilidades y fortalecer su compromiso con la empresa.

Se puede deducir, a su vez, que la empresa está proyectando una preservación del talento humano por medio de asignación de roles específicos a sus colaboradores, que brindan estabilidad y permite la disminución de la rotación de personal. Sin embargo, también puede ser un indicador de poco progreso en el desarrollo profesional de los colaboradores porque al existir poca visibilidad en la rotación interna, brinda una percepción de pocas oportunidades de crecimiento en la organización.

Figura 5. Rotación de personal, desarrollo profesional y competitividad laboral



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT Elaboración propia, (2025).

Según los datos obtenidos en la figura 5, un 33 % de los encuestados se encuentran en una posición neutral, lo que sugiere que, si bien pueden notar ciertos efectos de la rotación, estos no son lo suficientemente determinantes como para afectar su percepción sobre su desarrollo o la decisión de cambiar de empleo. Un 25 % indica que sí existe una alta rotación, lo que afecta el desarrollo profesional. Seguidamente un 11 % equivale a muy poco, donde se percibe que el nivel de rotación no afecta el desarrollo profesional de los empleados, se iguala a su vez, que un 11 % considera que poco afecta la rotación de personal en la búsqueda de mejores oportunidades en la competencia.

La rotación de personal, por medio de lo anterior, se ve influenciada en como la organización decida implementar sus políticas para retención de personal, esto a través de oportunidades de crecimiento profesional, liderazgo, beneficios, entre otros aspectos, que mitiguen la problemática de la constante fluctuación de personal (Araníbar et al, 2018).

Resulta sugestivo que el 33 % se encuentre en una posición neutral, debido a que puede ser un indicador de que exista un grado de conformidad en las condiciones en las que actualmente se encuentran y no perciban que el desplazamiento constante de colaboradores a otras empresas genere un impacto negativo a corto o medio plazo.

Se destaca que el 25 % de los encuestados, asimismo, consideran que la rotación de personal afecta bastante en las oportunidades de desarrollo profesional, lo que puede llegar a implicar en una mala percepción de la marca empleadora, pérdida de la esencia o moral de la organización, aumento en los costos para contratación y capacitación de personal, lo que a su vez puede conllevar a la pérdida de conocimiento y experiencia de los colaboradores que deciden desplazarse, además de fragmentación en la relación patrono-trabajador. La tendencia general de los encuestados apunta que sí es preocupante cuando hay alta rotación, específicamente cuando no hay oportunidades de crecimiento que tienen que ver con el desarrollo interno

Como menciona Renee Lagos (2025), directora del Departamento de Recursos Humanos de VIANT, *“el reto está en explorar otras fuentes de talento humano que usualmente el mercado laboral no atrae”*. Indica que una alta tasa de rotación infiere a tener colaboradores poco capacitados, contrataciones masivas que inciden en el aumento de costes operativos y administrativos, por lo que según la compañía no solamente a nivel interno esto representa un problema.

Con base en los resultados analizados, se concluye que la categoría de retención de personal en VIANT presenta desafíos importantes, principalmente en la claridad de las políticas, las oportunidades de desarrollo y la gestión de la rotación. A pesar de los esfuerzos realizados, la percepción general de los colaboradores señala la necesidad de reforzar las estrategias de fidelización y de comunicación interna.

4.2.2 Resultados de acuerdo con la segunda categoría: Desarrollo y Capacitación

La organización tiene la responsabilidad de brindar las herramientas adecuadas a sus colaboradores para que puedan llevar a cabo las funciones asignadas de manera eficiente, por lo que, deben contemplar estos espacios con la finalidad de desarrollar el recurso humano con los procesos operativos y productivos de la empresa. La capacitación como tal, se enfoca en mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados, adaptándolos a las exigencias actuales de su puesto, además, siendo un proceso continuo y permanente (Ugarte, Melgar, & E, 2020).

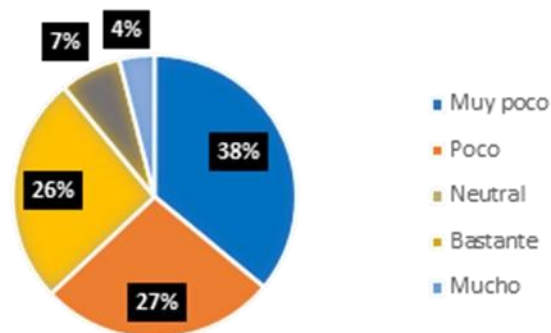
El desarrollo y capacitación de una persona dentro de una empresa es fundamental para el manejo de competencias y habilidades de acuerdo con el rol que desempeñe dentro de la organización, donde se contempla la experiencia laboral, formación académica y aptitudes que se encuentren alineadas a los valores o a los departamentos de la empresa.

En la presente categoría se analizan los datos obtenidos de las subcategorías enfocadas en la implementación, frecuencia, efectividad y participación en los programas de capacitación para el desarrollo del personal.

4.3.1.1 Resultados de la primera subcategoría: Implementación de programas de capacitación.

Esta subcategoría tiene como finalidad evidenciar la percepción de los encuestados referente a la implementación de capacitaciones y su frecuencia dentro de la empresa, por medio de la aplicación de programas de desarrollo que permiten su efectividad en el desarrollo profesional de los trabajadores.

Figura 6. Implementación de programas de desarrollo y capacitación



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

En relación con la figura 6, se obtuvo como resultado que un 38 % indica que la implementación de programas de desarrollo y capacitación en la empresa es muy poco. En contraste con el 27 % indica que se visualizan poco, lo que puede indicar que existe debilidad en las propuestas de programas de capacitación o bien un limitado alcance a los trabajadores. Seguidamente, el 26 % se mantienen en una posición neutral, lo que puede interpretarse como poca claridad de los colaboradores en las oportunidades de desarrollo que la organización. Por otro lado, el 7 % si considera que se imparten bastantes capacitaciones y en un menor porcentaje con un resultado de 5 % considera que se brindan mucho.

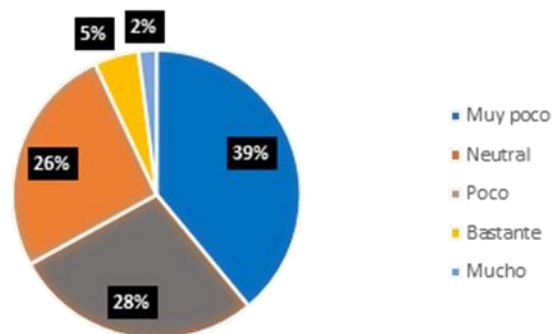
De acuerdo con lo anterior, los datos de la figura 6, pueden significar carencia de planificación y aplicación de estrategias en el ámbito de profesionalización en la empresa. Asimismo, se puede interpretar que un grupo de personas que aún no han participado en los programas de capacitación, son una razón por la cual no emiten un criterio definido. Sin embargo, se puede considerar un factor de mejoramiento y alcance para el desarrollo profesional dentro de la organización.

Es importante resaltar, además, que una minoría de los encuestados sí observan que la empresa VIANT lleva a cabo capacitaciones para sus trabajadores, este aspecto puede ser positivo para VIANT en la gestión de recursos humanos porque promueve la mejora de beneficios como el salario emocional, motivación, marca empleabilidad, satisfacción y desempeño laboral.

En relación con el autor Sabas et al, 2025 este menciona que, cuando existe satisfacción en el ámbito laboral tiende a incidir positivamente en aspectos como el desempeño laboral de forma individual y colectivo, los cuales se asocian a factores específicos. Por lo tanto, cuando este aspecto está ausente es común que los colaboradores busquen otras opciones de crecimiento, debido a que las posibilidades de ampliar sus conocimientos dentro de la organización son mínimas.

En este sentido, si la mayoría de los encuestados exponen una percepción negativa con respecto a las capacitaciones que VIANT ha implementado, sugiere que no son tan accesibles a todas las personas de la organización; como resultado, esto puede llegar a impactar en la satisfacción del trabajador en relación con el alcance y la disponibilidad de los programas de desarrollo.

Figura 7.4 Frecuencia de programas y capacitaciones implementadas



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT Elaboración propia, (2025).

La figura 7, asimismo, refleja una percepción mayormente negativa en relación con la frecuencia con la que se implementa las capacitaciones en la empresa. Un 39 % de las personas encuestadas considera que es muy poco frecuente que se lleven a cabo las capacitaciones, a su vez, el 28 % se encuentra en una posición neutral, lo que puede significar desconocimiento para emitir una respuesta precisa. Por otro lado, un 26 % considera que las capacitaciones se llevan a cabo poco y solamente el 5 % de los encuestados considera que las capacitaciones se llevan a cabo con bastante frecuencia y a su vez, el 2 % está de acuerdo en que las capacitaciones se implementan mucho.

Los datos obtenidos de la figura 7, puede indicar que, sí se llevan a cabo, pero no son espacios continuos. Esta percepción representa una oportunidad de mejora continua y comunicación efectiva acerca de los espacios que brinda la empresa para la formación de sus trabajadores. También, sugiere que existe la posibilidad de que no se brinde un seguimiento o retroalimentación de aspectos por mejorar en las políticas de capacitación, lo que refuerza que un 65 % de los encuestados tengan una percepción negativa ante la frecuencia con la que se implementan las capacitaciones.

En contraste con la figura 6, solamente una minoría de las personas encuestadas consideran de forma positiva que los espacios de formación se desarrollan frecuentemente, lo que evidencia una posible falta de accesibilidad. Por lo que, es un aspecto por considerar porque se puede percibir como una necesidad de supervisar, retroalimentar y comunicar efectivamente las políticas de capacitación para mayor participación de los colaboradores.

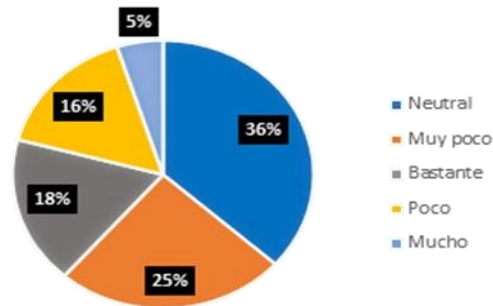
De acuerdo con la Gerente de Desarrollo Organizacional de VIANT (M. González, comunicación personal, 27 de enero de 2025), indica que: “sí se lleva a cabo en la empresa capacitaciones, se lleva un tracking con Dashboard de Power BI, donde se puede observar quienes matriculan, quienes son los docentes, quienes concluyen el curso, estadísticas de cuántas mujeres y hombres se capacitan y de qué área se capacitan”. Sin embargo, se percibe una divergencia porque un 67 % de la población encuestada considera que no son frecuentes las capacitaciones, esto se interpreta como falta de comunicación organizacional o bien un nivel bajo de participación de los colaboradores.

En resumen, se evidencia la necesidad de identificar qué aspectos deben mejorar en la empresa para un adecuado desarrollo profesional dentro de esta, por medio de programas que sean accesibles para todos los colaboradores y a su vez que influyan positivamente en la satisfacción laboral, motivación y retención de personal.

4.3.1.2 Resultados de la segunda subcategoría: Efectividad de las capacitaciones

Esta subcategoría tiene como finalidad resaltar la perspectiva de los encuestados con respecto al impacto que las capacitaciones que han recibido durante su permanencia en la organización en relación con capacitaciones que vayan acordes con las funciones que ejecutan diariamente en su puesto de trabajo.

Figura 8. Relación entre capacitaciones y funciones



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT Elaboración propia, (2025).

De acuerdo con la figura 8, se observa un resultado relevante, el 36 % de la población encuestada se mantiene neutral ante la efectividad de las capacitaciones. Además, un 25 % opina que las capacitaciones fueron muy poco acordes con su puesto. En contraste, un 18 % considera que las capacitaciones fueron bastante acordes con las labores que desempeñan. Por otro lado, el 16 % indica que fueron poco acordes con las tareas que se desempeñan y solamente un 5 % opina que las capacitaciones brindadas fueron muy acordes.

Se puede evidenciar que, la mayor parte de la población encuestada, se mantienen en una posición neutral, esto puede percibirse como poca claridad entre el contenido de las capacitaciones con las funciones que las personas colaboradoras desempeñan en su puesto actual dentro de la empresa. En los datos de la figura 8, se pueden interpretar como una necesidad de que las capacitaciones se lleven a cabo con temas específicos y relacionados con las competencias o habilidades que se requieren en el puesto, generando un aprendizaje real que sea alineados con los objetivos de la empresa en cuanto a la especialización de sus funciones. No obstante, se muestra que una minoría reconoce que las capacitaciones han sido significativas en sus funciones.

En relación con los datos de la figura 8, en la entrevista realizada a la Gerente de Desarrollo Organizacional de VIANT (M. González, comunicación personal, 27 de enero de 2025) menciona que “existen limitantes durante el proceso de capacitación, el presupuesto, cambio de mentalidad y flexibilidad a los procesos, compromiso por parte de los colaboradores para cumplir con los cursos”. Estas limitantes podrían estar influyendo en la poca visibilidad de la efectividad y relación de las capacitaciones con las funciones que desempeñan.

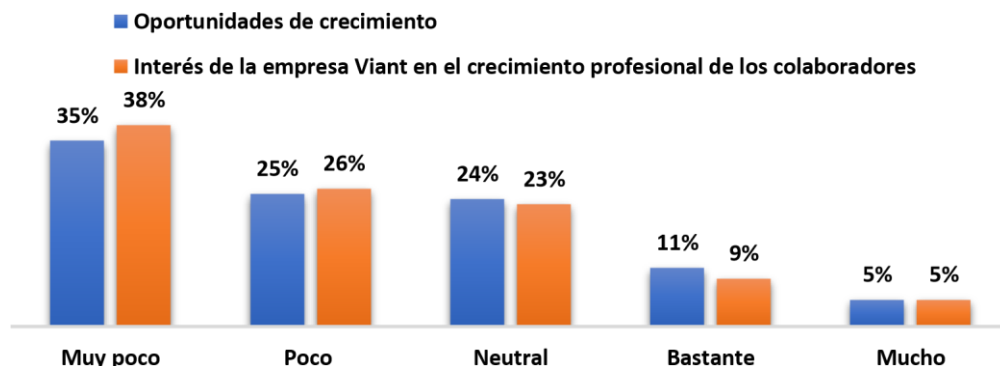
Las limitaciones mencionadas por la gerente de Desarrollo Organizacional de VIANT, afectan en las posibilidades de generar programas especializados y acordes con las necesidades reales de cada puesto, además de un cambio en la cultura organizacional para la adaptación ante los cambios. Asimismo, cuando menciona acerca del compromiso de los trabajadores para finalizar con los cursos, se evidencia una posible desmotivación, interés y el valor real que conllevan estas capacitaciones para su formación profesional.

Se percibe, por lo tanto, la necesidad de generar estrategias integrales que minimicen las brechas para el acceso a las capacitaciones y a su vez incentiven en la cultura organizacional mayor participación de estas y exista una percepción real de su efectividad en los colaboradores de VIANT.

4.3.1.3 Resultados de la tercera subcategoría: Participación en los programas de capacitación

La siguiente subcategoría se enfoca en el análisis de la participación de los colaboradores en los programas de formación que imparte VIANT, así como el interés de la empresa en el crecimiento profesional de sus trabajadores. En la figura 13 se busca determinar si existen oportunidades de crecimiento dentro de la organización de acuerdo con la percepción del encuestado.

Figura 9. Oportunidades de crecimiento e interés en el crecimiento profesional



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de Viant. Elaboración propia, (2025).

En relación con los datos obtenidos de la figura 9, se realizó una comparativa que abarca dos factores esenciales dentro del Área de Recursos Humanos, por un lado, la percepción de los colaboradores referente a las oportunidades de crecimiento profesional de la organización y por otro, la perspectiva sobre el interés que VIANT demuestra hacia el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Los resultados obtenidos evidencian que hay correlación representativa entre ambos factores. Un 35 % de las personas encuestadas considera que se presencian muy pocas oportunidades de crecimiento, con respecto a este dato se vincula un 38 %, en el cual observan que el interés de la empresa para incentivar el desarrollo profesional es poco evidente dentro de la organización. Ambos resultados muestran una percepción negativa, donde un 73 % identifica pocas posibilidades de crecer profesionalmente en VIANT.

Se observa, seguidamente, que un 25 % de los colaboradores encuestados percibe que las oportunidades de crecimiento son limitadas, mientras que un 26 % considera poco el interés de la organización en el crecimiento profesional. Estos datos aumentan la percepción negativa que tienen un grupo de colaboradores con respecto a las oportunidades dentro de la empresa.

Otro aspecto que se muestra en la figura 9, es que un 24 % y un 23 % de los encuestados se mantiene en una posición neutral con respecto a las oportunidades e interés de crecimiento de VIANT en implementar estrategias reales que fomenten el crecimiento profesional. Esta postura se puede interpretar como desconocimiento, poca percepción en los programas de formación de VIANT, pero a su vez, es una oportunidad de mejorar las necesidades latentes de comunicación efectiva y vinculación de los programas de capacitación para el colaborador.

En menor porcentaje, los colaboradores encuestados muestran una percepción positiva ante el desarrollo profesional e interés de la empresa de que sus trabajadores obtengan un crecimiento dentro de la organización. Entre el 11 % y 9 % considera de forma positiva que, sí existen bastantes oportunidades de crecimiento, esta percepción es favorable porque puede ser un indicador de que las estrategias implementadas han alcanzado a una parte de la población. Adicionalmente, un 5 % y un 5% de la población encuestada considera que existen muchas oportunidades de crecimiento e interés de la empresa en su desarrollo profesional.

De acuerdo con Jiménez y Mariño (2018), uno de los beneficios que provocan las estrategias de fidelización es el crecimiento profesional porque se les proporciona capacitación y oportunidades de desarrollo como ascensos, estudios universitarios o programas de capacitación especializados. Por lo que, la falta de visualización de oportunidades puede implicar directamente en la motivación y deseos de la búsqueda de mejores oportunidades laborales en un mercado laboral altamente competitivo.

En resumen, esta percepción negativa puede generar repercusiones en la pérdida de talento humano valioso para la empresa, esto debido a que las personas colaboradoras tienden a buscar espacios o lugares donde puedan avanzar a nivel profesional, cuando hay limitantes para crecer dentro de la organización, los trabajadores recurren a ofrecimientos de mejores oportunidades laborales.

4.2.3 Resultados de acuerdo con la tercera categoría: Experiencia del colaborador

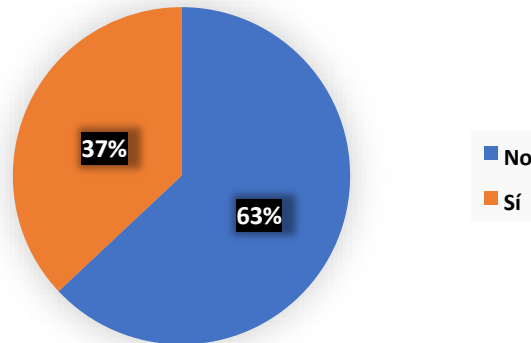
Desde un entorno empresarial, no hay nada más satisfactorio que brindar a las personas trabajadoras experiencias únicas e inigualables que promuevan la elección diaria de seguir eligiendo la compañía como su lugar de trabajo; es por ello, que enfocarse en generar diferentes métodos que acompañen al colaborador desde el día uno para que se sientan estables dentro de la marca es fundamental.

El experto y escritor (Flores, 2022, p. 3), asimismo, indica que “La experiencia del empleado es todo el proceso o camino que los colaboradores experimentan al ser parte de una empresa”. Por lo tanto, desde ese punto de vista, la percepción que tengan los empleados sobre esta puede bien ser positiva o negativa, por ende, invertir en la creación de la imagen corporativa y como esta se viva es fundamental para el éxito tanto colectivo como individual, donde se sientan satisfechos desde la compañía como sus personas colaboradoras. Ahora, se presentan los resultados de las subcategorías basadas en la percepción del clima laboral, compromiso del colaborador, y satisfacción y lealtad.

4.2.3.1 Resultados de la primera subcategoría: Percepción clima laboral

La presente subcategoría tiene como objetivo conocer la percepción del clima laboral que tienen los empleados de la empresa VIANT según la promoción que le brinda la compañía a esta y la identificación de valores junto con la dirección que esta rige.

Figura 10. Promoción de un adecuado clima organizacional



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

Tomando en cuenta la figura 10 ya expuesta, se evidencia que del 100 % de la población encuestada un 63 % considera que la empresa VIANT, no promueve un adecuado clima organizacional; esto por su parte, puede implicar una serie de desencadenamientos, por ejemplo, cuando un trabajador no se siente identificado con la marca empresarial su desempeño se ve afectado y la percepción que tiene de la empresa también.

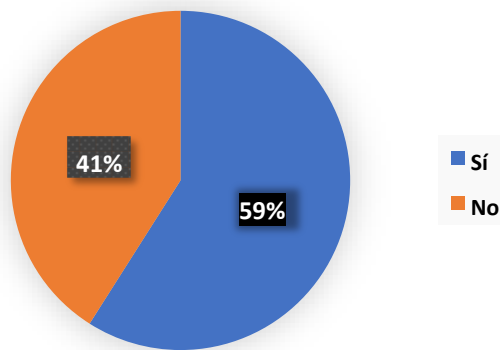
El autor (Chiavenato, 2009) menciona sobre el clima organizacional que este es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral, es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. Por ello, en las empresas es fundamental que se promueva un ambiente transparente y que eleve sus valores para que estos influyan con sus metas, siempre considerando que sus colaboradores se sientan identificados con los mismos.

Como se mencionó en el texto anterior, un buen clima organizacional satisface las necesidades y no solamente colectivas, si no que individuales; a esto se le infiere, que este porcentaje no muestra que el clima brindado por la compañía esté dando resultados positivos y que por el contrario el colaborador sienta desinterés por continuar en la marca, desmotivación y falta de creatividad con su puesto laboral.

Se obtuvo, asimismo, que un 37 % de los encuestados indicó sí considerar que la empresa promueva un clima organizacional adecuado y aunque están lejos de igualar al porcentaje antes presentado, esto evidencia que en efecto necesita un mejor plan para llegar a otras personas. Se resalta la importancia del clima en VIANT, donde sus valores van desde objetivos con clientes externos hasta su activo principal como lo es el talento humano y como gracias a ese resultado se visualiza una oportunidad más que una debilidad.

Se evidencia la necesidad para promover una cultura organizacional más fuerte y enfocada en la experiencia a las personas colaboradoras porque aunque un 63 % de la población encuestada no sienta que haya un adecuado clima laboral, la empresa debe desarrollar actividades y planes establecidos que permitan aumentar a su vez ese porcentaje del 37 %, utilizando métodos donde los trabajadores puedan sentirse motivados, junto con la categoría dos para brindar oportunidades de crecimiento e ir siempre con los valores y compromisos de la compañía.

Figura 11. Identificación con los valores y dirección de la organización



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

En relación con la figura 11 sobre lo identificados que se sienten los colaboradores de VIANT con la empresa, por su parte se observa que el resultado en su mayoría fue positivo con un 59 % de la población a favor de esta. Dentro de los valores de la empresa estos van desde la orientación al cliente, la integridad, el liderazgo y el trabajo en equipo, por lo que se expone que los empleados efectivamente se ven reflejados en estos, además, la compañía no solamente busca enfocarse en el cliente externo, también en sus colaboradores y su interés en relacionarse más con la marca empleadora.

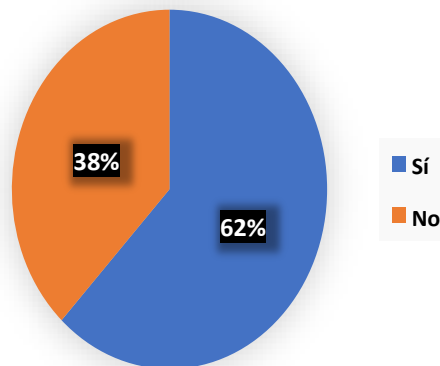
Se obtiene, de otra manera, que el 41 % de la población indica no estar del todo relacionada con los valores y dirección que la compañía tiene. Aunque su porcentaje es bajo, se le debe dar la relevancia correspondiente porque evidencia que puede haber dos motivos muy importantes para su resultado, el primero, es que la empresa pueda haber contratado personal que no está dentro del lineamiento que tiene VIANT para con su marca de empleabilidad, por lo tanto, no estarán de acuerdo con la misma o segundo, la forma de visualizar y aplicar la moralidad la cual no tiene el alcance esperado y/o no está abarcando la cantidad de empleados que se espera.

Como menciona el autor (Lucas et al, 2019), “la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados”. En continuidad con el texto, tanto la percepción del clima como la identificación moral de la compañía deben ir en un mismo sentido y alcanzar ese objetivo debe ser un punto clave para el desempeño empresarial; por esto, es relevante que la empresa tome este resultado positivo no solamente para continuar con sus valores, sino mostrar más allá de estos y direccionar a toda la empresa hacia las mismas metas.

4.2.3.2 Resultados de la segunda subcategoría: Compromiso del colaborador

El análisis de esta subcategoría tiene como finalidad valorar el compromiso que tienen los colaboradores de VIANT mediante la efectividad del liderazgo que implementa la empresa y la entrega que tienen las personas trabajadoras para recomendar la compañía a personas externas.

Figura 12. Recomendación sobre la organización



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de Viant. Elaboración propia, (2025).

Se puede evidenciar en la figura 12, que un 62 % de la población en relación con su experiencia en VIANT recomendaría la compañía a otras personas, por lo que tomando en cuenta el pensamiento del autor (Oh et al, 2018), los empleados que se sientan comprometidos e identificados con la empresa no solamente actuarán para su beneficio propio, sino que se muestran en una posición que ayuda a la compañía a crecer y buscar talento que impulse su mejora. Se considera además que entre más personas trabajadoras se sientan satisfechas con su puesto, más será el impacto que tengan tanto dentro como fuera, al mostrarse dispuestas a recomendar la entidad.

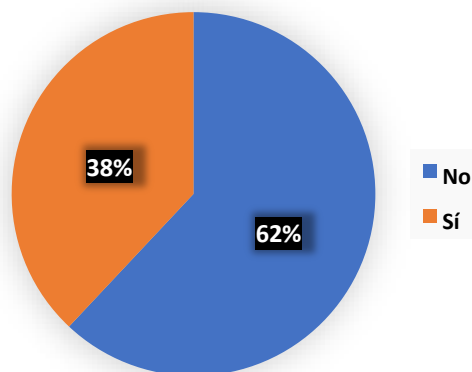
Se puede evidenciar que un 38 % de los colaboradores de la línea de producción no recomendarían a otras personas ingresar a la empresa. Por lo tanto, aunque su porcentaje sea menor, no se puede ignorar el hecho de que sus opiniones pueden afectar significativamente la reputación de esta, donde gracias a eso el nuevo talento sea más complicado de alcanzar y otras personas se vean influenciadas de manera negativa por lo mismo.

El interés que tengan otras personas para laborar en la organización no siempre viene de publicaciones de puestos, busca activa de talento o de publicidad promocional de la compañía, al contrario, la mayoría viene de parte de personal dentro de la organización.

El autor (Oh et al, 2018), por esto, indica que “los empleados que están comprometidos son muy importantes para alcanzar una ventaja competitiva porque aportan con un valor agregado en las actividades diarias que conllevan al desempeño de una empresa”.

Es de suma importancia, por tal motivo, que la compañía se comprometa en brindar espacios seguros, ambientes enfocados en el crecimiento profesional, fortalecimiento de la marca empleadora y un aspecto clave como el que se observará a continuación, es que se dediquen en regir a través de un liderazgo efectivo y pensado para que su personal se sienta orgulloso de la compañía en la que labora y se comprometa al máximo con los mismos para juntos tanto empleados como empleadores logren establecer la empleabilidad de la compañía y figure de manera atractiva en el mercado

Figura 13. Efectividad de liderazgo



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

Como se puede observar en la figura 13 ya expuesta, se obtuvo de las encuestas aplicadas que un 62 % de la población considera que el liderazgo de VIANT no es efectivo y en realidad se puede a este punto entrelazar con las respuestas de figuras anteriores.

Cuando la empresa no tiene un líder que se enfoque en su principal talento se evidencian consecuencias como estas, es decir, los colaboradores sienten desmotivación sobre su presencia en la compañía, su nivel de compromiso es relativamente bajo y el rendimiento se ve afectado al no tener una perspectiva clara.

Un 32 % de los encuestados, por el contrario, sí percibe el liderazgo de VIANT como efectivo, es decir, la experiencia del colaborador no es completamente negativa lo que indica que sí hay potencial para construir una base sólida de liderazgo positivo.

Este porcentaje, por lo tanto, no es solamente una cifra, sino una oportunidad para fortalecer la experiencia del colaborador y desarrollar una identidad sólida en cuanto a la marca empleadora tomando como prioridad fomentar un liderazgo efectivo dentro de la empresa, que brinde estabilidad laboral y expanda a nivel de empresa una reputación positiva tanto ante clientes internos como externos.

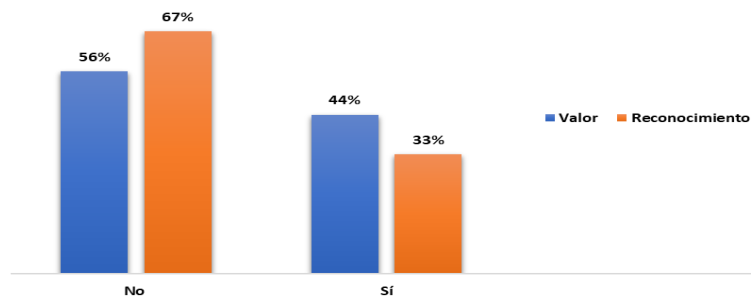
Es importante resaltar, aunado a lo anterior, que, según Elena Alfaro Díaz, especialista en compensación y beneficios indica: “Se han realizado esfuerzos en todas las áreas: TA, OD, C&B este último tratando de alinearnos con la estrategia de negocio para así alcanzar a mercado. Brindando mejores salarios y también salario emocional donde no solamente lo monetario sea lo más importante sino integral.”, esto infiere a que la empresa se ha comprometido no únicamente en mantener, sino en mejorar sus alineamientos de liderazgos enfocados en compensaciones para satisfacer al empleado.

El liderazgo dentro de las organizaciones, por ende, se ve reflejado en la forma de cómo sus empleados se desarrollan en el entorno laboral, así la manera en que se llevan a cabo el cumplimiento de objetivos, la alineación de las acciones e incluso la orientación para el éxito de los propios trabajadores. Por eso, como se analizó en la figura anterior, los colaboradores se sienten comprometidos en recomendar la empresa a terceros y es deber de la misma enfocarse en mejorar su liderazgo para retribuir y fortalecer los lazos laborales, a su vez, establecer una marca fuerte ante clientes internos y externos.

4.2.3.3 Resultados de la tercera subcategoría: Satisfacción y lealtad

La siguiente subcategoría tiene como principal objetivo el enfoque de la satisfacción que sienten los empleados y la lealtad que mantienen con la organización, la cual se desarrolla bajo la siguiente figura que muestra los resultados del valor y reconocimiento que la persona colaboradora experimenta en VIANT.

Figura 14. Valor y reconocimiento dentro de la organización



Fuente: Cuestionario aplicado a la población de VIANT. Elaboración propia, (2025).

Si se analiza la figura anterior se observa que se realizó una comparación de datos sobre las respuestas obtenidas de la población encuestada que indica en este primer bloque que el 56 % de estos no se siente valorado dentro de la organización y un 67 % que no se siente satisfecho por la forma en que se reconoce su labor, por lo que según afirma (Abrajan et al, 2009) denota un bajo nivel de desmotivación por parte del colaborador, a su vez, el no sentirse importante induce a altos niveles de estrés laboral y para la empresa consecuencias como la disminución de productividad porque no trabajarán en un ritmo adecuado, incita a la rotación de talento porque pueden optar por cambiarse a la competencia y claro es mala reputación para la compañía.

Del 100 % de las personas colaboradoras encuestas de VIANT el 44 % de estas, no obstante, dice sentirse valorado por la misma y que el 33 % se siente satisfecho de su reconocimiento en la empresa. De igual importancia, lejos de ser solamente un porcentaje, la empresa debe identificarlo como una oportunidad para mejorar lo que ya ha aplicado, por ejemplo, por medio de las entrevistas aplicadas a la especialista de compensación y beneficios, menciona que ellos no se limitan únicamente a enfocarse en reconocer monetariamente el trabajo arduo de sus empleados, por el contrario, buscan brindar oportunidades de crecimiento que beneficien tanto al trabajador como a la empresa, así aumentando a su vez una relación de trabajo sana donde se mejore la marca empleadora de la compañía.

Según la cultura de VIANT, una de las fortalezas que definen a las empresas son el valor y reconocimiento que se le brinda a las personas colaboradoras, por ejemplo, (Abrajan et al, 2009) menciona “Si el propósito de la organización es crecer, se debe conocer a las personas que laboran dentro de ella, lo que implica valorar el capital humano.

Para ello es importante saber el punto de vista del trabajador”, en otras palabras, un trabajador que se sienta valorado siempre dará lo mejor de sí mismo, se sentirá mucho más motivado y satisfecho de su trabajo.

Cuando las compañías reconocen el trabajo realizado de sus personas empleadas, estas van a actuar de forma más enfocada al cumplimiento de metas, con ansías de superación y por supuesto su desempeño en el trabajo tendrá un impacto positivo tanto para la empresa como para el propio colaborador.

En síntesis, el desarrollo del capítulo cuatro permitió identificar que, si bien en VIANT se han implementado diversas estrategias enfocadas en la gestión del recurso humano, existen opiniones divididas por parte del personal de producción, con respecto a la efectividad de estas. Los resultados muestran debilidades en cuanto a las políticas de retención, poca eficiencia en los programas de capacitación del personal y elementos pendientes a la mejora en la experiencia del colaborador como el liderazgo y ambiente organizacional. Esto subraya la importancia de ajustar las iniciativas internas con un enfoque más coherente a las necesidades del talento humano.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES,
RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y propuesta

En el presente apartado se desarrollan las conclusiones, recomendaciones y propuesta de la investigación, las cuales son sustentadas en el análisis de resultados recopilados mediante los instrumentos aplicados. Estos elementos se han estructurado en coherencia con los objetivos específicos de la investigación y las categorías expuestas, con la finalidad de brindar una respuesta pertinente a las necesidades identificadas. La propuesta diseñada busca generar soluciones viables, adaptadas con la realidad y desafíos que se observaron en la empresa VIANT, contribuyendo en la mejora continua de sus procesos y el fortalecimiento de su gestión organizacional.

5.1 Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de la investigación y el análisis de la información obtenida por medio de los instrumentos aplicados, se concluye lo siguiente:

5.1.1 Objetivo Específico 1

- Se indica que la escasa visibilidad sobre la cantidad de acciones y beneficios con los que cuenta VIANT actualmente en materia de retención de personal contribuye a la rotación del personal, afectando el compromiso de los colaboradores y generando costos adicionales en los procesos operativos y de gestión humana.
- Se determina que la satisfacción y el compromiso de la persona colaboradora de VIANT en el Área de Producción se encuentra debilitada, debido a una necesidad de comunicación interna y obtención de información referente a procesos, manuales, capacitaciones, entre otros, que permita una comunicación efectiva y acceso a la información que influye en la satisfacción y compromiso del colaborador.
- Se concluye que la retención de personal en VIANT presenta desafíos importantes, más que todo en las políticas, las oportunidades de desarrollo y la gestión de la retención del personal. Esta influye a un nivel de desarrollo profesional y competencia muy escaso, lo que coloca a la empresa en la posición de invertir no solamente en nuevo talento, sino que también en capacitaciones constantes.

5.1.2 Objetivo Específico 2

- Se muestra que existe una desconexión entre los programas de capacitación que VIANT implementa y la percepción que tienen los colaboradores sobre su frecuencia y accesibilidad. Esta brecha evidencia la necesidad de mejorar la comunicación y el seguimiento de estas iniciativas para garantizar mayor participación y efectividad en el desarrollo del talento.
- Se concluye que existe la necesidad de rediseñar las estrategias de capacitaciones en VIANT, las cuales deben ser acordes con las necesidades de cada puesto siempre orientadas a las competencias y habilidades que se requieran, son al mismo tiempo coherentes con cada área de la empresa, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, desarrollo profesional de las personas colaboradoras y la marca empleabilidad.
- Se evidencia que en VIANT se manifiesta un compromiso con la persona colaboradora, sin embargo, los resultados muestran una insatisfacción significativa, esta percepción se ve directamente relacionada con la falta de capacitaciones, programas de desarrollo mencionadas por las personas colaboradoras. Por ende, existe la necesidad de fortalecer las estrategias de comunicación y participación para mejorar el nivel de satisfacción de las personas colaboradoras.

5.1.3 Objetivo Específico 3

- Se evidencia que una parte considerable de los colaboradores no percibe un clima organizacional favorable, lo que puede afectar su motivación y sentido de pertenencia. Esto evidencia la necesidad de fortalecer la cultura interna mediante estrategias que promuevan entornos laborales más positivos y alineados con los valores institucionales.

- Se concluye, que VIANT debe implementar herramientas o espacios donde se aborden temas como el liderazgo, retención de personal y programas de capacitación porque existe una carencia de comunicación y oportunidades de crecimiento que afectan al compromiso del colaborador y la percepción de la marca empleadora.
- Se identifica que VIANT presenta una serie de deficiencias, falta de claridad y desconocimiento por parte de las personas colaboradoras especialmente en el área operativa en lo que respecta a retención del personal, capacitación y desarrollo y experiencia de las personas colaboradoras. Lo cual demuestra una necesidad de darle visibilidad a sus programas y la implementación de políticas porque si bien es cierto se han venido trabajando y mejorando en los últimos años, los resultados detectan una brecha entre las personas colaboradoras del área operativa y las personas colaboradoras del área administrativa.

Se concluye que los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional presenta una serie de deficiencias, falta de claridad y desconocimiento por parte de las personas colaboradoras especialmente en el área operativa, lo cual demuestra una necesidad de darle visibilidad a sus programas y la implementación de políticas y planes de compensación porque aunque se han venido trabajando en los últimos años, se evidencia la necesidad de un rediseño de la estrategia de la marca empleadora en la empresa VIANT para el periodo 2025.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Objetivo Específico 1

- Implementar una estrategia de comunicación enfocada en la visibilidad y accesibilidad de las acciones y beneficios que ofrece en materia de retención de personal. Con un plan que incluya diversos canales de comunicación, medición de su efectividad con el fin de fortalecer el compromiso de las personas colaboradoras en VIANT.
- Brindar capacitaciones y elaborar guías sobre el adecuado uso de las herramientas para la comunicación implementadas, con el fin de garantizar la accesibilidad de la información a todas las personas colaboradoras de VIANT.

- Es indispensable realizar una revisión y modificación de las políticas internas que garanticen el crecimiento, desarrollo profesional y reconocimiento, estas acciones responden a las necesidades de reales del talento humano y a su vez brindan oportunidad para mejorar la retención del personal.

5.2.2 Objetivo Específico 2

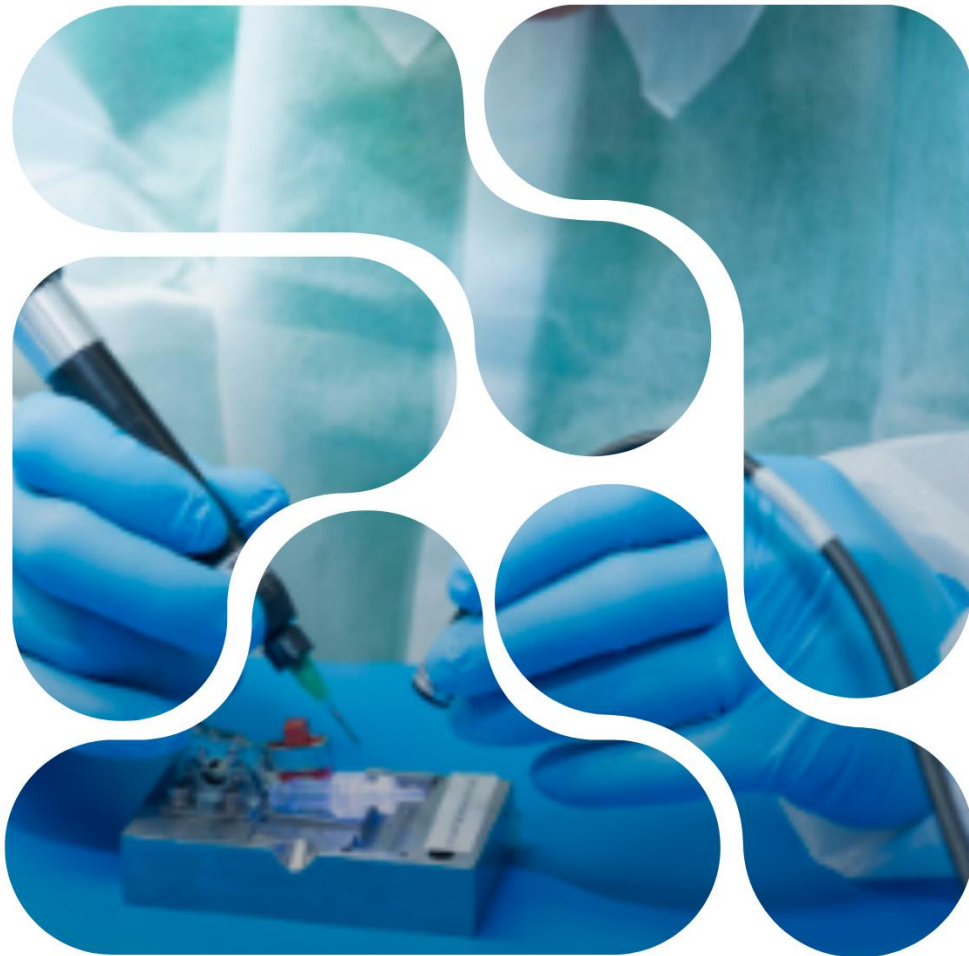
- Evaluar la necesidad de capacitación de acuerdo con el perfil de los puestos y crear un calendario que asegure que las personas colaboradoras obtengan la información sobre el cronograma, contenido y objetivos del curso previo a su inscripción, lo que impactaría directamente a la capacitación.
- Identificar las oportunidades de mejora en cada puesto con el fin de implementar capacitaciones orientadas a las habilidades y competencias que se requieran en cada área de la empresa para el desarrollo profesional de las personas colaboradoras y la marca empleadora.
- Es esencial diseñar espacios donde las personas colaboradoras puedan expresar sus expectativas o sugerencias en relación con la retroalimentación de las acciones implementadas en los programas de formación que permitan aumentar el nivel de satisfacción y compromiso.

5.2.3 Objetivo Específico 3

- Diseñar un sistema interno de mejora del clima laboral, basado en el liderazgo, optimización de la comunicación y reconocimiento formal y continuo del personal, todo esto para fortalecer la marca empleadora de VIANT desde el interior.
- Implementar estrategias de Gestión de Talento Humano, desarrollo y capacitación enfocadas en promover la cultura organizacional y mejorar la experiencia del colaborador.
- Establecer un programa integral de comunicación interna que sea accesible a toda la organización, con especial enfoque al área operativa. Estas estrategias incluyen herramientas tecnológicas, que permiten igualdad en el acceso a la información promoviendo un entorno laboral más cohesionado y participativo.

Se recomienda estimar los factores de gestión de retención del personal, programas de desarrollo y capacitación y experiencia de las personas colaboradoras desde el enfoque del desarrollo organizacional para el diseño de la estrategia de la marca empleadora enfocada en un plan de acciones alineados a la correcta gestión en la empresa VIANT en el periodo 2025 para así lograr una mayor marca de empleabilidad en la empresa y que le posicione a nivel de mercado por encima de la competencia.

Para finalizar, esta investigación se puede replicar en empresas privadas similares y, con los ajustes normativos y administrativos correspondientes. El enfoque de la propuesta también la hace adaptable a distintos contextos organizacionales, garantizando su aplicabilidad y efectividad más allá de la realidad de VIANT, que es la organización objeto de este estudio.



**PLAN DE ACCIONES Y BENEFICIOS NO
ECONÓMICOS: LA NECESIDAD DE
RETENCIÓN DEL PERSONAL, EL
FORTALECIMIENTO DE CAPACITACIONES
Y AUMENTO DE LA SATISFACCIÓN
LABORAL A NIVEL DE LA MARCA
EMPLEADORA**

2025-2026

EMPRESA

VIANT MEDICAL COSTA RICA

LÍDER DE PROYECTO

EMILY ESQUIVEL ARGUETA
KIARA GUERRERO LEÓN
BELISA MARTÍNEZ DÍAZ
VALERIA PEÑA CHAVARRÍA

5.3 Propuesta

Plan de acciones y beneficios no económicos: la necesidad de retención del personal, el fortalecimiento de capacitaciones y aumento de la satisfacción laboral a nivel de la marca empleadora.

5.3.1 Justificación

Un plan de acciones y beneficios enfocados en la necesidad de retención del personal, fortalecer las capacitaciones y mejorar la experiencia de los colaboradores debido a las necesidades reflejadas en la empresa VIANT enfocadas en la rotación constante de personal, limitación de acceso a capacitaciones y escasez de beneficios que permita el aumento de la satisfacción laboral es necesario.

Lo anterior se presenta debido a que en la actualidad muchas empresas no implementan planes de beneficios y compensaciones no remuneradas a sus colaboradores y la realidad es que las personas hoy buscan sentirse motivadas y valoradas dentro de la empresa, donde se les brinde el reconocimiento adecuado y un lugar importante no solamente donde cumplan un rol, sino donde puedan crecer y crear una estabilidad laboral que les genere ansias de continuar en la compañía, a su vez se genera un mayor impacto en la retención del talento y satisfacción del empleador.

El equipo investigador, por lo tanto, hace énfasis en la importancia de contar con un plan de acciones no monetarias que no necesariamente impacten lo económico, pero sí en realzar las relaciones laborales entre ejecutivos y personas trabajadoras del Área de Producción de VIANT, debido a que es un departamento en constante flujo de personal, la idea del plan de acciones es minimizar la rotación y aumentar la estadía del talento humano.

5.3.2 Objetivo

5.3.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de acciones y beneficios no económicos enfocados en la necesidad de retención del personal, fortalecimiento de capacitaciones y aumento de la satisfacción laboral a nivel de la marca empleadora, con la finalidad de contribuir al posicionamiento y fortalecimiento de la empresa.

5.3.2.2 Objetivos Específicos

- Definir acciones y beneficios no económicos que influyan en la disminución de la rotación de personal y promuevan el aumento de la satisfacción laboral dentro de la organización.
- Planificar capacitaciones personalizadas para cada rol laboral con el fin de que se potencialice el crecimiento de los colaboradores dentro de la propia empresa.
- Plantear un sistema de seguimiento interno para la evaluación de la efectividad de las capacitaciones en relación con el grado de satisfacción del personal y el control de aplicación de cada capacitación.

5.3.3 Metodología

Con la finalidad de llevar a cabo esta propuesta, se toma en consideración la percepción de las personas colaboradoras con respecto a las capacitaciones brindadas por la compañía, los reconocimientos monetarios y no monetarios, el valor que las personas colaboradoras reciben y su interés en permanecer en la compañía lo cual hace alusión a la retención de personal, a esto se decide proyectar una propuesta que mejore y fortalezca las capacitaciones, el reconocimiento y a su vez suplir las necesidades de desarrollo interno de las personas colaboradoras.

Esta propuesta se divide en fases de aplicación las cuales se enfocan en capacitación, retención del personal y compensación. Lo anterior por medio de beneficios no monetarios, constante capacitación personalizada, la mejora de comunicación por medio de canales de distribución de la información, plan de reconocimientos y beneficios, a su vez un seguimiento de la efectividad de los programas de capacitación y líneas internas que para la libre expresión que fortalezcan la relación entre VIANT y las personas trabajadoras.

5.3.4 Cronograma con fechas, recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables y plan de implementación

Plan de acciones y beneficios no económicos: la necesidad de retención del personal, el fortalecimiento de capacitaciones y aumento de la satisfacción laboral a nivel de la marca empleadora

Acciones	Fecha	Recursos	Responsables	Implementación
Diagnóstico interno de acciones y beneficios	Enero, 2026	Recursos humanos Recursos financieros	Especialista de compensación y beneficios Gerente de producción	Reservación de una reunión con los ejecutivos del equipo de compensación y beneficios para valorar opciones de mejora en este y promoviendo la incorporación del salario emocional.
Canal de difusión interno a través de plataforma digital	Septiembre, 2025	Recursos tecnológicos Recursos financieros	Gerente de Desarrollo Organizacional Responsable de mercadeo	Conversación con la Gerente de Desarrollo Organizacional para implementar un canal de difusión interno a través de una plataforma digital donde se centralice la información relacionada a capacitaciones, manuales, guías o actividades relevantes para el personal de VIANT.
Plan de seguimiento de los conocimientos obtenidos en las capacitaciones	Junio, 2026	Recursos humanos	Gerente de Desarrollo Organizacional Gerente de producción	Desarrollo de un documento estructurado donde se lleve a cabo espacios de refuerzo para asegurar la transferencia de conocimientos obtenidos en las capacitaciones.

Evaluación de satisfacción post capacitaciones	Abril, 2026	Recursos humanos Recursos tecnológicos	Gerente de Desarrollo Organizacional Gerente de producción	Estructuración de una encuesta de satisfacción con respecto a las capacitaciones impartidas y que tan beneficiosas estas serán en el desempeño de las funciones de las personas colaboradoras
Encuestas internas para obtener sugerencias de parte de los trabajadores	Julio, 2026	Recursos tecnológicos	Gerente de atracción de talento	Implementación de un buzón interno que se habilite mensualmente

5.3.5 Plan de presupuesto

Acciones	Recursos	Costos
Reconocimientos escritos	<ul style="list-style-type: none"> Emails elaborados Certificados 	Resma papel opalina de 50 hojas costo ₡3000 Pago extra por hora al empleado encargado ₡2500
Día libre de cumpleaños	<ul style="list-style-type: none"> Email elaborado Flexibilidad de horario 	No implica costos extras, solamente valorar días libres de otros empleados
Convenio con centros médicos	<ul style="list-style-type: none"> Código de asociados 	Pago extra por hora para empleado encargado del proceso de alianza ₡3000

Programas de salud mental	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de servicios recreativos • Refrigerio 	<p>Costo de servicio recreativo ₱300.000 a ₱350.000</p> <p>Repostería ₱85.000</p> <p>Agua embotellada ₱32.000</p> <p>Bebidas saborizadas ₱81.000</p> <p>Mix de frutas ₱78.000</p>
Sorteos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones • Entradas al cine 	<p>Alianza con restaurantes de comida rápida</p> <p>Cada entrada al cine ₱2500</p> <p>Pago extra por hora para empleado encargado del proceso de alianza ₱3000</p>
Canal informativo de WhatsApp o Telegrama	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación digital 	<p>Pago extra por hora al empleado encargado ₱2500</p>
Plan de seguimiento post capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Material de revisión • Reunión 	<p>Pago extra por hora al ejecutivo encargado ₱3000</p>
Evaluación de satisfacción post capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace digital • Reunión 	<p>Pago extra por hora al ejecutivo encargado ₱3000</p>
Encuestas de sugerencias internas por parte del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace digital 	<p>Pago extra por hora al empleado encargado ₱2500</p>
Total, general		<p>Gastos varios por persona empleadora ₱22000</p> <p>Gastos fijos por evento ₱311000</p>

5.3.6 Plan de implementación

Plan de acciones y beneficios no económicos: la necesidad de retención del personal, el fortalecimiento de capacitaciones y aumento de la satisfacción laboral a nivel de la marca empleadora.

La propuesta tiene como finalidad fortalecer la retención del personal en VIANT por medio de acciones no económicas enfocadas en la satisfacción, el desarrollo profesional y experiencia de la persona colaboradora. Para su implementación, es necesario considerar recursos, responsables, plazos y planes de seguimiento donde se fomente un entorno en el que los colaboradores se sientan valorados, motivados y con oportunidades de crecimiento, lo cual aumentará su compromiso y productividad.

5.3.6.1 Diagnóstico interno de acciones y beneficios

En esta fase se propone llevar a cabo una reunión con los ejecutivos o líderes del equipo de compensación y beneficios para valorar opciones de mejora en este y para aumentar el del salario emocional. El objetivo principal de esta fase es analizar los beneficios monetarios y no monetarios que se aplican actualmente en VIANT para identificar los puntos de mejora.

Ejecución:

Ilustración 1. Plantilla de diagnóstico de acciones y beneficios de VIANT



VIANT **Diagnóstico interno de acciones y beneficios**

Departamento: _____

Encargado (a): _____

Fecha: _____

Beneficios	Impacto	Mejoras

Fuente: Plantilla de diagnóstico de acciones y beneficios de VIANT. Elaboración propia, (2025).

5.3.6.1.1 Reconocimientos escritos

Dentro de los beneficios no monetarios, se puede implementar certificaciones enfocadas en los logros profesionales de cada persona colaboradora, brindándoles así una visibilidad a nivel de empresa para reconocer su crecimiento dentro de la compañía.

Ejecución:

Ilustración 2. Certificado de reconocimiento



Fuente: Título de reconocimiento no monetario. Elaboración propia, (2025).

5.3.6.1.2 Día libre por cumpleaños

Para aumentar la satisfacción del colaborador, se insta a una reunión con el equipo de Recursos Humanos y encargados de plantas para brindarles a cada persona en sus cumpleaños la facilidad de disfrutar su día sin asistir a su trabajo, pero que no se considere un día de rebajo, sino más bien una fecha para gozo propio. Por ello, se insta a crear una tarjeta de regalo personalizada que se base en felicitar y brindar ese beneficio a la persona cumpleañosera.

Ejecución:

Ilustración 3. Reconocimiento por cumpleaños



Fuente: Tarjeta de reconocimiento no monetario. Elaboración propia, (2025).

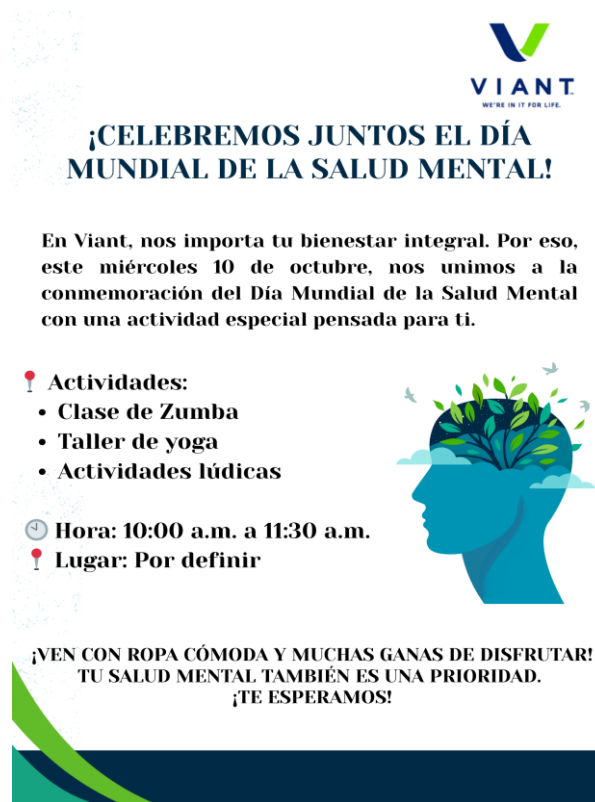
5.3.6.1.3 Convenio con centros médicos privados para descuentos del 10% en sus servicios VIANT al ser una empresa enfocada en la fabricación de dispositivos médicos tiene la cercanía con empresas dedicadas a la medicina y sus centros de servicios; por ello, se planea cerrar un acuerdo con diferentes clínicas y laboratorios médicos privados para brindarle el beneficio a los colaboradores de VIANT de obtener un 10 % de descuento mensual en los servicios que deseen adquirir, ya sea en la totalidad o en los que las instituciones estén dispuestas a brindar para ganancia de ambas partes.

5.3.6.1.4 Programas de salud mental

El programa de salud mental se basa principalmente en promover en las personas colaboradoras bienestar emocional, físico y psicológico por medio de espacios lúdicos, talleres de relajación, sesiones de zumba, entre otras actividades. Este programa se puede implementar periódicamente con la finalidad de garantizar su efectividad en las personas colaboradoras.

Ejecución:

Ilustración 4. Poster invitación a celebración Día Mundial de la Salud Mental



Fuente: Poster invitación a celebración Día Mundial de la Salud Mental. Elaboración propia, (2025).

5.3.6.1.5 Premios por sorteos

Como parte del plan para la satisfacción del colaborador y el aumento de su experiencia dentro de VIANT, se propone implementar de manera trimestral por turnos en el Área de Producción una dinámica de sorteos donde se rifen por cada turno 10 entradas dobles para cualquier Cinemark de Costa Rica, de la misma manera cupones con descuento a restaurantes como McDonald's, Taco Bell, Burguer King y Pizza Hut.

Cada 3 meses se enviará un enlace a través del canal de distribución informativo donde las personas colaboradoras del Departamento de Producción tendrán la oportunidad de participar en sorteos los cuales pueden ser entradas dobles al cine o cupones con descuentos a diferentes restaurantes, donde la idea es premiar a 10 trabajadores de cada turno para que haya más opciones de ganar.

5.4.2.2 Canal de difusión interno a través de plataforma digital

Lo principal de esta acción se basa en el diseño y ejecución de un canal de comunicación digital que facilite la gestión de toda información relevante tanto para la empresa como para las personas colaboradoras. Dicho canal integrará contenidos clave como capacitaciones, manuales operativos, procedimientos, guías de trabajo y actividades importantes para el personal, con el objetivo de mantener a todas las personas trabajadoras informadas, actualizadas y alineadas con los planes y actividades de la organización.

Ejecución:

Ilustración 5. Plataforma digital de comunicación interna



Fuente: Plataforma digital de comunicación interna. Elaboración propia, (2025).

5.4.2.3 Plan de seguimiento de los conocimientos obtenidos en las capacitaciones

Se desarrollará en esta fase un cronograma estructurado donde se lleve a cabo espacios de refuerzo para asegurar la transferencia de conocimientos obtenidos en las capacitaciones, como espacios prácticos, feed back, focus group, entre otras actividades que permitirán promover el seguimiento del desempeño del colaborador para medir el impacto real de los conocimientos adquiridos.

Ejecución:

Ilustración 6. Cuestionario Post-Capacitación a personas empleadas

V I A N T
WE'RE IN IT FOR LIFE

Cuestionario de Evaluación Post Capacitación

Nombre del colaborador: _____
Línea de producción: _____
Supervisor directo: _____
Periodo evaluado: _____

Sección 1. Competencias
(Marca una opción por pregunta)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a) La persona colaboradora está al tanto al protocolo del proceso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) La persona colaboradora presta atención a los nuevos detalles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) La persona colaboradora aplica lo enseñado en la capacitación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) La persona colaboradora se adapta a los cambios expuestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 2. Evaluación personal

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a) Contribuye a las metas del área y de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Colabora para resolver problemas en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Promueve un ambiente positivo en su puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Propone mejoras en procesos de su área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 4. Observaciones

¿Cuáles fortalezas se observan?

¿Cuál (es) son las oportunidades de crecimiento?

Acciones o propuestas

Sección 5. Calificación final

En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías este desempeño?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente: Plantilla de cuestionario Post-Capacitación a funcionarios. Elaboración propia, (2025).

5.4.2.5 Evaluación de satisfacción post capacitaciones

En esta fase una vez finalizado el periodo de capacitaciones se debe realizar una encuesta de satisfacción con respecto a las capacitaciones impartidas y qué tan beneficiosas estas serán en el desempeño de las funciones de las personas colaboradoras.

Ejecución:

Ilustración 7. Evaluación de satisfacción post capacitaciones

V I A N T **Cuestionario de Evaluación Post Capacitación**
WHERE WE LIVE FOR LIFE

Nombre del participante: _____
Fecha de la capacitación: _____
Nombre del curso/capacitación: _____
Facilitador: _____

Sección 1. Contenido y metodología
(Marca una opción por pregunta)

a) Los temas tratados fueron acordes a mi puesto de trabajo.
b) El contenido fue claro y fácil de entender.
c) La duración de la capacitación fue acorde con los contenidos.
d) Se implementaron materiales de apoyo.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 2. Evaluación del facilitador (a)

a) Tenía conocimiento y manejo de los temas a tratar en la capacitación.
b) Utilizó material didáctico para explicar las clases de manera clara y acorde al contenido de capacitación.
c) Estuvo anuente a brindar espacios para resolver dudas de los participantes.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 3. Implementación de los contenidos

a) Puedo aplicar lo aprendido en las funciones de mi puesto

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección 4. Observaciones

¿Qué considera que fue lo que más le llamó la atención de la capacitación? Explique

¿Considera que existen puntos a mejorar? Favor especifique.

Sección 5. Capacitación

En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías esta capacitación?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fuente: Plantilla de cuestionario Post-Capacitación. Elaboración propia, (2025).

5.4.2.6 Encuestas internas para obtener sugerencias de parte de los trabajadores

En esta última se busca generar mayor participación de los colaboradores por medio de un sistema de cuestionarios o buzón interno de sugerencias aplicado mensualmente se les permita expresar de manera confidencial recomendaciones en relación con el desarrollo organizacional, principalmente en temas referentes a las capacitaciones, salario emocional, cultura organizacional, entre otros aspectos.

Ejecución:

Dicho buzón de sugerencias se llevará a cabo por medio de un enlace directo que será facilitado por los encargados de los departamentos una vez al mes, en el cual de manera abierta los colaboradores tendrán la oportunidad de brindarle a la compañía opiniones, comentarios, realizar preguntas e incluso brindar sugerencias sobre posibles mejoras que consideren se deban llevar a cabo para satisfacción general.

En síntesis, la propuesta que se presenta por parte de las investigadoras tiene como finalidad fortalecer la retención del personal por medio de acciones no económicas enfocadas en la satisfacción, el desarrollo profesional y experiencia de la persona colaboradora para la empresa VIANT Medical, la cual expone una serie de diferentes métodos y actividades que van a facilitar la disminución de la pérdida de talento humano y a su vez el aumento de la satisfacción de las personas colaboradoras del Área de Producción, así como es relevante mencionar que la implementación y el seguimiento de los mismos brinda a la compañía una mejor posición de su marca empleadora y promueve a nivel de mercado que VIANT se posicione como una de las opciones más atractivas para laborar.

Referencias bibliográficas

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Alpizar Valverde, N. F. (2020). La gestión cultural en Costa Rica: definiciones y alcances. *Revista Pensamiento Actual*, 20(34), 85-104. <https://doi.org/10.15517/PA.V20I34.42118>
- Andrade Salazar, J.A. (2022). Investigación relacional, integrativa, complejizante, transdisciplinar o transmetódica. *Revista Vida, una mirada compleja*, 4(1). <https://doi.org/10.36314/revistavida.v4i1.17>
- Aranibar, M. F., Meléndrez, V. D., Ramírez, M. C. & García, B. R., (2018) Los fsociopsicológicaación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. [En línea] Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgneco/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27> [Último acceso: 31 enero 2020].
- Barragan, J. & Espuna, T. G. (2019). La empleabilidad como elemento de marca en las instituciones de educación superior. *International Journal of Good Conscience*
- Barroso-Moreno, C., Del Fresno-García, M., & Rayón-Rumayor, L. (2023). Empleabilidad inclusiva y el papel de las redes sociales en la sociedad digital. *Revista ICONO14*, 21(2). <https://doi.org/10.7195/ri14.v21i2.2006>
- Bolaños, J. (2020). *Implementación del Plan de Capacitación: Desarrolla-T 'Garantizando talento cualificado'*. *Boletín Informativo CEI*, 7(1), 36-. Obtenido de <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/219>
- Carhuaricra, F. Tejada, R. Alania, J. Meza, C & Ramírez, M. (2023). Experiencia del empleado y productividad laboral en establecimientos del sector restaurantes en contexto de Covid-19. *Revista Científica Pakamuros*, 11(1), 131-143. [https://doi.org/10.37787/pakamuros-](https://doi.org/10.37787/pakamuros)
[unj.v11i1.365](https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v11i1.365)
- Cejas, F., Murillo, M., & PhD. Venegas, G. (2023). Enfoque cuantitativo y cualitativo: una mirada de los métodos mixtos. FEDUEZ.

- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Dialnet*, 29(2), 104–114. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/8481762.pdf>
- Chiavenato, I (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill 9ª Edición. México.
- Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill 3ª Edición. México.
- Cueva Talledo, J. M. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25525>
- Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., y Carranza Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
- Domínguez, L. R., Ramírez, A. F & García, A. (2013). El clima Organizacional y sus relaciones con variables de resultados. *Revista Nacional de administración*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>
- Durán-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., Dauvin, G. A., & Rojas, J. A. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación Universitaria*, 13(5), 15-26. <https://doi.org/10.4067/s0718https://doi.org/10.4067/s0718-5006202000050001550062020000500015>
- Duque-Rengel, V. K., Túñez-López, J. M., y Mazza, B. (2024). Employer branding su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105), 141-159. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.10>
- Espinoza, L.A, & Suárez, K.R. (2019). Nivel de satisfacción en los funcionarios de centros universitarios de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*, 11 (3), 320-326. <https://doi.org/10.22158/urj.v11i3.2623>

Federación Española de Asociaciones de Enólogos. (2023). Obtenido de Capacitación y Desarrollo: Proceso de Mejora Continua en las Organizaciones: <https://www.federacionenologos.es/>

Feria, H., Matilla, M. & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? Revista didasc@lia: D&E. file:///C:/Users/draar/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf

Flores, F., Villegas, J. & Sánchez, M (2022) Marca del empleador: impacto del empleador y el uso de las redes sociales. Digital Publisher. Doi.org/10.33386/593dp.2022.2.917

Flores, R. (2022). Estrategias de recursos humanos para una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo. Ulacit. <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.50014230/10340/REF-1656733536-2.pdf?sequence=2>

Galarza, C. R. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. Cienciamérica, 9(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>

Galindo, M. (2018). LA PIRÁMIDE DE KELSEN O JERARQUÍA NORMATIVA EN LA NUEVA CPE Y EL NUEVO DERECHO AUTONÓMICO. REVISTA JURÍDICA DERECHO.

Gallardo, W. (2021). *Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato, Ecuador: <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

García, J. (2019). *Fuentes de Información*. Editorial UCR. <https://editorial.ucr.ac.cr/bibliotecologia/item/1916-fuentes-de-informacion-para-la-investigacion-en-archivistica-y-bibliotecologia.html>

Guzmán, C., Valdez, J., Melgarejo, N., De la Cruz, M., y Li, L. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741

- Gómez-Mejía, L. (2017). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?id=FA4tEAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=1pTtiYBJz&dq=G%C3%B3mez-Mej%C3%ADa%2C%20L.%20R.%2C%20Balkin%2C%20D.%20B.%2C%20%26%20Cardy%2C%20R.%20L.%20\(2017\).%20Gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson.&lr&pg=PP1#](https://books.google.co.cr/books?id=FA4tEAAAQBAJ&lpg=PP1&ots=1pTtiYBJz&dq=G%C3%B3mez-Mej%C3%ADa%2C%20L.%20R.%2C%20Balkin%2C%20D.%20B.%2C%20%26%20Cardy%2C%20R.%20L.%20(2017).%20Gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.%20M%C3%A9xico%3A%20Pearson.&lr&pg=PP1#)
- Hernández. H. (2020). Valores y compromiso organizacional de personal empleado en la Ciudad de Durango. *TRASCENDER CONTABILIDAD y GESTIÓN*, 13, 17-33. <https://doi.org/10.36791/tcg.v13i0.77>
- Hernández, S. E. G., Cruz, Z. G., Meza, M. I. & Cruz, L. D. C., (2017) Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
- Hidalgo, M., Romero, A., & Pazmiño, E. (s.f.). *Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas*. Obtenido de Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Santa Ana de Coro. Venezuela: <https://acrobat.adobe.com/id/urn:aaid:sc:VA6C2:12a39bbe-b289-4a1a-b24e-ad4005cf8dfa>
- IDESAA. (2022). *7 reflexiones de por qué la Capacitación y Desarrollo de Talento (CDT) en las empresas ha aumentado en su importancia estratégica*. Obtenido de Recuperado de www.idesaa.edu.mx.
- Jiménez, F. & Mariño, I., (2018) Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6560194.pdf>
- López, C, & Neme, S. (2020). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y Administración*, 66(2), 251. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629>

Lucas, P., Ureta., C., & Arteaga, F., (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Redalyc.org. 15(8) <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Martínez, L. (s.f.). Proceso de Capacitación y Adiestramiento. Obtenido de Ingeniería Industrial. Instituto Tecnológico del Occidente del Estado de Hidalgo: <https://www.scribd.com/document/460239741/3-3-Proceso-de-capacitacion-y-adiestramiento>

Medina, B.; Palacios, W. & Vergel, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. Revista Boletín Redipe.

Niño, L. (2020). Percepción del clima organizacional según las modalidades de contratación actual. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 9(1), 5548. <https://doi.org/10.18041/2322634x/rcso.1.2019.5548>

Obando, M. (2020). *CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD: UNA REVISIÓN LITERARIA*. Obtenido de https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. SciELO CHILE, 227-232 <http://dx.doi.org/10.4067/S071795022017000100037>

Peña, H., & Villón, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Pinela N., & Armijos., M. (2022). El Compromiso Laboral y el Comportamiento Innovador de los Empleados DE LOS EMPLEADOS: Revisión de Literatura. Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 9(1), 1. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i1.1005>

Pinzón, A. (2020). Reflexión sobre el clima organizacional, la percepción del colaborador y la gestión del talento humano. 5(1), 199–211. <https://doi.org/10.15332/24224529.6081>

Piza, B., Narcisa, D., Márquez, A., Alejandro, F., Baquerizo, B. & Esmeralda, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. Revista Conrado, 15(70), 455–459. http://scielo.sld.cu/scielo.php?sc_rpt=sci_arttext&pid=S1990-86442019000500455

- Ramírez Torres, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. Recuperado de: <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>
- Rodríguez, L., & Sánchez, J. (2019). *Gestión del talento humano: Formación y desarrollo en las organizaciones. Ediciones Empresariales*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf
- Salazar-Escorcía, L. S. (2020). *Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas*. 6(11), 101–110. <https://doi.org/DOI10.35381/cm.v6i11.327>
- Sierra, D. J., Padilla, M. O., Perdomo, M. M., & García, M. G. (2020). “Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 462-476. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>
- Silva, R., Maridueña, M., & Pino, F. (s.f.). *Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial*. Obtenido de Universidad de Guayaquil. República del Ecuador: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-177.pdf>
- Sistema Nacional de Empleo. (2023). Estrategia nacional de empleabilidad y talento humano. *Revista Sistema Nacional de Empleo*.
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33-45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Taibo, M. & Troilo, F. (2022). Principales factores impulsores de compromiso en developers según su etapa de carrera en la empresa de transformación digital Global Task. (2022). *Dialnet*, 19(1), 1–22. <https://doi.org/10.14409/rce.2022.19.e0008>
- Tahisin, Dustin., Carranza, Y. & Ramos, C. (2016). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista chakiñan*. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rchakin/n1/2550-6722-rchakin-01-00046.pdf>

Taruchaín-Pozo, L. F., & Revelo-Oña, R. E. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana.

593 *Digital Publisher CEIT*. Recuperado de: <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>

Tejeda, J., & Navío, A. (Universidad Autónoma de Barcelona, España de 2017). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación*. Obtenido de Grupo

CIFO: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclclefindmkaj/https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tej_ada.pdf

Torres, K.; Lamenta, P.; Hamidian, B. (2018) Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapientia Organizacional*, 5 (9), 2018, pp. 159-172 Universidad de los Andes Venezuela. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056570008/>

Toledo, G., & Ojeda, R. (2021). *EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA EN MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO: UN ANÁLISIS DESCRIPTIV*.

https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://revista.gurupoci.org/wp-content/uploads/2021/12/Ed.5313-27-Toledo-y-Ojeda.pdf&ved=2ahUKEwi8hKfX2LGJAxUx78kDHT4vOacQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0H6_sVRanztiPRmMFNVE38

Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*,

Universidad Nacional de Colombia, 65(2).<https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Ugarte, W., Melgar, T., & E, T. (2020). *Determinación de Necesidades de Capacitación del Personal Administrativo del Área de Ciencias Económicas y de la Gestión de la UNMSM*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/346329213_Determinacion_de_Necesidades_de_Capacitacion_del_Personal_Administrativo_del_Area_de_Ciencias_Economicas_y_de_la_Gestion_de_la_UNMSM

Villegas, B. (2022). Evolución de la calidad del empleo en Costa Rica en la última década. Revista de

Ciencias Económicas, 40(1), 75-90.

[https://doi.org/10.15517/rce.v40i1.47323​:citation\[oaicite:0\]{index=0}](https://doi.org/10.15517/rce.v40i1.47323​:citation[oaicite:0]{index=0}).

Zaballa, P. E., El Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, Y. y Medina, A., (2021) Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Anexos

Anexo 1. Entrevista para departamento de Recursos Humanos

Entrevista para Departamento de Recursos Humanos Viant Costa Rica



Nombre del proceso:

1. ¿Se cuenta con un archivo o documento sistematizado del proceso?
2. Podría describir cómo se lleva a cabo el proceso?
3. ¿A nivel gerencial, cuál es el objetivo del proceso?
4. Podría mencionar las principales actividades del proceso?
5. ¿Cuántas personas actualmente trabajan para llevar a cabo el proceso?
6. Podría mencionar si existen limitantes durante el proceso y cuáles serían?
7. ¿Podrían comentar sobre el índice de rotación que tienen actualmente?
8. ¿Cómo mantiene VIANT la fidelidad y compromiso de los colaboradores con y para la empresa?
9. ¿Qué acciones implementa VIANT para mantener la fidelidad y compromiso de los colaboradores con y para la empresa?
10. ¿Cuáles consideran que serán las principales acciones a implementar para la mejora del proceso?

Entrevistadoras a cargo:

Emily Esquivel Argueta, cédula 117170949
Kiara Guerrero León, cédula 604570081
Belisa Martínez Díaz, cédula 114780555
Valeria Peña Chavarría, cédula 504150516

Lista de revisión documental para Viant Costa Rica



Nombre del proceso

	COMPLETO	INCOMPLETO	INEXISTENTE
Se localizan documentos sistematizados del proceso			
Se utilizan métodos adecuados con la actualidad			
Existe un manual de capacitación para el puesto			
Los documentos se encuentran vigentes y ordenados			
Los documentos se encuentran físicos			
Los documentos se encuentran digitales			
Presencia de un documento o sistema donde se evidencia el estatus del proceso			
Se presentan documentos que evidencien las eficiencia del proceso			
Se lleva a cabo un conteo de las encuestas aplicadas de satisfacción laboral			

Estudiantes a cargo:

Emily Esquivel Argueta, cédula 117170949

Kiara Guerrero León, cédula 604570081

Belisa Martínez Díaz, cédula 114780555

Valeria Peña Chavarría, cédula 504150516

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



Sección-Retención del personal

1. ¿Las políticas de Viant incentivan la retención de los trabajadores?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

2. ¿Se identifica con la cultura organizacional de la empresa?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

3. ¿Ha considerado permanecer en la empresa a largo plazo?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



4. ¿Cree que la organización cuenta con estrategias efectivas para impulsar la motivación de los colaboradores?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

5. ¿En Viant, observa rotación de puestos entre los colaboradores en diferentes áreas de trabajo?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. ¿Considera que la alta rotación de puestos en la organización afecta el desarrollo profesional de los colaboradores y los motiva a buscar mejores oportunidades en la competencia?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



Sección-Desarrollo y capacitación

1. ¿Se implementan programas de desarrollo y capacitación para los trabajadores en la empresa Viant?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

2. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las capacitaciones dentro de la organización?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

3. ¿Las capacitaciones recibidas fueron acordes con las funciones que actualmente desempeña dentro de la organización?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



4. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

5. ¿Considera que la empresa se preocupa por el crecimiento profesional de los trabajadores?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

6. ¿La empresa genera permisos académicos a los trabajadores que permiten incorporarse a programas de educación con la finalidad de que obtengan crecimiento profesional?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



Sección-Experiencia del colaborador

1. ¿Se siente valorado (a) por su trabajo dentro de la organización?

- Sí
 NO

2. ¿Considera que la organización promueve un adecuado clima organizacional?

- Sí
 NO

3. ¿De acuerdo con su experiencia como colaborador de la empresa Viant, recomendaría a otras personas para ingresar a laboral en la organización?

- Sí
 NO

4. ¿Se siente identificado con los valores y dirección de la organización?

- Sí
 NO

5. ¿Desde su perspectiva considera que el liderazgo de Viant es efectivo?

- Sí
 NO

6. ¿Considera usted que los planes de compensación de Viant son equitativos?

- SÍ
- NO

7. ¿Se siente satisfecho en la forma que reconocen su trabajo en la organización?

- SÍ
- NO

8. ¿Frecuentemente Viant recompensa a los trabajadores?

- SÍ
- NO

Comente:

¿Cuál o cuáles recomendaciones brindaría a VIANT para su mejoramiento continuo?

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



Grado de satisfacción

1. Seleccione el grado de satisfacción como trabajador en la empresa Viant.

- Muy satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Neutral
- Insatisfecho (a)
- Muy insatisfecho (a)

2. ¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo que actualmente desempeña?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

3. ¿Considera usted que su equipo y/o entorno de trabajo es agradable?

- Muy poco
- Poco
- Neutral
- Bastante
- Mucho

Encuesta de satisfacción laboral aplicada al Departamento de Producción de Viant Costa Rica



4. ¿Durante el tiempo que lleva laborando en Viant se siente satisfecho con su crecimiento profesional?

- Muy satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Neutral
- Insatisfecho (a)
- Muy insatisfecho (a)

5. ¿Cómo evaluaría el equilibrio entre su vida personal y laboral en su puesto, en función a su grado de satisfacción?

- Muy satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Neutral
- Insatisfecho (a)
- Muy insatisfecho (a)

6. ¿Está satisfecho con el apoyo que la empresa proporciona para atender sus necesidades personales y familiares?

- Muy satisfecho (a)
- Satisfecho (a)
- Neutral
- Insatisfecho (a)
- Muy insatisfecho (a)