

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024

Masís Salazar, Daniela. 1-1715-0753

Oviedo Rodríguez, Priscilla Rebeca. 4-0202-0214

Román Barrantes, Luis Fernando 2-0687-0632

Smith Ordoñez, Johan Andrey 1-1653-0749

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024

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 Gestión de Recursos Humanos

SUSTENTANTES:

Masís Salazar, Daniela. 1-1715-0753

Oviedo Rodríguez, Priscilla Rebeca. 4-0202-0214

Román Barrantes, Luis Fernando 2-0687-063

Smith Ordoñez, Johan Andrey 1-1653-0749

Responsable Académica:

Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

“Campus Omar Dengo”

Heredia, 2024

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi papá, quien se lo merece todo; a mi mamá, quien sé me ve con orgullo desde el cielo; a mi hermano, quien siempre está ahí; y a mi esposo, mi mejor amigo e incondicional. Los amo y son mi impulso para seguir adelante cada día.

- Daniela Masís Salazar

Este trabajo está dedicado a mi esposo y a mi hijo, quienes siempre me inspiran a ser mejor, me han acompañado en este proceso de investigación y me impulsan a seguir creciendo en muchos ámbitos de mi vida. Además, dedico este trabajo a mi familia que en todo momento me han brindado su apoyo.

-Priscilla Oviedo Rodríguez

A mis padres y mi hermano, por el gran apoyo que me han dado y los sacrificios que han hecho por mí, a mi amiga Angie Elizondo que de una u otra manera me han dado las palabras de apoyo, motivación e incluso llamadas de atención, para continuar alcanzando mis metas.

-Luis F. Román Barrantes

Dedico esta investigación a mis padres Robert Smith y Elvira Ordóñez que siempre me han impulsado a dar mi máximo potencial, que me han guiado y apoyado para lograr alcanzar cada una de las metas que me he propuesto, también dedico este trabajo a las personas con las que convivo diariamente y forman parte de mi hogar, mi hija Samantha Smith y mi pareja Karol Monge que me motivan y alientan día con día para continuar con mis proyectos, a todos mis familiares que están incondicionalmente a mi lado y se preocupan por mí en todo momento.

-Johan Smith Ordoñez

## **Agradecimientos**

Gracias primeramente a Dios, porque sin Él nada podría hacer y este logro no hubiese sido posible. Gracias a mi familia, a cada uno de mis seres queridos y especiales que siempre me apoyan en cada momento de mi vida.

También gracias a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda. por ayudarnos y permitirnos utilizar la empresa para la realización de esta investigación. Y muchas gracias a la profesora Kattia Vasconcelos por su apoyo, diligencia y consejos para ayudarnos a conseguir la culminación de este proceso.

-Daniela Masís Salazar

Quiero agradecer primero a Dios por darme las fuerzas y la capacidad para poder culminar esta investigación, y a mi familia por ser pilar fundamental en mi vida.

Un agradecimiento especial a los académicos de la Escuela de Matemática de la Universidad Nacional, el Dr. Byron Jiménez Oviedo y la M. Sc Katalina Oviedo Rodríguez por todo el apoyo y aporte brindado a esta investigación.

También agradezco a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., por abrirnos las puertas para poder desarrollar esta investigación, y a todo el personal que contribuyó para que esta investigación fuera posible.

Y, por último, quiero agradecer a la profesora Kattia por su paciencia, consejos, recomendaciones y compromiso para guiarnos en todo este proceso.

-Priscilla Oviedo Rodríguez

Quiero agradecer a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., por darnos la oportunidad de realizar la investigación en su empresa, y a cada uno de los colaboradores que han aportado un granito de su tiempo para hacer posible este proyecto.

Quiero agradecer al profesor Roy Campos, por su tiempo y dedicación como lector interno para esta investigación, por su paciencia, así como a la profesora Kattia

Vasconcelos por su apoyo en cada paso que damos como profesionales en Recursos Humanos.

-Luis F. Román Barrantes

Primeramente, a Dios quien con su bendición llena siempre mi vida, a mis padres quienes son mi motor y mi inspiración, a mi pareja e hija por ser el apoyo incondicional en mi vida, a toda mi familia por estar siempre motivándome, agradezco también a los profesores de la carrera de Administración de la facultad de ciencias sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica, en especial a mi directora de tesis, la profesora MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez por guiar esta investigación y formar parte de otro objetivo alcanzado.

Así mismo extendiendo mi agradecimiento a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda. por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo esta investigación en sus instalaciones, así como a cada uno de los colaboradores que han dedicado parte de su tiempo para hacer posible este proyecto, también deseo agradecer a nuestro lector interno al profesor Roy Campos y a nuestra lectora externa Marcia Matamoros por su tiempo y dedicación en esta investigación.

Finalmente agradezco a las personas que hicieron posible esta investigación, que pusieron empeño, disciplina y determinación en este proyecto, que demostraron desde ya su gran profesionalismo y compromiso: Daniela Masís Salazar, Priscilla Oviedo Rodríguez y Luis F. Román Barrantes

-Johan Smith Ordoñez

## Tabla de contenidos

### Contenido

Dedicatoria.....	III
Agradecimientos .....	IV
Tabla de contenidos.....	VI
LISTA DE FIGURAS .....	X
LISTA DE TABLAS .....	XI
LISTA DE GRÁFICOS .....	XII
LISTA DE ANEXOS.....	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XV
RESUMEN EJECUTIVO.....	XVII
Introducción .....	XIX
CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	1
CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	2
1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.....	2
1.1.1 Interrogante de la investigación .....	3
1.1.2 Justificación de la investigación. ....	3
1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial .....	4
1.2 Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1 Objetivo general .....	5

1.2.2	Objetivos específicos .....	5
1.3	Modelo de análisis .....	5
1.3.1	Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	5
1.3.2	Relaciones e interrelaciones.....	8
1.4	Estrategia de investigación aplicada.....	10
1.4.1	Tipo de investigación.....	10
1.4.2	Fuentes de investigación .....	11
1.4.3	Población.....	12
1.4.4	Recopilación de los datos.....	14
1.4.5	Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados .....	14
1.4.6	Análisis e interpretación de la información .....	15
1.4.7	Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes .....	15
1.4.8	Alcances y limitaciones.....	18
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.....		20
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA .....		21
2.1	Generalidades de Theragenics Costa Rica Ltda.....	21
2.1.1	Historia.....	21
2.1.2	Productos y Servicios:.....	25
2.2	Aspectos legales/legislación que afecta a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., en forma directa y/o indirectamente .....	26

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO .....	36
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO .....	37
3.1 Incentivos Laborales.....	37
3.2 Condiciones Laborales.....	40
3.3 Formación y Desarrollo Laboral.....	43
3.4 Retención Laboral.....	46
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	48
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
4.1 Resultados incentivos laborales .....	50
4.1.1 Salarios.....	51
4.1.2. Incentivos económicos.....	54
4.1.3 Incentivos interpersonales.....	58
4.1.4 Beneficios.....	59
4.2 Resultados condiciones laborales.....	63
4.2.1 Jornadas laborales .....	63
4.2.2 Seguridad laboral.....	66
4.2.3 Flexibilidad .....	70
4.2.4 Onboarding .....	71
4.3 Resultados formación y desarrollo laboral.....	75
4.3.1 Capacitación.....	76
4.3.2 Oportunidades de crecimiento.....	80

4.3.3 Herramientas tecnológicas.....	84
4.3.4 Seguimiento (evaluación del rendimiento) .....	87
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.	93
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA	94
5.1 Conclusiones .....	94
5.2 Recomendaciones .....	99
5.3 Propuesta .....	104
5.3.1 Justificación .....	105
5.3.2 Objetivos .....	105
5.3.3 Metodología .....	105
5.3.4 Cronograma.....	111
5.3.5 Presupuesto.....	114
5.3.6 Plan de implementación .....	115
Referencias.....	119
ANEXOS .....	125

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de relaciones e interrelaciones de las variables.....	9
Figura 2. Historia de Theragenics global .....	24
Figura 3. Organigrama Theragenics Costa Rica Ltda. ....	26
Figura 4: Beneficios económicos que disfruta el personal de Theragenics Costa Rica Ltda.....	56
Figura 5: Opciones de flexibilidad laboral que ofrece Theragenics Costa Rica Ltda., a sus colaboradores.....	70
Figura 6: Herramientas tecnológicas no implementadas por Theragenics Costa Rica Ltda., según sus colaboradores.....	86
Figura 7: Mapa Mental, acciones que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.....	109
Figura 8: matriz de gestión según cuadrante de acciones que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.....	110
Figura 9: Cronograma de los planes de acción que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.....	112
Figura 10: Modelo de relaciones e interrelaciones de la propuesta para la retención de personal de Theragenics Costa Rica Ltda.....	116

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....	6
Tabla 2. Colaboradores por departamento.....	13
Tabla 3: Análisis e interpretación de la información según objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes.....	16
Tabla 4. Alcances y limitaciones.....	18
Tabla 5: Leyes, convenios y códigos que afectan a Theragenics Costa Rica Ltda., de forma directa o indirectamente. ....	32
Tabla 6: Políticas internas de Theragenics Costa Rica Ltda.....	33
Tabla 7: Perfil profesiográfico de población definida.....	49
Tabla 8: Detalle de incentivos interpersonales que tienen los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda. ....	59
Tabla 9: Inversión que necesita Theragenics Costa Rica Ltda., en el 2025, para llevar a cabo la propuesta planteada por el equipo investigador.....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango salarial de los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., en miles de colones.....	51
Gráfico 2: Percepción del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto al salario.....	53
Gráfico 3: Cantidad de incentivos económicos que disfrutaban los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda. ....	54
Gráfico 4: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que recibe o no bonificación por rendimiento.....	57
Gráfico 5: Cantidad de beneficios no monetarios que tiene el personal de Theragenics Costa Rica Ltda. ....	61
Gráfico 6. Principales beneficios no económicos que disfrutaban los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.....	62
Gráfico 7: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., según su jornada laboral.....	64
Gráfico 8: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que cumplen o no su jornada laboral, según contrato laboral.....	65
Gráfico 9: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman o no tener un protocolo de seguridad.....	67
Gráfico 10: Conocimiento de los colaboradores en cuanto a las medidas de seguridad implementadas por la empresa. ....	68
Gráfico 11: Cantidad de Personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que posee o no, un plan de entrenamiento.....	72

Gráfico 12: Plan de entrenamientos de Theragenics Costa Rica Ltda., según duración.....	73
Gráfico 13: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., según temas desarrollados en planes de entrenamiento. ....	74
Gráfico 14: Cantidad de capacitaciones al año que realiza Theragenics Costa Rica Ltda. ....	77
Gráfico 15: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que reciben capacitaciones, según área. ....	78
Gráfico 16: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que están dispuestos a recibir capacitaciones, según el departamento de interés. ....	79
Gráfico 17: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirma que la empresa tiene o no un programa de sucesión. ....	81
Gráfico 18: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que han tenido o no un ascenso, según periodo en años.....	82
Gráfico 19: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que ha concursado o no para algún puesto interno.....	83
Gráfico 20: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman o no que la empresa les brinda las herramientas tecnológicas para realizar su trabajo.....	84
Gráfico 21: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman que la empresa tiene o no un programa de evaluación del desempeño. ....	87
Gráfico 22: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., según periodicidad de evaluaciones del desempeño.....	89
Gráfico 23: Temáticas en evaluaciones del desempeño .....	91

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Carta de justificación muestreo .....	126
Anexo 2. Entrevista estructurada .....	127
Anexo 3. Cuestionario.....	128

## LISTA DE ABREVIATURAS

**APA:** siglas en inglés de Asociación Psicológica Americana

**APD:** Asociación para el Progreso de la Dirección

**Art:** artículo

**CENPRO:** Centro para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones

**Dr:** Doctor

**Et al:** y otros

**Etc:** del latín et cetera, que significa y lo demás

**Inc:** siglas en inglés de sociedad anónima

**IT:** siglas en inglés, hace referencia al departamento de tecnología de la información

**LHH:** Empresa Lee Hecht Harrison

**LTDA:** Sociedad de Responsabilidad Limitada

**MTSS:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**OIT:** Organización Internacional del Trabajo

**P:** página

**Párr:** párrafo

**PROCOMER:** Promotora de Comercio Exterior

**PWC:** Empresa PricewaterhouseCoopers

**Q1:** Primer Trimestre

**Q2:** Segundo Trimestre

**Q3:** Tercer Trimestre

**Q4:** Cuarto Trimestre

**RRHH:** Recursos Humanos

**S. e:** sin editar

**S. w:** sitio web

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación denominado, Análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024, la cual se encuentra ubicada en la Zona Franca El Coyol, en la provincia de Alajuela, Costa Rica.

Realizado por los investigadores: Daniela Masís Salazar, Priscilla Rebeca Oviedo Rodríguez, Luis Fernando Román Barrantes y Johan Andrey Smith Ordoñez, y para la cual se planteó la interrogante: ¿Cómo son los mecanismos de retención del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua, durante el año 2023 y primer semestre 2024?

En la investigación el problema identificado está dirigido a la retención del personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda.

Se procede al planteamiento del objetivo general, analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024, y tres objetivos específicos: Verificar la existencia de incentivos laborales que utiliza la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización del personal, durante el año 2023 y primer semestre 2024. Valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la satisfacción de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024. Identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024.

El modelo de análisis de la investigación abarca la conceptualización, operacionalización de las variables, así como un esquema de las relaciones e interrelaciones, con el fin de visualizar la unión de las variables y demás componentes.

Además, el trabajo de investigación contempla la utilización de diversas herramientas, métodos, técnicas e instrumentos utilizados por el equipo investigador para llevar a cabo con éxito el desarrollo del estudio.

El trabajo consta de cinco capítulos que son abordados mediante aspectos metodológicos, en el marco de referencia se desarrollan generalidades de Theragenics Costa Rica Ltda., así como legislación que le afecta directa e indirectamente, en el marco teórico donde se abordan las variables e indicadores y su importancia en el desarrollo de la investigación. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

## **Introducción**

La retención del personal es uno de los aspectos fundamentales que debe fortalecer constantemente las empresas. Debido a esto, las empresas poseen colaboradores valiosos y son capaces de atraer talento humano calificado y estimable. Es por ello por lo que la necesidad de una mejora continua en los mecanismos de retención del personal es cada vez mayor y trascendental.

En el presente estudio se refleja el análisis de los mecanismos de retención del personal para la implementación de la mejora continua de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., durante el año 2023 y primer semestre 2024.

Para llevar a cabo la investigación, mediante información empresarial recolectada a través de bases de datos, entrevistas y cuestionarios, primeramente, se verifica la existencia de incentivos laborales que utiliza la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización de su personal. Seguidamente, se valoran las condiciones laborales, que brinda la empresa para la satisfacción de los colaboradores. Y finalmente, se procede a identificar los programas con los que cuenta la empresa con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores.

La investigación cuenta con cinco capítulos en donde se expone la estructura de la investigación, generalidades de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., su marco legal y el análisis de los resultados. Asimismo, el presente documento se elabora de conformidad con las Normas APA versión 7, presentadas en taller impartido por Michael González Álvarez, los días 6 y 7 de septiembre del año 2023 en la Biblioteca Joaquín García Monge.

## **CAPÍTULO I ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este apartado, abarca los aspectos que consolidan la base de la investigación, aborda todo lo relacionado con el planteamiento y descripción del problema, objetivos, modelo de análisis, y por último la estrategia de investigación aplicada.

### **1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema**

En el entorno empresarial actual, la retención de personal se ha convertido en un desafío crítico para todas las organizaciones, las cuales buscan mantener un equipo de colaboradores altamente calificados y comprometidos. Las empresas enfrentan la constante tarea de diseñar y aplicar estrategias funcionales que aseguren la permanencia de sus talentos. En este aspecto, es el departamento de Recursos Humanos quien juega un papel esencial al diseñar e implementar medidas y políticas que fomenten la permanencia y el compromiso de los colaboradores.

Dicho proceso de retención de capital humano no puede permanecer estático, sino más bien debe estar en una constante evolución y mejora para adaptarse a las cambiantes demandas y expectativas del entorno y de los colaboradores. En este sentido, la implementación de la mejora continua se presenta como una estrategia ideal para optimizar los esfuerzos de conservar el talento humano.

Una vez presentado este escenario, se plantea la necesidad de analizar el proceso de retención de personal que implementa la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., ubicada en la zona franca El Coyol en Alajuela, durante el año 2023 y primer semestre 2024. Ya que, aunque Theragenics Costa Rica Ltda., posee un compromiso con la retención de su talento humano, es imperativo explorar cómo la implementación de la mejora continua puede optimizar aún más este proceso y canalizar los esfuerzos que se llevan a cabo actualmente con las cambiantes expectativas del entorno y los colaboradores.

### **1.1.1 Interrogante de la investigación**

¿Cómo son los mecanismos de retención del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua, durante el año 2023 y primer semestre 2024?

### **1.1.2 Justificación de la investigación.**

En la actualidad la retención del personal se ha convertido en un factor de suma importancia para las organizaciones en el entorno empresarial, es de amplio conocimiento en el mundo de la administración que el talento humano constituye el recurso más valioso de cualquier organización, ya que, aunque se cuente con los más altos avances tecnológicos, grandes inventarios de recursos materiales o una excelente situación financiera, de nada sirve si no se tiene el personal capaz de potenciar y sacar frutos de estos recursos.

Sin embargo, esta no es la única razón por la que el talento humano es tan importante. Hoy en día, las habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores están directamente relacionadas al ámbito de competitividad de las empresas. Por consiguiente, su gestión se ha convertido en una estrategia competitiva y es el departamento de Recursos Humanos quien juega un papel crítico como el motor principal para diseñar, implementar y ajustar estas estrategias, con el fin de fomentar la permanencia y el compromiso de los colaboradores.

Para abordar la retención del personal, es de suma importancia utilizar como base, factores como: incentivos laborales, condiciones de trabajo, formación y desarrollo profesional. Esto debido a que estos factores cumplen un papel crucial en la creación y fortalecimiento de condiciones como la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Dentro de los incentivos laborales, se contemplan desde bonificaciones hasta reconocimientos, los cuales, sirven para impulsar la motivación de los colaboradores, a la vez que aportan a la competitividad de la empresa en el mercado laboral y fomentan la satisfacción en el trabajo. Por otro lado, las condiciones laborales incluyen aspectos de bienestar, equilibrio entre la vida laboral y personal, además buscan

fomentar un entorno laboral positivo siempre con el propósito de influir directamente en el bienestar emocional y físico de los colaboradores. Por último, la formación y el desarrollo laboral, mediante oportunidades para el crecimiento profesional y la mejora de habilidades, pretende fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, generando un estímulo a su compromiso y lealtad.

Estos tres factores que trabajan en conjunto contribuyen a generar un ambiente donde los colaboradores se sientan satisfechos, valorados y apoyados, creando así las bases de un entorno laboral motivador, que propicia el bienestar y promueve el aprendizaje continuo. Constituyendo así, elementos esenciales para retener colaboradores y cultivar relaciones duraderas con la empresa.

Esta investigación busca examinar y comprender profundamente los factores específicos que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., ubicada en la Zona Franca El Coyol en Alajuela implementa con el propósito de influir en la retención de personal durante el año 2023 y primer semestre del 2024, con el fin de ofrecer posibles conocimientos que puedan enriquecer y fortalecer la práctica empresarial y mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa.

### **1.1.3 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial**

Seguidamente, se consideran las respectivas delimitaciones, así como el enfoque, ámbito y área, correspondiente a la parte empresarial.

**Delimitación temporal:** Contempla el año 2023, y primer semestre 2024.

**Delimitación espacial:** Zona Franca El Coyol, Edificio B13.3. Distrito San José, Alajuela, Costa Rica.

**Delimitación empresarial:** Theragenics Costa Rica Ltda.

**Enfoque:** El enfoque de la presente investigación es el enfoque cuantitativo, basándose en la recopilación de información y análisis de esta.

**Ámbito:** Personal del departamento de Recursos Humanos.

**Área:** Departamento de Recursos Humanos.

**Moneda:** Colón costarricense, cuyo símbolo es ₡.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Verificar la existencia de incentivos laborales que utiliza la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización del personal, durante el año 2023 y primer semestre 2024.
- Valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la satisfacción de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024.
- Identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024.

## **1.3 Modelo de análisis**

El modelo de análisis en una investigación abarca la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables, así como una figura de modelo sobre las relaciones e interrelaciones, con el fin de representar el acople de las variables y demás componentes.

### **1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables**

Es fundamental mencionar que las variables de investigación según Rodríguez, Breña y Esenarro (2021) “son atributos de los objetos de estudio abstractos o concretos. Su naturaleza variante se determina por las condiciones de contorno espacio-temporales que caracterizan a las unidades de análisis” (p.33).

Por lo cual, a continuación, se presenta la tabla 1, que hace referencia a la conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.

**Tabla 1: Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.**

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentos
Incentivos laborales	Los incentivos son aquello que impulsa a las personas a mejorar en ciertas tareas o aspectos. Se puede considerar como un beneficio tras alcanzar una meta. Por tanto, un incentivo es algo que motiva a una persona para hacer mejor y más rápido una tarea concreta, mejorando su rendimiento (APD, 2021, s. w).	Los incentivos laborales son un valor agregado que ofrecen las empresas a sus colaboradores, para brindarles satisfacción en distintas áreas. Para esta investigación se incluyen salarios, incentivos económicos, incentivos interpersonales y beneficios, que permiten ejemplificar y explicar la importancia de esta variable. (Masís, y et al, 2023, s. e).	-Entrevista estructurada. - Cuestionarios. -Revisión y análisis documental.

Condiciones laborales	<p>“Las condiciones laborales se definen como todo aquello que tiene influencia ya sea negativa o positiva en la salud del trabajador, disminuyendo así los riesgos que puedan perjudicarla” (Asenjo, K 2021, s. w).</p>	<p>Por condiciones laborales, se refiere a todo lo que interviene en el entorno laboral; por lo que es importante la relación de ésta con las jornadas laborales, onboarding, seguridad laboral y flexibilidad, debido a que estas influyen, ya sea positiva o negativamente en la manera en que los colaboradores pueden llevar a cabo sus funciones. (Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e).</p>	<p>-Entrevista estructurada</p> <p>-</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>-Revisión y análisis documental</p>
Formación y desarrollo laboral	<p>El desarrollo de los empleados (o desarrollo profesional) es un proceso en el que los empleadores apoyan el desarrollo de la carrera de sus empleados y los guían a través de un proceso de formación profesional y de entrenamiento para mejorar sus habilidades, competencias y</p>	<p>Formación y desarrollo profesional es el proceso en el que las empresas abogan para impulsar a su personal a mejorar sus conocimientos y competencias, con el fin de contar con un personal más calificado, por lo que se toma en consideración la capacitación,</p>	<p>-Entrevista estructurada</p> <p>-</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>-Revisión y análisis documental</p>

	conocimientos. (Iñiguez, 2022, s. w).	oportunidades de crecimiento, herramientas tecnológicas y Seguimiento (evaluación del rendimiento), para la retroalimentación, con el fin de impulsar al personal a su desarrollo y crecimiento. (Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e).	
--	---------------------------------------	---	--

Fuente: objetivos de la Investigación, 2023

Elaboración propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

El esquema de las relaciones e interrelaciones siguiente evidencia el proceso enlazado; donde la retención del personal se liga con las tres variables desarrolladas en la investigación, el cual se muestra en la figura 1.

**Figura 1: Modelo de relaciones e interrelaciones de las variables**



Fuente: objetivos de la Investigación, 2023.

Elaboración propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

La retención de personal es el centro de varios factores que impulsan al departamento de Recursos Humanos a mejorar. Los incentivos y condiciones laborales ayudan con la fidelización de los colaboradores, así como su satisfacción al desempeñar su trabajo de la mejor forma.

La formación y el desarrollo laboral son planes de acción de mediano y largo plazo, que una compañía debe considerar implementar a cada uno de sus colaboradores en las diferentes áreas, una constante capacitación crea y fomenta un ambiente de tranquilidad, es decir un ganar - ganar, tanto para quien lo incentiva como para quien lo recibe.

## **1.4 Estrategia de investigación aplicada**

La estrategia considera aspectos que se relacionan con el tipo de investigación, fuentes de información, población, recopilación de datos, así como el análisis e interpretación de la información.

### **1.4.1 Tipo de investigación**

La investigación es un medio por el cual se cuenta con la oportunidad para poder aumentar los conocimientos, en ella se buscan herramientas para fortalecer las ideas u opiniones, y poder aplicarlas de una manera consciente. Además de que se consiguen los objetivos de esta, para poder exponer finalmente los resultados de una manera concisa.

Por tanto, esta investigación se desarrolla bajo un enfoque de investigación cuantitativa, la cual según Rus (2021, s. w) presenta las siguientes características: utiliza datos numéricos, y por tanto medibles, generalmente el proceso de obtención de los datos es rápido, las conclusiones obtenidas son precisas y están respaldadas por los datos y la estadística, reduce la probabilidad de que los resultados de la investigación estén sesgados, permite predecir ciertos comportamientos de la población estudiada y por último, los resultados obtenidos facilitan la comprensión de la situación de la población.

Por su parte Zita (2023, s. w), señala que los métodos de investigación son las herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos. Los métodos de investigación cuantitativa se usan principalmente para comparar datos con orientación numérica. El rigor científico se fundamenta en lo válidos y seguros que son los datos.

Al investigar sobre la retención de personal en la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., y analizar los factores que ésta implementa por parte del departamento de Recursos Humanos para lograr dicha retención, y tomando como referencia la presencia o carencia de factores como incentivos, condiciones laborales y formación y desarrollo profesional, ha surgido la utilización de este método de investigación llamado cuantitativo, debido a que se pretende investigar y analizar lo anterior

mediante la recolección de datos por medio de bases de conocimientos y entrevistas para consecuentemente describir e interpretar la información.

Dado lo expuesto anteriormente, se entiende que el método de investigación cuantitativa facilita y permite realizar un trabajo de manera en la que se pueda recopilar información de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a su retención de personal, y poder analizar los datos obtenidos. Para así, conocer la situación actual del departamento de Recursos Humanos de esta empresa, y seguidamente crear una propuesta de valor para esta.

### **1.4.2 Fuentes de investigación**

Las fuentes de investigación son herramientas que se utilizan para la recopilación de la información, para justificar y conseguir los objetivos esperados, haciendo hincapié de donde se obtendrán las fuentes primarias y secundarias. Por lo anterior, es fundamental que el equipo investigador conozca estas fuentes con el fin de aplicarlas a la investigación.

Asimismo, Suarez (2023, s. w) indica que las fuentes de información son los recursos de los que se extrae la información para la elaboración de todo tipo de trabajos académicos, bien sean trabajos finales de graduación, ensayos, etc. Menciona, además, que estas fuentes pueden ser diversas, incluyendo libros, revistas, sitios web, bases de datos, entrevistas, entre otros. Para poder identificarlas, se definen los dos tipos de fuente a continuación:

#### **1.4.2.1 Fuentes primarias**

Se consideran como fuentes de primer orden, que no han sido modificadas por otros autores o investigadores, según Suarez (2023, s. w) “son aquellas que provienen de la experiencia directa o de la observación de los hechos. Son documentos originales o primeras impresiones de un evento o investigación”.

Para esta investigación, las fuentes primarias hacen referencia a toda la información obtenida mediante la aplicación de instrumentos al personal del área de

Recursos Humanos de Theragenics Costa Rica Ltda., así como la información recopilada mediante entrevista.

#### **1.4.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias por su parte han sido modificadas e incluso se componen de fuentes primarias, Suarez (2023, s. w) señala que “son aquellas que recogen, sintetizan y analizan información de las fuentes primarias”.

Dentro de la investigación, se toma información contenida en documentos tales como manuales, normativas, libros, artículos, página web de la empresa, entre otros que aporten lo necesario para el desarrollo de la investigación.

#### **1.4.3 Población**

La población se refiere a los protagonistas que forman parte de la investigación, y que aportan información pertinente para la consecución de objetivos; por su parte, Westreicher (2021, s. w), indica que la población “se conforma por el conjunto de individuos sobre los que se efectúa una evaluación o análisis estadístico”.

#### **Definición y caracterización de la población de estudio**

Para Supo, J (2023, s. w) “la población de estudio es la razón de ser del propio investigador”. Indica además que una población de estudio es “un conjunto de unidades de estudio de interés por parte del investigador”. Por consiguiente, la población representa a los colaboradores de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda.

La tabla 2, muestra los departamentos que componen la empresa, así como la cantidad de colaboradores que hay en cada uno de estos.

**Tabla 2. Colaboradores por departamento**

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de colaboradores</b>
Manufactura	161
Calidad	15
Recursos Humanos	2
Ingeniería	4
Almacén y Logística	8
<b>TOTAL</b>	<b>190</b>

Fuente: departamento de Recursos Humanos, Theragenics Costa Rica Ltda.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

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

Según el contexto y los objetivos de la investigación, el Dr. Byron Jiménez, académico de la Escuela de Matemática de la Universidad Nacional, recomienda que se realice un muestreo no aleatorio, específicamente por cuotas. Indica, además, que la justificación de esta escogencia está relacionada con los fines de la investigación, la cual pretende realizar un análisis exploratorio y no se harán inferencias a la población. Señala que este método facilitará obtener el tamaño de la muestra deseado, considerando las personas que estén dispuestas a participar. (Ver anexo 1).

### **Técnicas, métodos e instrumentos para seleccionar la muestra**

Con base a la recomendación indicada por el Dr. Byron Jiménez, se selecciona una muestra de 52 personas, ya que es esta la cantidad de colaboradores de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., que están dispuestos a participar en la aplicación del cuestionario, se hace mención además que hay representación de todos los departamentos de la empresa.

#### **1.4.4 Recopilación de los datos**

Esta investigación abarca la implementación de distintas herramientas, métodos y técnicas, ajustadas por el equipo investigador para llevar a cabo con éxito el estudio, así como la evidencia e información adecuada que brinde veracidad y seguridad informativa.

#### **1.4.5 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados procedimientos aplicados**

Para Yuni (2020) el método significa “conjunto de pasos orientados hacia un fin. El método es general y la técnica constituye una versión particular de ese método. Ello implica que un mismo método puede disponer de varias técnicas para la generación de la información” (p.117).

Asimismo, Yuni (2020) afirma que la técnica hace referencia a “los procedimientos o formas de realizar las distintas actividades de una forma estandarizada”. Menciona también que la “técnica de recolección de la información alude a los procedimientos mediante los cuales se generan informaciones válidas y confiables” (p.118).

El instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información. Estos instrumentos pueden ser aparatos de carácter mecánico, los formularios de un cuestionario, una guía de observación estructurada, una cámara de vídeo, etc. En algunos casos los instrumentos “amplifican” las capacidades perceptivas del investigador, en otros contienen los estímulos o reactivos para que se genere la información, mientras que otros instrumentos facilitan el registro de los sucesos (Yuni, 2020, p.119).

Toda investigación necesita estrategias para recopilar información, por consiguiente, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en este trabajo de investigación son las entrevistas estructuradas, cuestionario y revisión y análisis documental.

- **Entrevistas estructuradas**

Estas entrevistas se guían por un conjunto predeterminado y muy riguroso de preguntas a las que los entrevistadores deben limitarse. No hay espacio para la improvisación. El objetivo es recoger un máximo de respuestas estandarizadas que suelen expresarse a través de preguntas cerradas (Schwab, 2020).

Esta técnica, se lleva a cabo mediante la guía de entrevista estructurada, y se aplica en las variables de análisis. Con el fin de recopilar información relevante para el desarrollo de la investigación. (Ver anexo 2).

- **Cuestionario**

El cuestionario se utiliza para abordar las variables de la investigación, y se aplica a la muestra seleccionada previamente. (Ver anexo 3).

- **Revisión y análisis documental**

Yuni, (2020) señala que “el análisis documental le permite al investigador ampliar el campo de observación y enmarcar la realidad objeto de investigación dentro del acontecer histórico” (p.179).

#### **1.4.6 Análisis e interpretación de la información**

La recolección de información para el desarrollo de esta investigación se lleva a cabo mediante entrevistas estructuradas, consulta en base de datos del departamento de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., y cuestionarios. La investigación se lleva a cabo mediante el tipo de investigación cuantitativa, por lo que la interpretación de datos se desarrolla a través de datos, estadísticas y gráficos.

#### **1.4.7 Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes**

En la siguiente tabla, se muestran los objetivos de la investigación, las variables e indicadores seleccionados, así como los instrumentos utilizados y las fuentes de estos.

**Tabla 3: Análisis e interpretación de la información según objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes.**

Objetivo general	Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
Analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024.	Verificar la existencia de incentivos laborales que utiliza la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización del personal, durante el año 2023 y primer semestre 2024.	Incentivos laborales	-Salarios -Incentivos económicos -Incentivos interpersonales -Beneficios	-Entrevista estructurada -Cuestionarios -Revisión y análisis documental	Gerente de RRHH Personal seleccionado en muestra
	Valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la	Condiciones laborales	-Jornadas laborales	-Entrevista estructurada -Cuestionarios	Gerente de RRHH Personal seleccionado en

	satisfacción de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024.		-Seguridad laboral -Flexibilidad -Onboarding	-Revisión y análisis documental	muestra
	Identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, durante el año 2023 y primer semestre 2024.	Formación y desarrollo laboral	-Capacitación - Oportunidades de crecimiento -Herramientas tecnológicas -Seguimiento (evaluación del rendimiento)	-Entrevista estructurada -Cuestionarios -Revisión y análisis documental	Gerente de RRHH Personal seleccionado en muestra

Fuente: objetivos de la Investigación, 2023

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

#### 1.4.8 Alcances y limitaciones.

**Tabla 4. Alcances y limitaciones**

Variable	Indicadores	Alcance	Limitaciones
<b>Incentivos laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Salarios</li> <li>-Incentivos económicos</li> <li>-Incentivos interpersonales</li> <li>-Beneficios</li> </ul>	<p>-Mediante documentación suministrada por gerente de RRHH, así como información recopilada en entrevista, se logra recolectar información importante para el desarrollo de la investigación y análisis de la variable y sus respectivos indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En ocasiones los tiempos de respuesta por parte de la empresa no fueron oportunos.</li> <li>-Respuestas cortas y sin especificar por parte del personal que participó en la aplicación del instrumento.</li> <li>-En los cuestionarios se evidencia que el personal cuenta con poco conocimiento de los beneficios que ofrece la empresa.</li> </ul>
<b>Condiciones laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jornadas laborales</li> <li>-Seguridad laboral</li> <li>-Flexibilidad</li> <li>-Onboarding</li> </ul>	<p>-Mediante información recopilada en entrevista con la gerente de RRHH, y cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa, se logra recolectar información importante para el desarrollo de la investigación y análisis de la variable y sus respectivos indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiempos de respuesta poco oportunos por parte de la empresa cuando se solicitó información.</li> <li>-Respuestas cortas y sin especificar por parte del personal que participó en la aplicación del instrumento.</li> </ul>

<p><b>Formación y desarrollo laboral</b></p>	<p>-Capacitación -Oportunidades de crecimiento -Herramientas tecnológicas -Seguimiento (evaluación del rendimiento)</p>	<p>-Se recopila información relevante para la investigación mediante análisis documental, entrevista estructurada y aplicación de cuestionario.</p> <p>-Se logra el desarrollo y análisis de la variable y sus indicadores, mediante la aplicación de los distintos instrumentos,</p>	<p>-Poca información brindada por la empresa y por el personal que participó en la aplicación del instrumento.</p> <p>-Respuestas cortas y sin especificar por parte del personal que participó en la aplicación del instrumento.</p> <p>-Tiempos de respuesta poco oportunos por parte de la empresa para el desarrollo de la investigación.</p>
--	---	---	---

Fuente: alcance y limitaciones de la Investigación, 2023.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

## **CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA**

## **CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA**

Este capítulo abarca información relacionada a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., como generalidades de la empresa y su casa matriz, y aspectos relevantes de ella. Además, se incluye el apartado en donde se desarrollan aspectos legales que afectan directa e indirectamente.

### **2.1 Generalidades de Theragenics Costa Rica Ltda.**

A continuación, se abordan aspectos generales de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., se explora su historia y sus raíces, que han contribuido a los logros que ostenta en la actualidad. Se mencionan antecedentes, estrategia organizativa, estructura empresarial, así como aspectos legales y normativas que impactan directamente en su investigación, como regulaciones laborales y de salud, entre otros temas relacionados.

#### **2.1.1 Historia**

El 02 de julio de 2014 mediante Acuerdo Ejecutivo N° 213-2014, publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 212 del 04 de noviembre de 2014, se otorgó el Régimen de Zonas Francas a la empresa THERAGENICS COSTA RICA Ltda., comprometiéndose a cumplir con un nivel total de empleo de 164 trabajadores y a realizar y mantener un nivel de inversión total de al menos US\$3.263.049,20 (tres millones doscientos sesenta y tres mil cuarenta y nueve dólares con veinte centavos, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América) a más tardar el 31 de mayo de 2024.

Primeramente, es importante destacar que Theragenics Costa Rica Ltda., es una subsidiaria de Theragenics Corporation, lo que quiere decir que esta opera como una extensión de la empresa matriz que tiene su sede principal en Estados Unidos. Esta relación de subsidiaria significa que Theragenics Costa Rica Ltda., está bajo el paraguas de la empresa matriz y opera de acuerdo con sus directrices y estrategias globales contribuyendo a la misión y objetivos generales de la empresa en el ámbito internacional."

Theragenics Corporation, con sede en Buford, Georgia, es una empresa estadounidense especializada en la investigación y producción de dispositivos médicos relacionados con terapias de radiación y la implantación de isótopos radioactivos. A continuación, resumimos su historia y origen:

Originalmente fundada como Nuclear Medicine, Inc. en 1981 por un grupo de físicos del Instituto de Tecnología de Georgia, la empresa tenía como misión el desarrollo y comercialización de productos farmacéuticos y dispositivos radiológicos para combatir el cáncer.

En sus primeros años de desarrollo, la estrategia de la compañía se centra en identificar tipos de cáncer cuyas tasas de curación no habían mejorado sustancialmente en las dos décadas anteriores, aquellos que eran consistentemente diagnosticados como inoperables o que estaban cobrando más vidas.

Theragenics identifica tres tipos específicos: cáncer de próstata, cáncer de hígado y cáncer cerebral, luego, se dedicaron a la creación de productos para tratar estos tipos de cáncer, comienzan a desarrollar productos para abordar cada uno de ellos. En 1988, la empresa refina aún más su estrategia, enfocándose principalmente en el desarrollo de tratamientos para el cáncer de próstata y cáncer de hígado.

En 2005 con la adquisición de CP Medical, un fabricante de suturas y dispositivos de cierre de heridas para aplicaciones veterinarias y médicas. Theragenics Corporation diversifica sus actividades más allá de su enfoque principal en el campo de la braquiterapia y se adentra en los mercados de productos quirúrgicos de rápido crecimiento.

Con esta decisión se logra apreciar un cambio en la estrategia de negocio de Theragenics Corporation ya que como se menciona, originalmente, la empresa se centraba en el desarrollo y fabricación de productos para la braquiterapia, que es una forma de tratamiento del cáncer mediante la implantación de material radioactivo en el cuerpo. Sin embargo, en busca de nuevas oportunidades de crecimiento, esta adquisición permite a la empresa ampliar su cartera de productos y entrar en nuevos mercados, lo que podría haber impulsado su crecimiento y presencia en la industria de la salud y la medicina.

Continuando con esta nueva estrategia en 2006, Theragenics Corporation adquiere a Galt Medical, que es una empresa que se dedica a la fabricación de dispositivos de acceso vascular. Estos dispositivos se utilizan principalmente en el campo de la radiología intervencionista, que es una especialidad médica que involucra la realización de procedimientos médicos utilizando imágenes en tiempo real para guiar las intervenciones, esta adquisición puede considerarse una estrategia de expansión y diversificación, ya que al incorporar una empresa especializada en dispositivos de acceso vascular, Theragenics Corporation amplía su presencia y oferta en el mercado de la radiología intervencionista y fortalece su posición en la industria médica.

Dos años más tarde en 2008 la empresa lleva a cabo la adquisición de la empresa NeedleTech Products, la cual es un fabricante de agujas especializadas. En el campo de la industria médica, las "agujas especializadas" se refieren a agujas diseñadas para usos específicos o procedimientos médicos que pueden requerir características únicas o una mayor precisión.

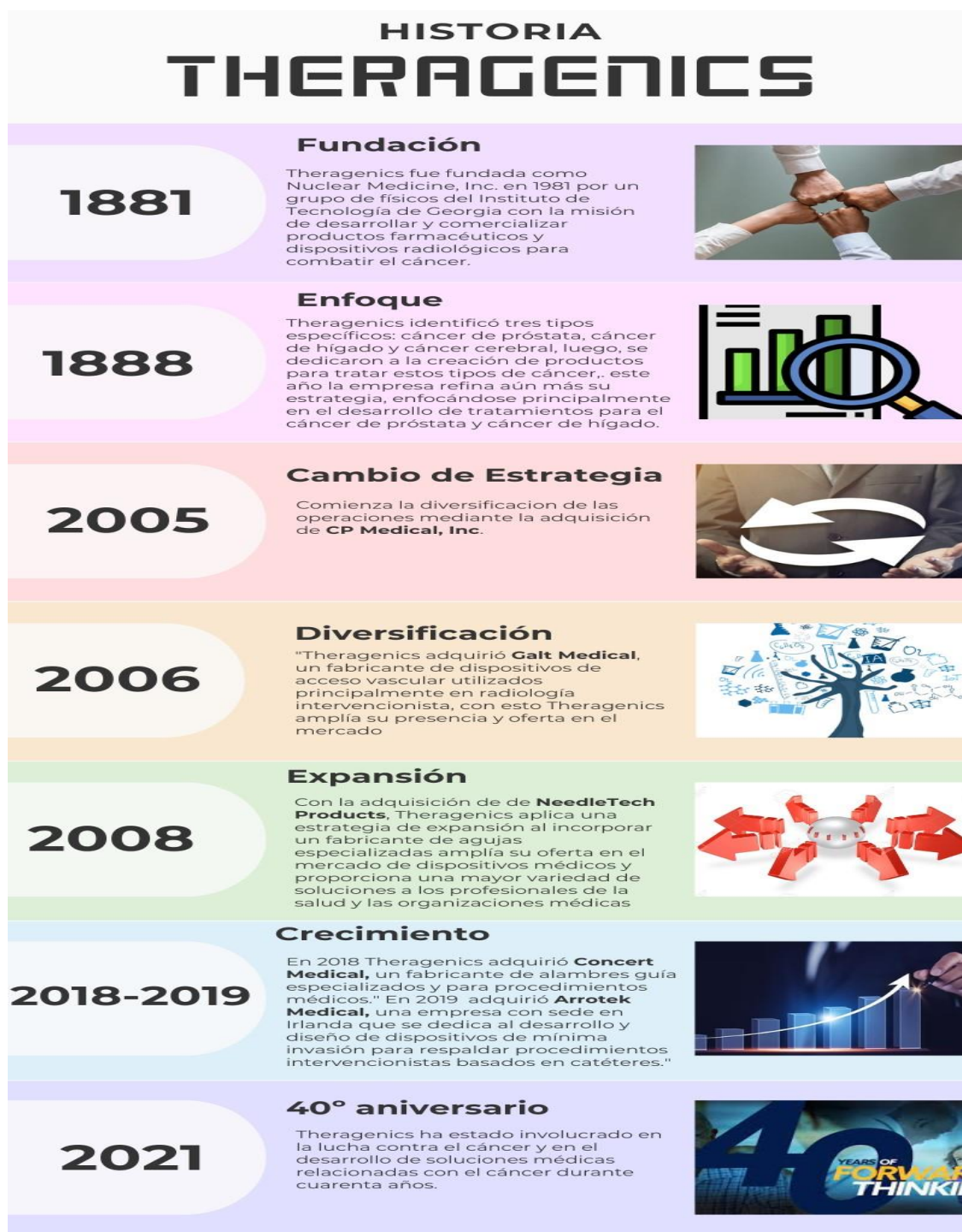
En 2018 Theragenics Corporation marca aún más su expansión en el mercado de dispositivos médicos con la adquisición de Concert Medical, una empresa que se dedica a la fabricación de alambres guía especializados y utilizados en procedimientos médicos. Esto nuevamente puede considerarse como una estrategia de crecimiento ya que amplía su oferta en este ámbito, lo que le permite proporcionar una mayor gama de soluciones médicas a los profesionales de la salud.

Su última adquisición importante se dio en el año 2019 al incorporar a Arrotek Medical, una empresa con sede en Irlanda que se especializa en el desarrollo y diseño de dispositivos médicos de mínima invasión que son utilizados en procedimientos intervencionistas basados en catéteres.

En 2021 Theragenics Corporation celebra su 40º aniversario, cuatro décadas de compromiso en la investigación, desarrollo y suministro de productos y servicios destinados a diagnosticar y tratar el cáncer, contribuyendo de manera significativa en la atención médica y el bienestar de los pacientes con cáncer. Es un logro importante

para la empresa debido a que destaca la experiencia y la dedicación continuas en este campo.

Figura 2. Historia de Theragenics global



Fuente: Elaboración propia, Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

## 2.1.2 Productos y Servicios:

Actualmente Theragenics Costa Rica Ltda., fabrica y distribuye productos quirúrgicos. Su negocio incluye productos para el cierre de heridas, acceso vascular y agujas especializadas.

### **Slogan:**

"Mejorando vidas con cada pedido que gestionamos."

### **Misión global:**

"La misión son los intereses y metas reales concretas que posee una empresa, es decir, hace referencia a la razón de ser de la misma, los propósitos que tiene, los objetivos y en particular en lo que les brinda a sus clientes." (Terrerros, D. 2022, párr. 3).

La misión empresarial es un elemento clave en la identidad de cualquier organización. Representa las características únicas que distinguen a una empresa, resaltando sus valores y metas. Cuando se logra definir con claridad la misión, la empresa puede orientar sus objetivos y enfocarse en áreas clave para su desarrollo. Theragenics ha desarrollado su misión durante más de 40 años y actualmente es la siguiente: "**Desarrollar dispositivos radiológicos para tratar el cáncer.**"

### **Misión Theragenics Costa Rica Ltda.:**

Fabricar dispositivos médicos que mejoran la atención de la salud de las personas, proporcionando productos de calidad.

**"Mejorando vidas con cada orden que completamos"**

### **Valores de Theragenics Costa Rica Ltda.:**

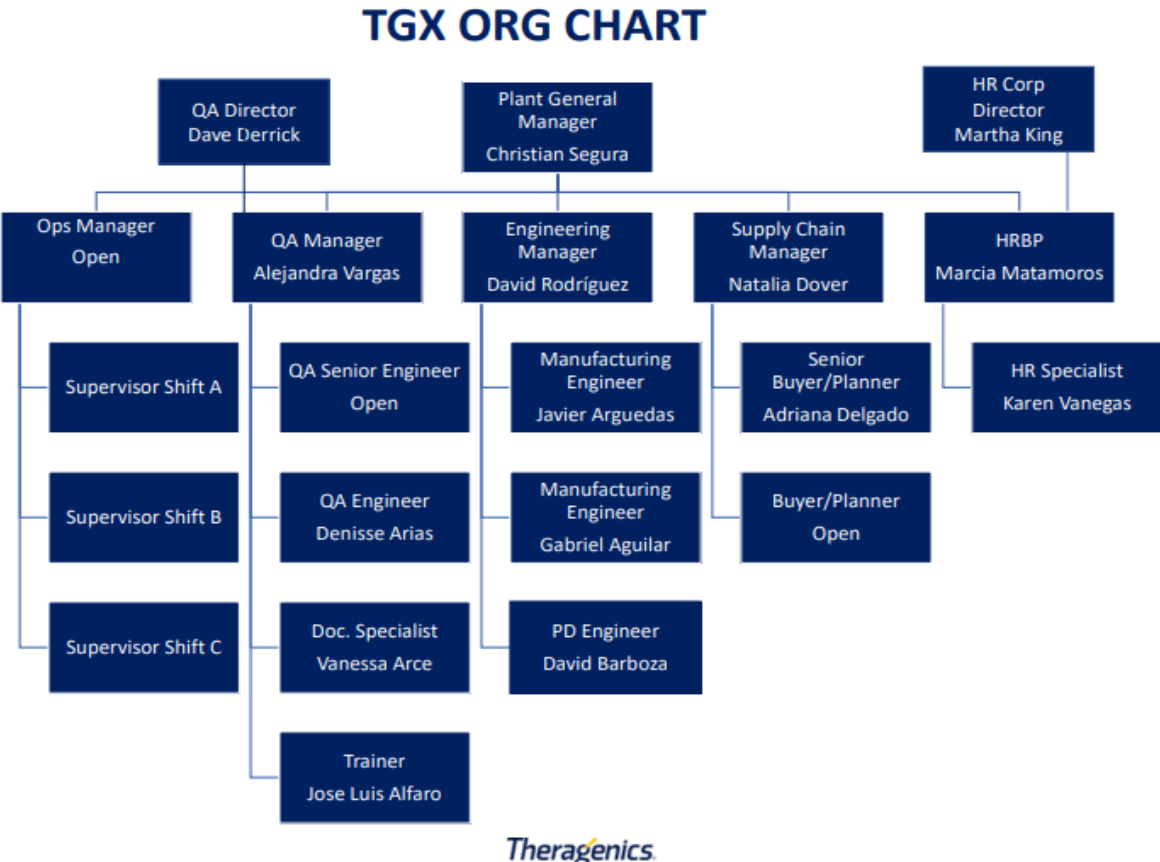
**Comunidad:** Nuestras actitudes positivas y trabajo en equipo nos mantienen enfocados en la ejecución de nuestros compromisos.

**Compromiso:** Creemos en la importancia e impacto de nuestro trabajo y en la calidad del producto que manufacturamos. somos Theragenics Costa Rica Ltda.

**Innovación:** Desarrollamos nuestro potencial creativo y empoderamos a nuestros empleados para que se propongan nuevas ideas y así brindar las mejores soluciones a nuestros clientes y pacientes alrededor del mundo.

**Resultados:** Cumplimos con nuestros compromisos siempre pensando en nuestra gente cumpliendo con los estándares de calidad y comportándose con ética e integridad.

**Figura 3. Organigrama Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente y elaboración: departamento de Recursos Humanos Theragenics Costa Rica Ltda., 2023.

**2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta a la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., en forma directa y/o indirectamente**

Como todo proceso organizacional, estos deben de realizarse dentro de un marco legal, en donde se debe velar por el cumplimiento de cada una de las pautas

que pueden incidir en el mismo, y el proceso de la retención del personal no es la excepción. Existen diversas leyes, artículos, normas y convenios en Costa Rica, que regulan el ejercicio de las empresas en el territorio costarricense, garantizando la igualdad de condiciones y que estas sean favorables para los colaboradores, para así, mantener clara la objetividad de este proceso.

Primeramente, se destaca el Convenio No. 100 sobre igualdad de remuneración, en donde la OIT (1951) establece lo siguiente que “todo Miembro deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación a todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor” (art. 1).

Seguidamente, en el Convenio No. 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación, otro de los convenios ratificados por Costa Rica, la Organización Internacional del Trabajo (1958) acuerda que “se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto” (art. 2)

De igual manera, en el artículo 3 del Convenio anterior, se establecen diversas pautas que las organizaciones deben seguir para el cumplimiento de este, las cuales son:

[...] (a) tratar de obtener la cooperación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores y de otros organismos apropiados en la tarea de fomentar la aceptación y cumplimiento de esa política; (b) promulgar leyes y promover programas educativos que por su índole puedan garantizar la aceptación y cumplimiento de esa política; (c) derogar las disposiciones legislativas y modificar las disposiciones prácticas administrativas que sean incompatibles con dicha política; (d) llevar a cabo dicha política en lo que concierne a los empleos sometidos al control directo de una autoridad nacional; (e) asegurar la aplicación de esta política en las actividades de

orientación profesional, de formación profesional y de colocación que dependan de una autoridad nacional” (OIT, 1958, art. 3).

Lo anterior, asegurando la igualdad de condiciones referente a la remuneración justa, en donde se eviten las brechas salariales dentro de un mismo puesto por causa de sexo o cualquier otra condición y se avale la lucha contra la discriminación en el empleo. La certeza de contar con una situación laboral en donde los incentivos, oportunidades y demás circunstancias dentro del trabajo son equitativas para todos los trabajadores, genera confianza y crea un ambiente laboral armonioso y productivo.

Dicha confianza, también se ve comprometida en el tema de la protección de los datos personales de cada uno de los trabajadores. Por lo tanto, la “Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (Ley 8968)” es de suma importancia al tratar la retención de personal en las organizaciones. En el artículo 1 se establece que el objetivo de esta es:

Garantizar a cualquier persona, independientemente de su nacionalidad, residencia o domicilio, el respeto a sus derechos fundamentales, concretamente, su derecho a la autodeterminación informativa en relación con su vida o actividad privada y demás derechos de la personalidad, así como la defensa de su libertad e igualdad con respecto al tratamiento automatizado o manual de los datos correspondientes a su persona o bienes” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2011, art. 1).

Asimismo, clarifica el alcance de esta, determinando que “será de aplicación a los datos personales que figuren en bases de datos automatizadas o manuales, de organismos públicos o privados, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos” (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2011, art. 2). Involucrando bases de datos, datos personales de acceso irrestricto y restringido, datos sensibles, confidencialidad y el tratamiento de datos personales como tal.

Por otro lado, Theragenics Costa Rica Ltda., al estar ubicado en la Zona Franca El Coyol en Alajuela, y ser una empresa que se desempeña en la industria médica, procesando dispositivos e instrumentos de medicina y cirugía, es importante resaltar la Ley de Régimen de Zonas Francas N° 7210, la cual tiene relevancia respecto al

ejercer de la empresa dentro de esta zona. En donde en su artículo 1 se menciona lo siguiente:

El Régimen de Zonas Francas es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en esta ley y sus reglamentos. El reglamento determinará qué se entenderá por inversiones nuevas en el país. Las empresas beneficiadas con este Régimen se dedicarán a la manipulación, el procesamiento, la manufactura, la producción, la reparación y el mantenimiento de bienes y la prestación de servicios destinados a la exportación o reexportación (Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2022, art. 1).

Igualmente, otro aspecto notable es que, al estar ubicada en una zona franca, Theragenics Costa Rica Ltda., está bajo la supervisión del Ministerio de Hacienda, tal y como se establece en la Ley N° 7210 (2022) “La vigilancia y control del régimen fiscal de las Zonas Francas corresponderá al Ministerio de Hacienda, conforme a esta ley, a sus reglamentos y demás legislación fiscal” (art. 12).

En 1996, mediante Ley de la República N° 7638, se crea la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) para asumir las funciones que-hasta ese momento- realizaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación; el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones.

PROCOMER está encargada de supervisar y regular las operaciones aduaneras, lo que afecta directamente a la empresa, ya que al ser exportadora esta regulación influye directamente en los procedimientos de importación y exportación de los productos médicos, incluyendo la documentación necesaria y los plazos. Otra de sus funciones es agilizar los procesos de comercio exterior, lo que puede beneficiar a la empresa al reducir los tiempos de trámite y los costos asociados a las exportaciones e importaciones de insumos médicos, por otra parte, las políticas comerciales exteriores son promovidas y reguladas por PROCOMER y pueden influir en las condiciones comerciales internacionales en las que opera la empresa exportadora, incluyendo acuerdos de libre comercio y tarifas arancelarias.

Todo lo anterior deja claro que PROCOMER puede influir en la eficiencia y la competitividad de la empresa en los mercados internacionales, lo que hace que el cumplimiento y cooperación con esta entidad sean esenciales para el éxito continuo en el comercio internacional de insumos médicos.

Importante mencionar un aspecto relevante en las zonas francas, es el manejo de sus residuos; por lo que se cita la Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839. Esta tiene por objeto regular la gestión integral de residuos y el uso eficiente de los recursos, mediante la planificación y ejecución de acciones regulatorias, operativas, financieras, administrativas, educativas, ambientales y saludables de monitoreo y evaluación.

La Ley 8839 de Costa Rica, que regula la gestión integral de residuos y la protección del medio ambiente, tiene un impacto importante en la empresa como manufacturera de insumos médicos en el país. Esta legislación exige a las empresas el manejo responsable de los residuos generados en la producción y envasado de productos médicos, promoviendo la separación y reciclaje de materiales y fomentando prácticas de producción más sostenibles.

Además, la ley establece sanciones por incumplimiento y enfatiza la importancia de la responsabilidad ambiental en las operaciones comerciales, otro aspecto importante es que cumplir con esta ley no solo es obligatorio, sino que también puede mejorar la percepción de la empresa como una entidad comprometida con la protección del medio ambiente.

Al referirse a una empresa, en donde hay relaciones laborales específicas, es importante tener claro el concepto de patrono y trabajador, para así, comprender de mejor manera las relaciones y cargos de las empresas, en este caso de Theragenics Costa Rica Ltda. Por tanto, según el Código de Trabajo de Costa Rica (2022), se entiende por patrono a “toda persona física o jurídica, particular o de Derecho Público, que emplea los servicios de otra u otras, en virtud de un contrato de trabajo, expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo.” (art. 2). Y según este mismo código, un trabajador es “toda persona física que presta a otra u otras sus servicios materiales,

intelectuales o de ambos géneros en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo” (art. 4).

Theragenics Costa Rica Ltda., a pesar de ser una empresa proveniente de los Estados Unidos, según el Código de Trabajo de Costa Rica (2022), “en toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza, las órdenes, instrucciones y disposiciones que se dirijan a los trabajadores de esta, deberán darse en idioma español (art. 6).

Cabe destacar que los contratos de trabajo que brinda dicha empresa también quedan a la sujeción de lo que dicta el Código de Trabajo de Costa Rica (2022) en su artículo 19: “El contrato de trabajo obliga tanto a lo que se expresa en él, como a las consecuencias que del mismo se deriven según la buena fe, la equidad, el uso, la costumbre o la ley”. Es decir, queda a criterio de la empresa establecer la estipulación que se declaren en el mismo, así como también, los derechos y deberes de cada trabajador. Lo cual, también se ven reflejados en el reglamento que tenga la compañía, el cual, el Código de Trabajo de Costa Rica (2022) menciona que este “es el elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenciones y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar las condiciones obligatorias a que deben sujetarse él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo” (art. 66). Dicho reglamento, “podrá comprender el cuerpo de reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen convenientes” (art. 68).

**Tabla 5: Leyes, convenios y códigos que afectan a Theragenics Costa Rica Ltda., de forma directa o indirectamente.**

Directo	Indirecto
<p><b>Ley de Régimen de Zonas Francas N° 7210</b></p>	<p><b>Convenio No. 100 sobre igualdad de remuneración</b></p>
<p><b>Código de Trabajo de Costa Rica (2022)</b></p>	<p><b>Convenio No. 111 sobre la discriminación en el empleo y la ocupación</b></p>
<p><b>Ley No. 7638 Procomer</b></p>	<p><b>Ley de Protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales (Ley 8968)”</b></p>
	<p><b>Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839</b></p>

Fuente: Elaboración propia, Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. E.

Adicional a la información desarrollada anteriormente, también se presenta el reglamento interno de Theragenics Costa Rica Ltda., el cual se resume en la tabla 6.

**Tabla 6: Políticas internas de Theragenics Costa Rica Ltda.**

<b>Políticas</b>	<b>Propósito</b>
Procedimientos de calidad	Theragenics Costa Rica Ltda., es un fabricante de dispositivos médicos de cuidado de la salud. Nuestra responsabilidad principal es la salud de los usuarios de nuestros productos, ya sean pacientes, profesionales médicos, empresas comerciales, o el público en general. Ellos confían en nosotros para proporcionar productos de alta calidad de manera oportuna y rentable. Nuestra Política de Calidad se centra en el cumplimiento de esta responsabilidad.
Seguridad	La salud y la seguridad de los colaboradores y visitantes en la propiedad de la empresa son de gran preocupación. Por tanto, es nuestra política esforzarse constantemente por el más alto nivel posible de seguridad en todas las operaciones. Este compromiso con el cumplimiento de las leyes de salud y seguridad requiere el esfuerzo de todos los colaboradores para asegurarse de que las zonas comunes y de trabajo están libres de condiciones peligrosas.
Identificación	Establecer los lineamientos de ingreso e identificación de colaboradores, contratistas y visitantes a las instalaciones de Theragenics Costa Rica Ltda.
Asistencia y Puntualidad	Establecer los procesos en caso de ausencias y puntualidad, así como los tiempos de descanso del personal de Theragenics Costa Rica Ltda.
No Fumado	Theragenics Costa Rica Ltda. se compromete a proporcionar un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo y la promoción de la salud y el bienestar de nuestros colaboradores. Nuestros colaboradores, los colaboradores temporales, contratistas y a los visitantes no se les permite fumar en el interior del edificio de la Compañía, tampoco lo permite el Reglamento del Parque Zona Franca El Coyal. El uso de cigarrillos electrónicos está prohibido.
Comunicaciones	Establecer los canales de comunicación, así como los lineamientos generales acerca del uso de estos.
Vestimenta	Definir los lineamientos en términos de código de vestimenta para promover un ambiente laboral cómodo y apropiado. Esta política aplica a todos los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.

Conflicto de Interés	Determinar los lineamientos de potenciales conflictos de interés que puedan surgir e interfieran con las decisiones que un colaborador deba tomar. La política intenta eliminar situaciones en las que un juicio o acciones de los colaboradores pueden ser influenciados por un interés personal relacionado con el trabajo y esto afecta a las decisiones tomadas por el trabajador en la empresa.
Concursos Internos	Dar una guía sobre el proceso de concursos internos a los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que deseen aplicar a puestos vacantes
Puertas Abiertas	Motivar y fortalecer la confianza, lealtad y compromiso de los trabajadores con la compañía para mantener un ambiente laboral sano y productivo. Alentar a los colaboradores a comunicarse y obtener una respuesta a sus planteamientos. Identificar a tiempo oportunidades de mejora, o posibles problemas y resolverlos.
Retroalimentación	Establecer el proceso a seguir en caso de que el desempeño o comportamiento de un colaborador no estén alineados con la expectativa del puesto, políticas o normas de la Compañía.
Evaluación del Desempeño	Establece los lineamientos y procesos para la Evaluación del Desempeño Anual.
Compensación	Establecer los parámetros de pagos para los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.
Horas extra	Theragenics Costa Rica Ltda. está comprometido con la remuneración adecuada y oportuna a sus colaboradores es por esto que se establecen lineamientos para pagos de horas extra.
Días Feriados	Theragenics Costa Rica Ltda., vela por el balance vida y trabajo de sus colaboradores, debido a esto nos regimos por los días feriados establecidos en el Código de Trabajo de Costa Rica, y la forma como estos se pagan.
Vacaciones y permisos con/sin goce de salario	Definir el proceso para solicitud de vacaciones. Definir el otorgamiento de permisos con/sin goce de pago, para que el colaborador cuente con tiempo para atender eventos o situaciones familiares o personales.

<p>Inspección de casilleros</p>	<p>Definir el proceso de revisión de casilleros para evitar contaminación por alimentos o posición de elementos o drogas/alcoholes prohibidos en la empresa.</p>
<p>Lugar de trabajo Sin drogas/alcohol</p>	<p>Asegurar que Theragenics Costa Rica Ltda., sea un lugar de trabajo donde las drogas no estén presentes, incluyendo alcohol.</p>
<p>Sexual</p>	<p>La ley 7476 sanciona el acoso u hostigamiento sexual como práctica discriminatoria por razón del sexo, contra la dignidad de la mujer y del hombre en las relaciones laborales.</p>

Fuente: manual del empleado Theragenics Costa Rica Ltda.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2023, s. e.

## **CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO**

En esta investigación es importante definir los conceptos que permiten conocer la línea a seguir en relación con las variables, y sus implicaciones en el alcance de los objetivos.

El presente capítulo muestra los conceptos necesarios para entender el propósito cuando se habla de incentivos laborales, condiciones laborales, formación y desarrollo laboral en la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., y sus respectivos indicadores que afectan a cada variable.

### **3.1 Incentivos Laborales**

Los incentivos laborales, son uno de los principales factores económicos o no económicos que las empresas utilizan para ser más atractivas y competitivas al mercado, con estas propuestas logran que sus colaboradores permanezcan en un tiempo determinado haciendo sus funciones de forma eficiente y con determinación.

Martínez (2022), afirma que, “un incentivo es una oportunidad o estímulo que fomenta una conducta beneficiando la situación de quien la realiza” (p.17). Un trabajador bajo una adecuada línea de retribuciones es capaz de realizar su tarea de forma no sólo adecuada sino con valor agregado.

Hay un gran número de formas de incentivar a los colaboradores y hacerlos parte de una compañía, y cada uno de estos incentivos tiene un efecto significativo para las empresas ya sea representado económicamente o en tiempos no laborales, dedicados principalmente al bienestar de todos, Morales (2020), menciona que:

Todos los incentivos tienen un reflejo económico, reconocemos los eminentemente económicos, como bonos, salario superior, reparto de beneficios, etc.; y los que no son eminentemente económicos, pero que se pueden traducir a términos económicos como cambios en el horario, disposición de días libres o formación específica (p.110).

Si los incentivos laborales tienen un valor significativo en los flujos de efectivos de las empresas, ¿por qué los utilizan? Y no solo los usan como método oferente, además tienen todo un método de mejora continua para hacerlos más atractivos.

Morales (2020), menciona seis beneficios por lo cual hace que esta herramienta de incentivos sea tan usada y apreciada en los departamentos de recursos humanos.

1. “Mejora el desempeño del trabajador.
2. Detectar y corregir carencias (formación, equipamiento, organización).
3. Mejorar la salud laboral (bajas, accidentes, clima laboral, sobrecarga de trabajo, etc.).
4. Conservar el talento.
5. Optimizar los planes de carrera o desarrollo profesional.
6. Mejorar el clima laboral” (pp.112-113).

Entre los incentivos que afectan directamente a Theragenics Costa Rica Ltda., en la presente investigación están: los salarios, los incentivos económicos, los incentivos interpersonales y los beneficios.

El salario es el principal incentivo que se da por el intercambio de una labor realizada, en Costa Rica, mediante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el código del trabajo, se menciona su aplicación, ver capítulo dos del presente trabajo los artículos del 162 al 165.

Al ser un pago por un servicio prestado o por un trabajo realizado, Cuesta y et al, (2018), lo clasifica en cuatro clases;

Salario: es la contraprestación recibida para los que trabajan en régimen de productividad. El cálculo de la retribución es por hora o por día, aunque se liquide semanal, quincenal o mensualmente.

Sueldo: es el pago por un servicio prestado, el cálculo y liquidación de la retribución es mensual. Son trabajos que requieren una formación intelectual, de supervisión o administración.

Honorarios: es el cobro que realizan los que prestan asistencia profesional y son retribuidos por el trabajo efectivo realizado.

Jornal: es la contratación por un trabajo realizado y remunerado día a día. (p.9).

Para la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., cualquiera de las cuatro clasificaciones anteriores el salario es el pago por un trabajo realizado, ya sea por productividad, administrativo, intelectual o profesional.

El salario a pesar de ser un incentivo económico directo, para efectos de esta investigación se estudia de forma separada.

Para expresarlo mejor, Arenal (2022) se refiere a incentivos económicos como: "Recompensas más extendidas y utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores. Como complemento al sueldo base, se suele "premiar" a los empleados con primas anuales, pensiones, aumentos de salario, bonificaciones, planes de préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre muchos otros (p.38).

Los incentivos económicos son ese valor adicional que para la empresa representa un monto, una base presupuestaria ya incluida entre sus gastos, y para el colaborador representa un adicional que lo beneficia en muchos sentidos, ahorrando en costos personales o bien ahorrando en costos administrativos si tuviera que adquirirlos de alguna otra institución ajena a su empresa.

Por otro lado, están los incentivos interpersonales, estos no se visualizan como efectivo para el colaborador, se pueden representar como incentivos no económicos, ya que son un aporte que brinda bienestar, una forma de indicarle al personal que la empresa vela por ellos día a día.

Arenal (2022) lo define como, “los incentivos no económicos ayudarán a hacer que el equipo se sienta a gusto en el trabajo y se mantenga comprometido con el proyecto que queréis sacar adelante” (p.38).

Entre otros incentivos laborales se encuentra los beneficios, son parte del bienestar laboral, y genera un valor agregado a la empresa, dándole al colaborador un extra justo y necesario.

Algunas organizaciones ligan los beneficios con lo que está regido o estipulado por ley, es decir las vacaciones, y algunas licencias no son parte de esta gama de incentivos, pero sí fomenta a que las políticas internas se modifiquen y en cierto grado de bienestar a los empleados.

Las políticas de conciliación entre trabajo y familia se centran en beneficios que reproducen, en algunos casos, estereotipos de género en la consideración de horarios flexibles, permisos especiales y espacios de trabajo. Las políticas de equidad han llevado a adicionales a la maternidad y el cuidado los beneficios laborales de coperantabilidad responsable y promoción del involucramiento de los hombres en las labores de cuidado en los hogares y crianza de hijos e hijas (Pineda y et al, 2021, p.24).

Como lo mencionan Pineda y et al, es uno de los muchos ejemplos que, gracias a las políticas internas y las modificaciones de las leyes, causan la apertura de beneficios que logran llegar ahora a un grupo más grande de personas.

### **3.2 Condiciones Laborales**

Las condiciones laborales establecen los lineamientos que el empleador otorga a cada trabajador, determinando su jornada laboral, y la seguridad en el trabajo, fijando la flexibilidad que este podría tener y la formación de incorporarse a la organización mediante un onboarding adecuado.

Para definir las condiciones laborales, el primer punto a conocer es el de la jornada laboral, para González y Pérez (2020) “la jornada laboral es el tiempo que el trabajador o trabajadora dedica cada día a realizar su trabajo” (p.22).

Es decir: “la Jornada ordinaria de trabajo es el periodo de tiempo diario, semanal o anual, durante el cual se desempeñan las tareas para las que se ha sido contratado” (González y Pérez, 2023, p.46).

Este tiempo laboral puede variar según las políticas de cada empresa, sin exceder lo permitido por ley.

Es importante establecer que “este concepto no se debe confundir con el horario de trabajo, que es el instrumento que fija la hora de entrada y salida al centro de trabajo (Campaña y Fernández, 2022, p.47).

La diferencia se da ya que según, Pérez y et al (2021), el horario de trabajo viene determinado por el principio y el final de la jornada diaria, distribuyendo los periodos de trabajo efectivos y de descanso (p.27). Y la jornada laboral es un todo, el periodo en el cual se desarrolla la actividad para la que se fue contratado.

Entre las condiciones laborales, en estudio está la flexibilidad, que la empresa tiene con y para sus colaboradores, según, Fernández (2022) “La flexibilidad, entendiendo esta como la capacidad para adaptarse a los diferentes momentos, entornos y situaciones que se planteen ya sea en el día a día o en momentos puntuales del desarrollo laboral de cualquier individuo” (p.14).

La Flexibilidad laboral, se convierte en uno de los términos utilizados para reflejar competitividad ante el mercado, mantenerse en constante cambio según las entornos actuales, Caldas y Hidalgo (2022) dice que “las empresas han introducido modelos organizativos que buscan flexibilizar las relaciones laborales para adaptarse rápidamente a sus necesidades productivas y poder así obtener el máximo rendimiento a sus empleados, ahorrar costes y aumentar su productividad y beneficios económicos” (p.52).

Hay varios tipos de flexibilidad en el trabajo, por horarios, vestimenta, tiempos libres, acompañamiento, incluso el teletrabajo es una de las muchas formas en las que se puede mostrar. Es importante dejar en claro que la flexibilidad no significa hacer y deshacer a voluntad del colaborador, esta se debe regular con bandas de lo que es permitido o no, para que estos actos no se vuelvan en libertinaje.

Otro factor que influye en las condiciones laborales es el de la seguridad laboral, la principal responsabilidad de cada colaborador es hacer su trabajo de forma segura y sin riesgos a incidentes, y es obligación de las empresas brindar las condiciones seguras para realizar sus actividades productivas, así como los instrumentos de seguridad en buen estado, para evitar un riesgo.

Se entiende como riesgo a “la posibilidad o probabilidad de que se produzca un daño no implica que éste se vaya a producir significa simplemente que ante situaciones de riesgo a las que está expuesto el trabajador, alguna de ellas puede causar un daño en su salud” (Luna, 2019, p.12).

¿Cómo implementa una empresa estos conocimientos a sus colaboradores? ¿De qué forma les hace llegar esta información sobre su jornada laboral, las medidas de seguridad, la flexibilidad que tiene, y cualquier otro dato relevante para hacer o ejercer su cargo?, lo ideal es comunicarlo desde el día en que el empleado comienza su labor en la empresa, es decir cada colaborador nuevo debe pasar por este proceso de aprendizaje llamado onboarding.

Arenal (2021), se refiere al proceso a través del que un nuevo empleado conoce la empresa y su cultura, las responsabilidades de su trabajo diario, quiénes son sus jefes y sus compañeros, el lugar que ocupará y sus herramientas de trabajo, pero también recibe información que lo ayudará a sentirse cómodo mientras se aclimata, desde saber dónde está la impresora hasta cuáles son algunas de mejores (p.149).

Es decir, “el onboarding es el proceso mediante el cual los nuevos empleados adquieren los conocimientos, las habilidades y los comportamientos necesarios para convertirse en miembros efectivos de la empresa” (Ladrón, 2023, p.75).

El onboarding es un proceso que no sólo debe darse o implementarse al inicio, es un método de alineación importante que marca al colaborador y a la empresa en conjunto, debe ser planificado periódicamente y después de un tiempo prudente este onboarding se convierte en formación y desarrollo laboral.

### 3.3 Formación y Desarrollo Laboral

La velocidad con la que se mueve los mercados, las finanzas y las empresas, crean la necesidad de estar actualizados, no solo en tecnología sino en el capital humano, contratar a la mejor persona no es suficiente, hay que capacitar y dar una formación aún mejor de la que ya traen en sí cada uno.

Es por eso que la formación y desarrollo laboral es la tercera variable en estudio, ya que permite conocer qué futuro les espera a los empleados en la compañía. Pereyra (2022) dice que “otra función del área de recursos humanos es la capacitación, que consiste en preparar mejor a los empleados y actualizar sus conocimientos y competencias, va dirigida a mandos intermedios o ejecutivos y, en casi de adiestramiento, se da en puestos operativos o administrativos” (p.37).

Las capacitaciones son una inversión a largo plazo, cuando sus objetivos están bien definidos. Alles (2019) señala que:

Las inversiones en capacitación y desarrollo podrán dejar de ser “un gasto” cuando los planes de formación se diseñen en relación con la estrategia de la organización. Para ello, deberían realizarse actividades (de formación) con el propósito de mejorar la actuación de las personas con respecto al puesto de trabajo que ocupan en el presente o, eventualmente, ocuparán en el futuro (p.43).

Para que los programas de capacitación cumplan con sus metas y alcance, se debe documentar y llevar un registro de cada acción a tomar, entre algunos aspectos importantes están:

Diseño del programa de capacitación basado en los niveles de necesidad ya definidos.

Verificación y aprobación de los requerimientos del programa de capacitación.

Clasificación y división de grupos de trabajadores dependiendo del nivel de necesidad de capacitación.

Seguimiento y registro de capacitación ya ofrecida.

Evaluación del programa respecto a las necesidades ya planteadas. (Arciniegas, 2023, p.142).

Las capacitaciones son algunos de los métodos usados por las organizaciones para retener al personal, ya que un colaborador con el conocimiento adquirido por su propio negocio, es un colaborador dispuesto a dar la milla extra cuando así lo requiera. Sotelo et al (2020) hace referencia a:

En cuanto al desarrollo de competencias, los trabajadores que se incluyen para avanzar en sus carreras dentro de la organización están más motivados, son más leales y por tanto más productivos. En otras palabras, el plan de sucesión es una forma de reclutamiento. Estos planes pueden (p.21).

Las herramientas tecnológicas, van de la mano de la capacitación, la tecnología da pasos gigantescos, cuando se trata de mejorar procesos, automatizar o incluso de mejorar los tiempos de respuesta, dar al colaborador el conocimiento de cómo hacer las cosas no es suficiente, se debe dar el instrumento que pueda lograrlo.

“Por herramienta se entiende los útiles manuales que el trabajador utiliza en su trabajo” (Díaz, 2023, p.39). Acompañado de las tecnologías de la información y comunicación “... todos los dispositivos, componentes de redes, aplicaciones y sistemas que combinados permiten que las personas y las organizaciones interactúen en el mundo digital” (Romero et al, 2018 p.15).

Gracias a términos anteriores se puede definir que las herramientas tecnológicas son aquellos mecanismos que permiten hacer las actividades laborales desde un punto de vista eficiente de forma digital.

Las capacitaciones en conjunto con las herramientas tecnológicas dan lugar a que el colaborador genere su carrera profesional, y que la empresa cuente con programas de sucesión, para lograr oportunidades de crecimiento verticales u horizontales para quien así lo desea.

Levy (2023) dice que al facilitar el crecimiento “algunas organizaciones ofrecen oportunidades de aprendizaje y crecimiento personal. La adquisición de nuevos

conocimientos y habilidades pueden enriquecer la vida de un individuo y proporcionar un sentido de logro y propósito” (p.12).

Otra forma de llamar a las oportunidades de crecimiento es hacer carrera laboral. Alles (2019), lo define como: “camino que una persona recorre a lo largo de su vida laboral, dentro del ámbito de una o varias organizaciones. Ver Etapas de la carrera. Relacionar con Carrera gerencial, Carrera como especialista, entre otras variantes” (p.126).

Entre algunos tipos de carrera o crecimiento profesional están:

- Gerencial (ascendente): personas que ascienden a posiciones de mayor nivel dentro de la propia organización o a través de un cambio de trabajo.
- Especialización (enriquecimiento o expansión): profundización en la posición.
- Cambio de área, sector o especialidad (desplazamiento lateral): se continúa la carrera o realineamiento: cuando una persona es transferida o un puesto de mejor nivel (Alles, 2019, p.126).

Es un proceso en cadena, donde hay crecimiento debe haber seguimiento o evaluación del potencial, para encontrar una armonía entre lo que se está haciendo y lo que se debe hacer, es decir contar con las personas adecuadas en los puestos y funciones apropiados para crear futuro en cada colaborador dentro de la empresa.

“La evaluación del potencial se centra en su futuro; esto es, en lo que la persona puede llegar a hacer o ser dentro de la organización” (Pereda y Berrocal, 2018, p.240).

Pereda y Berrocal (2018), afirma que:

La evaluación del potencial de una persona, se deberán poner en común una serie de informaciones sobre la misma:

- Formación académica
- Resultados psicométricos
- Evaluaciones de competencias
- Evaluaciones del rendimiento

- Estimaciones del potencial
- Experiencia anterior, tanto interna como externa a la empresa
- Otros datos personales (p.245)

Estos son algunos de los ejemplos de la información que se debe llevar un seguimiento periódico, adicional y como se menciona en los puntos anteriores vistos, una capacitación adecuada y las herramientas correctas, son los pilares principales para que un colaborador se desarrolle de la mejor forma y logre dar buenos rendimientos a las empresas.

Por último y más importante enfoque a desarrollar es el de retención laboral, a partir de su conceptualización se podrá comprender con mayor agilidad el alcance del conocimiento necesario de la dirección en estudio y el significado de cada variable mencionada.

### **3.4 Retención Laboral**

La retención laboral es una de las principales estrategias que las empresas han implementado y aplicando constantemente, debido al aumento de ofertas laborales que brinda la competencia. Los colaboradores con altos estándares de habilidades y destrezas en sus diferentes áreas son los más cotizados en el mercado laboral, es ahí donde nace esta necesidad de retención y evitar la rotación de personal.

Dolores (2020) dice que la rotación de personal “se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización” (p. 14)

¿Por qué la rotación de personal afecta a la organización?

Los colaboradores representan un activo importante para la compañía, estos son entrenados, capacitados y formados en su puesto, son los expertos del día a día en cada una de sus tareas, reemplazarlos conlleva tiempo, esfuerzo y dinero. Adicional afecta la imagen de una empresa, ya que la constante movilización puede ser causada por una falta de reforzamiento en el departamento de recursos humanos o bien de una fuerza jerárquica poco partícipe de las funciones de sus empleados.

Para tener una buena retención de personal debe alinear tres procesos importantes, Tomasini y Austria (2018) los define como:

1. Atraer. Los expertos coinciden en que es fundamental tener la descripción de los puestos antes de empezar a buscar al candidato. Las preguntas que se deben responder son: ¿qué puesto necesito cubrir?, ¿qué habilidades técnicas y humanas debe tener esta persona?, ¿qué valores debe tener de acuerdo con la compañía? Y después definir qué metodologías vas a usar para evaluar si son las correctas: desde pruebas psicométricas hasta qué vas a preguntar en la entrevista de trabajo.

2. Retener. Los expertos aseguran que no se necesita ser una gran empresa para tener una cultura laboral positiva donde la gente se sienta retribuida.

3. Desarrollar. Para lograr identificar a quiénes vas a desarrollar, primero debes hacer un mapa de tu talento con evaluaciones (p. 67).

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo aborda el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Se describe y analiza la información de cada variable y sus respectivos indicadores.

Es importante destacar que se ha obtenido información valiosa de la gerente de Recursos Humanos y del personal tomado en consideración en la muestra.

El enfoque de esta investigación es la retención del personal, por lo que es fundamental mencionar que, según información proporcionada por Marcia Matamoros, gerente de RRHH, la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., cuenta un porcentaje de rotación del personal del 27%, lo cual es aceptable, ya que como afirma Marcia Matamoros, la rotación en zona franca oscila entre el 20 y 27%.

La tabla 7 que se presenta a continuación, muestra el perfil profesiográfico de la población definida, y que participa en la aplicación del cuestionario, tomando en consideración el sexo biológico, la edad, departamento al que pertenece y antigüedad en la empresa.

**Tabla 7: Perfil profesiográfico de población definida**

Preguntas	Respuestas	Cantidad por categoría
Sexo Biológico	Femenino	25
	Masculino	27
Edad	de 18 a 29 años	21
	de 30 a 40 años	26
	de 41 a 51 años	4
	de 51 a 61 años	1
Departamento	Manufactura	45
	Calidad	1

	Recursos Humanos	1
	Ingeniería	2
	Almacén y Logística	3
Antigüedad	Menos de 1 año	13
	de 1 a 2 años	25
	de 3 a 5 años	10
	de 6 a 10 años	4

Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

#### 4.1 Resultados incentivos laborales

Se inicia el análisis de la investigación con la primera variable, **incentivos laborales**. Esta variable, es considerada como un factor de importancia para la fidelización del talento humano dentro de la empresa.

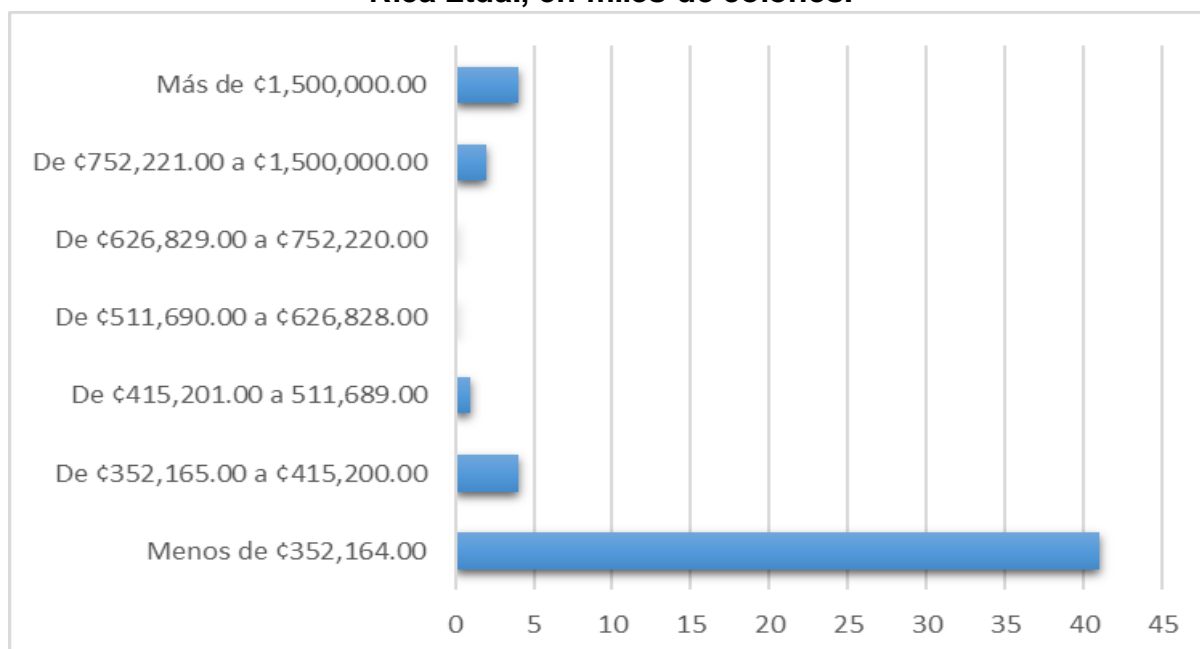
El objetivo principal es evaluar la existencia y efectividad de los incentivos laborales implementados por Theragenics Costa Rica Ltda., con el fin de promover la retención del personal. Para lograr este propósito, se hace un análisis de indicadores que abarcan aspectos fundamentales de los incentivos laborales, como los **salarios, incentivos económicos, incentivos interpersonales y beneficios ofrecidos a los colaboradores**.

Para llevar a cabo este análisis, se emplea una combinación de métodos de investigación, incluyendo entrevistas estructuradas, cuestionarios y la revisión y análisis documental. Estos métodos permiten recopilar datos relevantes y fiables que ofrecen una visión integral de la situación de los incentivos laborales en la empresa.

### 4.1.1 Salarios

Este indicador, se centra en comprender la percepción y la distribución de los salarios entre los colaboradores de la empresa. A través de gráficos, se examina tanto la estructura salarial como la percepción del personal con respecto a la adecuación de sus salarios a sus funciones. Este análisis proporciona una visión sobre la efectividad de los incentivos salariales en la retención del personal y en la satisfacción laboral dentro de la organización. Este indicador también establece un componente esencial para comprender cómo los aspectos financieros impactan en el compromiso y la motivación de los colaboradores en Theragenics Costa Rica Ltda.

**Gráfico 1: Rango salarial de los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., en miles de colones.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico anterior, muestra la distribución de los salarios entre los colaboradores de la empresa. El eje horizontal representa el número de colaboradores, mientras que el eje vertical representa los distintos rangos salariales.

En primer lugar, se observa que hay menos de 5 colaboradores que cuentan con un salario de más de ₡1,500,000.00. Este segmento se considera como los empleados con los salarios más altos en la empresa.

Además, hay menos de 5 personas que tienen un salario entre ₡752,221.00 y ₡1,500,000.00. Esto indica que hay una pequeña cantidad de empleados con salarios considerablemente altos, aunque menos que en el primer grupo.

En cuanto a los rangos intermedios, se denota que no hay colaboradores que ganen entre ₡626,829.00 y ₡752,220.00, ni entre ₡511,690.00 y ₡626,828.00. Esto sugiere que la distribución salarial no cubre estas franjas específicas, lo que podría tener implicaciones en la estructura de compensación de la empresa.

Menos de 5 colaboradores ganan entre ₡415,201.00 y ₡511,689.00, y menos de 5 colaboradores ganan entre ₡352,165.00 y ₡415,200.00. Estos segmentos representan a empleados con salarios moderados, pero aun así relativamente altos en comparación con los rangos más bajos.

Por último, el gráfico indica que más de 40 pero menos de 45 colaboradores ganan menos de ₡352,164.00. Este es el grupo más numeroso en términos de cantidad de colaboradores y sugiere una concentración significativa de empleados en el rango salarial más bajo.

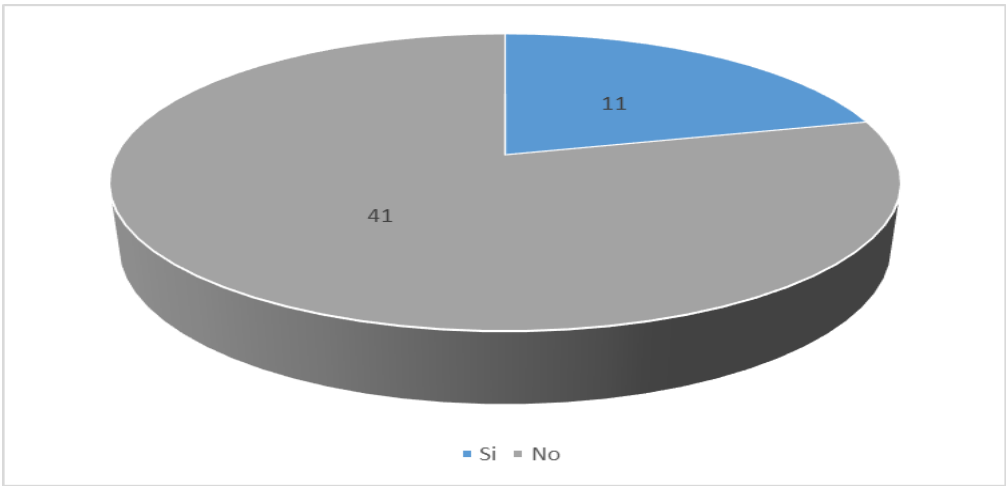
El gráfico proporciona una visión detallada de la distribución salarial dentro de la empresa, donde se destaca tanto los segmentos con salarios altos como los más bajos, lo que puede ser crucial para comprender la dinámica de retención del personal y la equidad salarial en la organización.

Con respecto a los salarios mínimos en Costa Rica, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) establece que el salario mínimo para un trabajador en ocupación no calificada es de ₡358,609.50, en esta ocupación se encuentran los colaboradores del departamento de manufactura, por lo que, con base en lo indicado por el MTSS, los trabajadores del departamento de manufactura perciben el salario mínimo de ley; es importante señalar que los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., perciben pago por hora, no se remuneran sobre 30 días.

Además, este es el departamento con más personal, y el que tiene mayor rotación, según entrevista con gerente de RRHH. Por lo anterior, es evidente que el salario es un factor determinante para mitigar la movilidad del personal.

Por otro lado, el MTSS, establece que el salario mínimo para un bachiller y un licenciado universitario es de ₡638,299.51 y ₡765,985.57 respectivamente, por ende, en cuanto a puestos calificados o especializados, que requieren estudios universitarios, el salario está por encima de lo estipulado por el MTSS. Lo anterior conlleva a que estos puestos sean más atractivos que los de manufactura, debido a la discrepancia de rango salarial.

**Gráfico 2: Percepción del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto al salario.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 2, muestra la percepción del personal con respecto a su salario, donde considera si es o no adecuado según las funciones que desempeña.

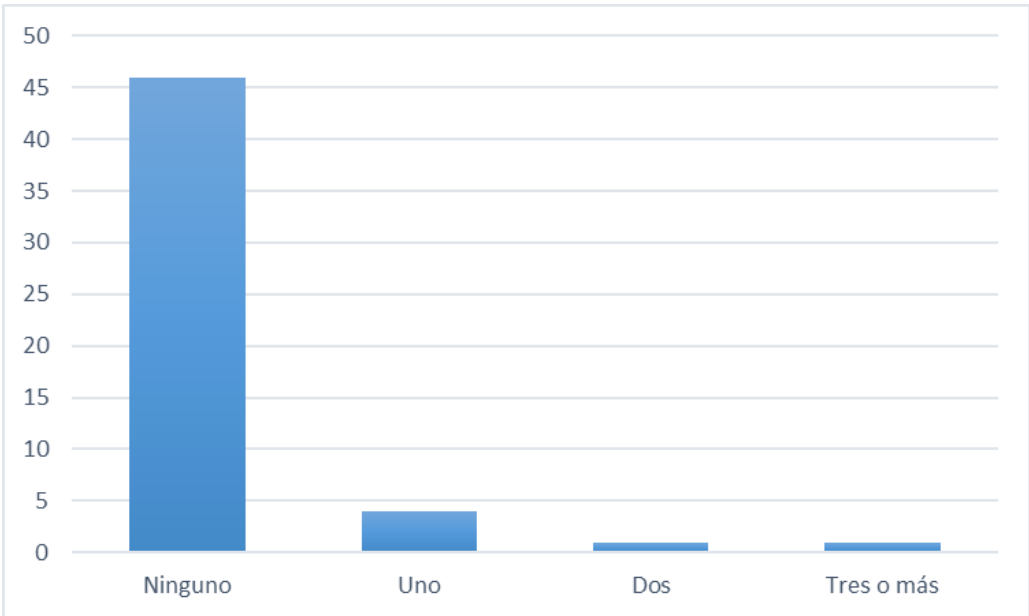
El gráfico muestra claramente que la mayoría de los colaboradores encuestados no consideran que el salario actual sea adecuado según las responsabilidades que desempeñan dentro de la compañía, mientras que una minoría sí lo considera apropiado.

El mayor número de colaboradores que está disconforme con el salario percibido es el del área de manufactura, que cuentan con un salario menor a los ¢352,164.00. El equipo investigador considera que este salario es bajo, ya que como se menciona con anterioridad, es igual a lo establecido en el salario mínimo del país.

#### 4.1.2. Incentivos económicos

El segundo indicador es el de **incentivos económicos**, se enfoca en comprender la percepción y la distribución de estos incentivos entre el personal. Mediante gráficos detallados y figuras que representan los beneficios mencionados por los colaboradores, se examina la disponibilidad y el impacto de los incentivos económicos en la satisfacción laboral y la retención del talento en la organización. Esta sección proporciona una visión integral de cómo la empresa reconoce y recompensa económicamente a su personal.

**Gráfico 3: Cantidad de incentivos económicos que disfrutan los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico 3, muestra la cantidad de incentivos económicos con los que cuentan los colaboradores, se aclara que este incentivo es adicional al salario que percibe mensualmente.

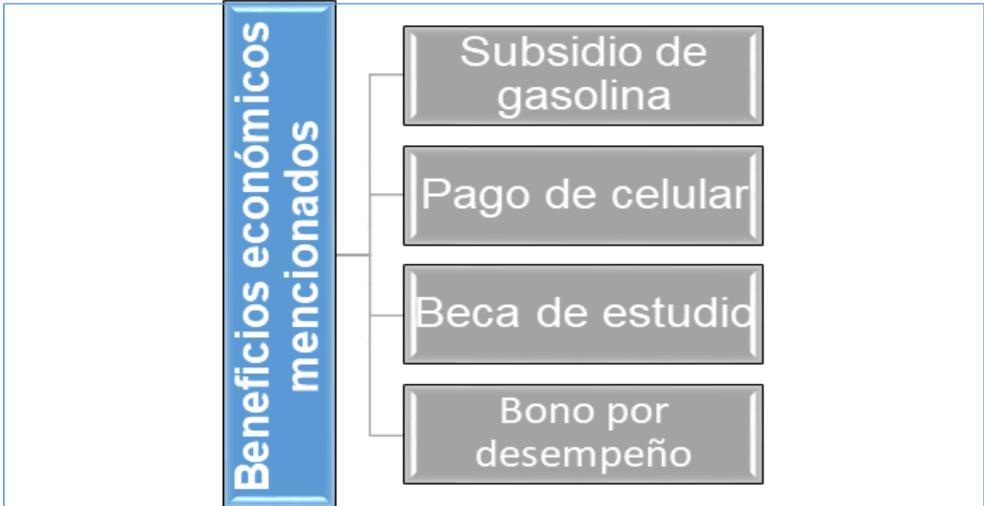
En el eje vertical, que representa la cantidad de colaboradores, se aprecian intervalos de 10 que van desde 0 hasta 50. Mientras que, en el eje horizontal hay cuatro barras, cada una correspondiente a una de las opciones de respuesta: "ninguno", "uno", "dos" y "tres o más".

La barra más alta, correspondiente a la respuesta "ninguno", indica que más de 40 pero menos de 50 colaboradores no disfrutaban de ningún incentivo económico adicional al salario.

Las barras correspondientes a las respuestas "uno", "dos" y "tres o más" son considerablemente más cortas, lo que indica que menos de 10 colaboradores seleccionan cada una de estas opciones.

El gráfico destaca que la mayoría de los colaboradores encuestados en Theragenics Costa Rica Ltda., no disfrutaban de ningún incentivo económico extra al salario, mientras que solo un pequeño número de ellos disfruta de uno, dos, tres o más incentivos económicos adicionales. Lo cual, representa un desequilibrio a nivel económico para la mayoría de los trabajadores que no forman parte de los altos niveles jerárquicos de la compañía.

**Figura 4: Beneficios económicos que disfruta el personal de Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

La Figura 4 muestra una matriz de cuadros que representan los beneficios económicos mencionados por los colaboradores, al ser consultados sobre los beneficios económicos de los que gozan en la empresa.

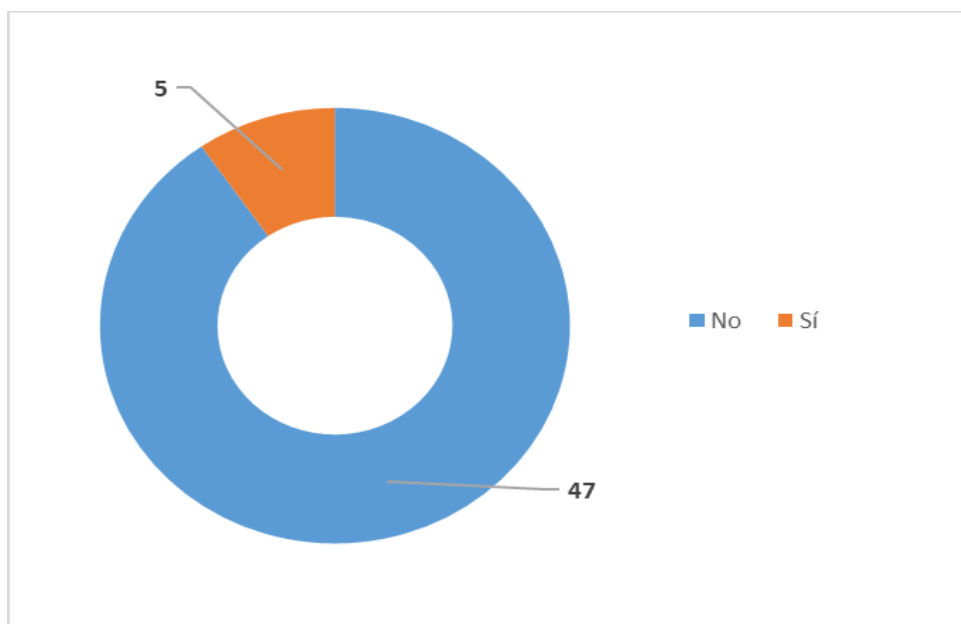
En la matriz, se encuentran cuatro cuadros, cada uno etiquetado con uno de los beneficios mencionados por los colaboradores: "Subsidio de Gasolina", "Pago de Celular", "Beca de Estudio" y "Bono por Desempeño".

Para crear esta figura, se toma en consideración las respuestas de los colaboradores que participan en el cuestionario, en donde 2 señalan que la empresa les brinda un subsidio para la gasolina, al igual que 2 mencionan pago de celular, los colaboradores que brindan ambas respuestas pertenecen al departamento de recursos humanos y calidad, mientras que se obtiene una respuesta donde se indica que la compañía le brinda beca de estudio, esta persona labora para el departamento de almacén y logística. Por último, se obtiene una respuesta de bono por desempeño, la cual corresponde a recursos humanos.

Adicional a lo anterior, y según información suministrada mediante entrevista, estos beneficios económicos solo son disfrutados a nivel gerencial, y en cuanto a becas, se realizan a conveniencia, dependiendo las necesidades de cada departamento.

Estos beneficios económicos, son relevantes para altos mandos, por la complejidad de sus funciones, y la responsabilidad que conlleva estos puestos. Dichos beneficios otorgan un alto valor al desempeño de tan importantes funciones, además de generar fidelización, les permite lograr un crecimiento a nivel profesional, al brindar becas de estudio, creando profesionales altamente calificados para el beneficio de la misma empresa.

**Gráfico 4: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que recibe o no bonificación por rendimiento.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En el gráfico 4 se observa el personal que recibe una bonificación por su rendimiento. La mayoría de los colaboradores encuestados, representados en azul, 47 en total, indican que la empresa no les ofrece ningún tipo de bonificación por su rendimiento.

Por otro lado, una minoría de colaboradores, 5 en total, indican que sí reciben algún tipo de bonificación por rendimiento por parte de la empresa, los cuales representan departamentos como recursos humanos, calidad, ingeniería, almacén y logística.

La presencia de estos beneficios, indican que el trabajo es reconocido y valorado, al ser remunerado por su desempeño.

El equipo investigador, considera que hay una exclusión de beneficios económicos a la mayor parte de los colaboradores. Dentro de las empresas, todo el

personal es importante, cada uno de los puestos y funciones conllevan al crecimiento y cumplimiento de las metas globales de la organización, por lo que reconocer el rendimiento puede ser beneficioso para ambas partes, ya que se promueve la eficiencia y motivación del personal, impulsando a cumplir a cabalidad con las funciones asignadas, máxime si se percibe un salario un poco bajo.

#### 4.1.3 Incentivos interpersonales

Se presenta el análisis de los resultados vinculados con el tercer indicador: los **incentivos interpersonales**. Dentro del marco de la investigación, se ha indagado cómo los incentivos interpersonales impactan en la capacidad de la empresa para retener a su personal.

Los incentivos interpersonales abarcan una amplia gama de prácticas y políticas que fomentan relaciones positivas entre los miembros del equipo y promueven un ambiente de trabajo colaborativo y solidario. Estos incentivos pueden incluir reconocimientos públicos, programas de mentoría, actividades de team building, entre otros.

En la siguiente tabla, se presentan los hallazgos obtenidos con relación a los incentivos interpersonales.

**Tabla 8: Detalle de incentivos interpersonales que tienen los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.**

Incentivos interpersonales	Detalle del beneficio
Cumpleaños libre	Día de cumpleaños libre con goce de pago Se toma el propio día de cumpleaños No se acumula
Licencia por paternidad	8 días hábiles (2 por semana)

Licencia por matrimonio	Se da un permiso con goce de pago por un máximo de 3 días hábiles  Estos 3 días deben de ser tomados en un periodo máximo de 3 meses a partir de la fecha de matrimonio, de lo contrario el beneficio se pierde
Fallecimiento de familiar primer grado (madre, padre, esposo (a), hijos, hermanos)	Permiso con goce de pago por 3 días hábiles
Fallecimiento de familiar segundo grado (primos, tíos, abuelos)	Permiso con goce de pago por 1 día hábil

Fuente: información suministrada por departamento de RRHH de Theragenics Costa Rica Ltda.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

La tabla 8, muestra los incentivos interpersonales con los que cuenta el personal de Theragenics Costa Rica Ltda., así como el detalle de cada incentivo, dicha información se consolida con base a datos suministrados por la compañía.

Como punto importante, el equipo investigador señala que, en el cuestionario aplicado al personal, no se obtiene ni una sola respuesta de los incentivos mencionados en la tabla 8, lo cual refleja nulo conocimiento de estos, o bien, los obvian, y consideran que es obligación de la empresa. Dichos incentivos proporcionan un aporte importante para el colaborador, debido a que brindan un apoyo en situaciones de vulnerabilidad, además de reconocimiento a la labor diaria, por ejemplo, el dar libre el día de cumpleaños.

**4.1.4 Beneficios**

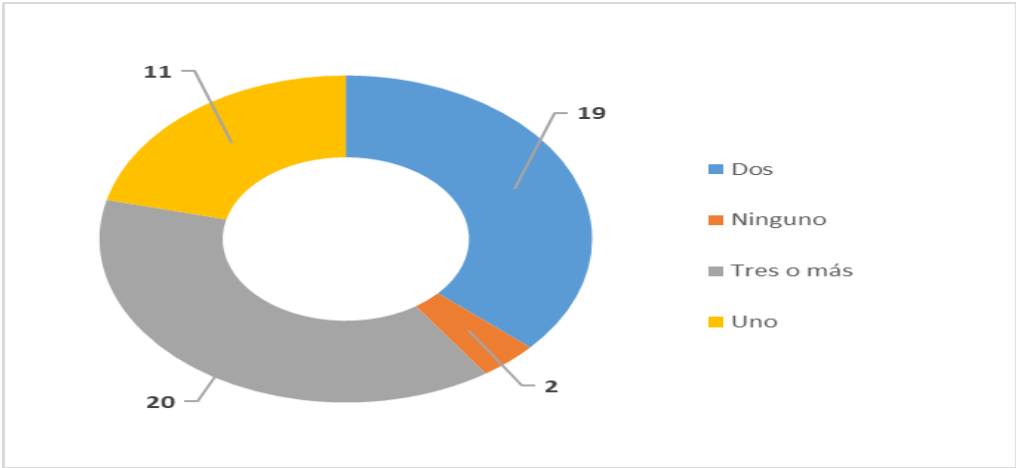
A continuación, se presenta el análisis de los resultados asociados con el cuarto y último indicador: **los beneficios**.

Los beneficios comprenden una variedad de incentivos adicionales a los salarios que la empresa proporciona a sus empleados. Estos pueden incluir seguro de salud, planes de jubilación, días de vacaciones pagadas, entre otros. La gestión efectiva de los beneficios puede influir significativamente en la satisfacción y la lealtad de los empleados hacia la organización.

Se muestran a continuación los hallazgos obtenidos con relación a los beneficios, mediante un análisis para informar sobre las prácticas y estrategias de la empresa en cuanto a la gestión de estos y su impacto en la retención del talento.

Esta sección se enfoca en explorar los beneficios no monetarios proporcionados por la empresa a sus colaboradores, los cuales van más allá de la compensación salarial y económica. A través de este análisis, se busca comprender la disponibilidad y la percepción de los beneficios no monetarios, como transporte, alimentación, entre otros, y su impacto en el bienestar y la satisfacción laboral de los colaboradores. Los beneficios proporcionan una visión completa de cómo la empresa busca mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y promover un entorno laboral favorable, lo que puede influir positivamente en la retención del talento y la productividad en Theragenics Costa Rica Ltda.

**Gráfico 5: Cantidad de beneficios no monetarios que tiene el personal de Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 5, representa la distribución de las respuestas de los colaboradores sobre de cuántos beneficios no económicos disponen.

El color naranja representa la respuesta "ninguno", la cual es elegida por 2 colaboradores. Esto indica que una minoría de colaboradores no disfruta o no es consciente de que disfruta de ningún beneficio no monetario proporcionado por la empresa.

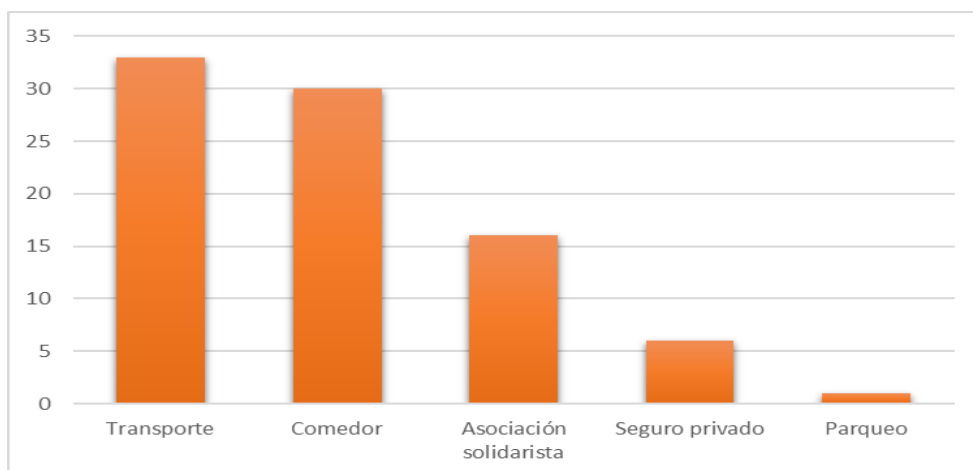
El color amarillo representa la respuesta "uno", seleccionada por 11 colaboradores. Esto sugiere que un número significativo de colaboradores es consciente de que disfruta de al menos un beneficio no monetario proporcionado por la empresa.

El color azul representa la respuesta "dos", elegida por 19 colaboradores. Esto indica que un grupo considerable de colaboradores es consciente de que disfruta de dos beneficios no monetarios proporcionados por la empresa.

Finalmente, el color gris representa la respuesta "tres o más", seleccionada por 20 colaboradores. Esto sugiere que una proporción considerable de colaboradores es consciente de que disfruta de tres o más beneficios no monetarios proporcionados por la empresa.

El gráfico anterior destaca que la mayoría de los colaboradores encuestados en Theragenics Costa Rica Ltda., son conscientes de que disfrutan de al menos uno o más beneficios no monetarios proporcionados por la empresa, lo que puede contribuir significativamente a su bienestar y satisfacción en el trabajo, potenciando su rendimiento y desempeño en sus labores diarias.

**Gráfico 6. Principales beneficios no económicos que disfrutaban los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s.e.

El gráfico 6 representa los beneficios no económicos con los que cuenta el personal, 33 colaboradores mencionan que cuentan con transporte, 30 indican que tienen comedor, 16 señalan como beneficio la asociación solidarista, 6 cuentan con seguro médico privado y solo una persona indica como beneficio el parqueo.

Con base a la información suministrada por la empresa, y tomando en consideración los dos gráficos anteriores, se evidencia que el personal tiene el conocimiento sobre los beneficios que la empresa le ofrece.

Según el análisis documental de la información suministrada por Theragenics Costa Rica Ltda., la empresa les ofrece a sus colaboradores un subsidio de transporte del 75% del costo del pasaje, el cual solo aplica a las líneas de buses de la zona franca El Coyol, la deducción en nómina es procesada por el 25% de la cantidad de tiquetes adquiridos en la semana. Para el subsidio de alimentación, corresponde al 57% del costo del almuerzo (Turno A) o la cena (turno B y C), el subsidio es de ₡1,200. Para la asociación solidarista se le rebaja al colaborador el 5.33% de su salario. El seguro médico privado aplica únicamente para el personal administrativo.

La existencia y diversidad de estos incentivos laborales demuestran el compromiso de Theragenics Costa Rica Ltda., en mantener a su personal motivado y comprometido con la organización. Si bien se logra identificar que la mayoría de los encuestados valora positivamente las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento que la organización ofrece, también se detecta a través de la recopilación y análisis de los datos, que un número significativo de colaboradores afirma no recibir incentivos económicos adicionales a sus salarios durante el periodo analizado, dado a que esto corresponde a la gran mayoría de los trabajadores, los cuales no disfrutaban de ningún incentivo económico extra al salario, es evidente que existe un desequilibrio a nivel económico para la mayoría de los colaboradores.

## **4.2 Resultados condiciones laborales**

La segunda variable son las **condiciones laborales**. Esta variable, contempla las circunstancias de trabajo que brinda la empresa, así como también, la calidad del ambiente laboral y la satisfacción del personal.

El objetivo principal de esta variable es valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., a fin de lograr la satisfacción de los colaboradores. Para ello, se analizan los indicadores: **jornadas laborales, seguridad laboral, flexibilidad y onboarding**.

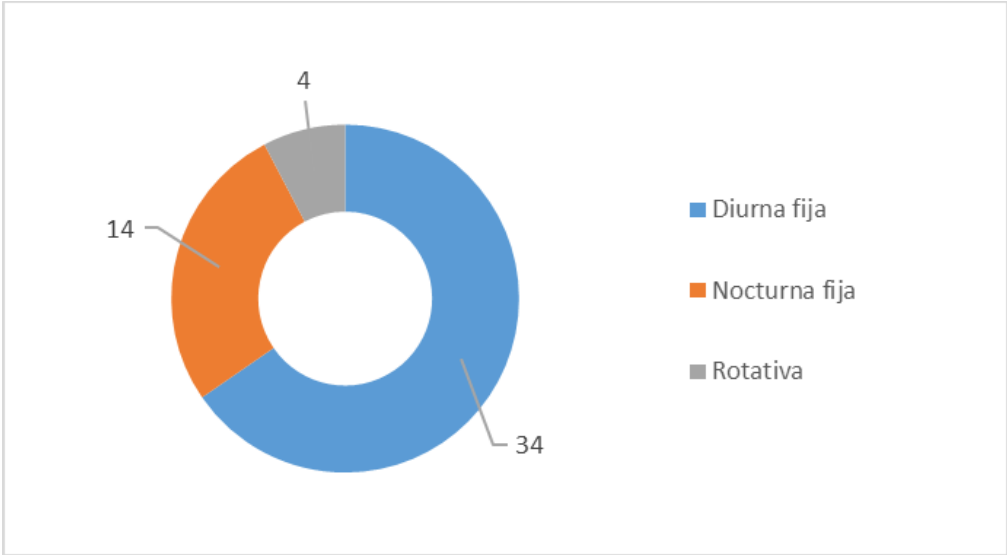
Para realizar este estudio, se utiliza una combinación de métodos de investigación, incluyendo entrevistas estructuradas, cuestionarios y la revisión y análisis documental. Cada uno de estos métodos propicia obtener información oportuna y acertada que evidencia la situación de las condiciones laborales dentro de la empresa.

### **4.2.1 Jornadas laborales**

El primer indicador dentro de la variable de condiciones laborales son las **jornadas laborales**. El cual, se enfoca en evidenciar la situación laboral de los colaboradores y sus tiempos de trabajo. Mediante gráficos, se inspecciona tanto cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., según su jornada laboral, como cantidad de personal que cumplen o no su jornada laboral, según contrato

laboral. Creando un panorama sobre la carga laboral de los colaboradores y su percepción de cumplimiento por parte la empresa.

**Gráfico 7: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., según su jornada laboral.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 7 refleja la jornada actual del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que responde al cuestionario aplicado. En donde 34 de los colaboradores laboran una jornada diurna fija, 14 laboran una jornada nocturna fija y solo 4 colaboradores indican tener una jornada rotativa, sin embargo, según lo indica la gerente de RRHH de Theragenics Costa Rica Ltda., Marcia Matamoros, la empresa no cuenta con este tipo de jornada.

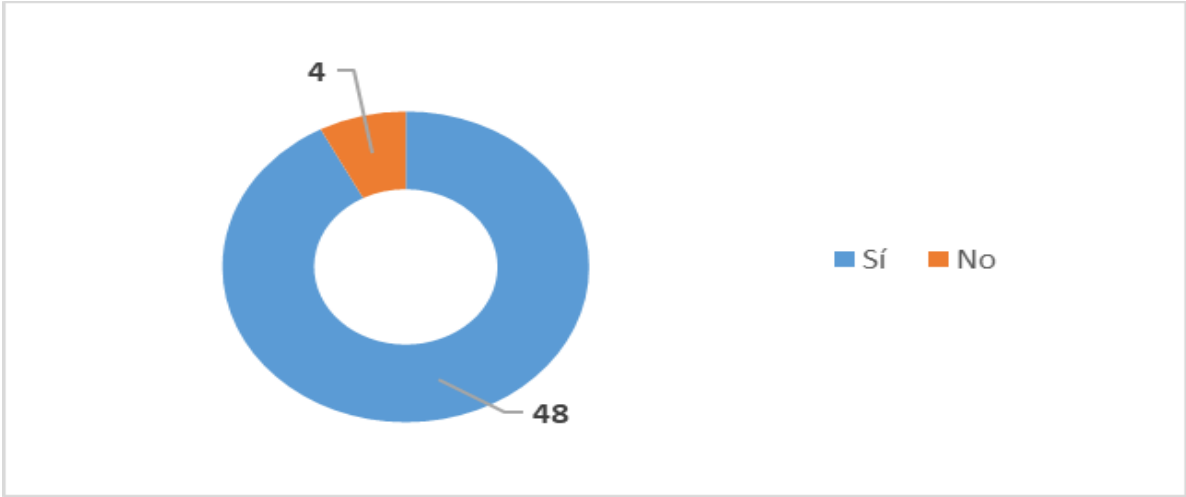
La mayoría de los colaboradores disfrutan de una jornada diurna, lo que evidencia un manejo adecuado y común del horario laboral.

Así como también, al ser una empresa con diversidad de puestos laborales, en donde una gran parte la conforma el equipo de manufactura, es entendible que haya varias personas con jornadas nocturnas o rotativas, según sus respuestas, ya que por motivos de producción esto es habitual y más conveniente. Así como también, ciertos

colaboradores pueden utilizar esta diversidad de jornadas para cumplir con otras responsabilidades de su vida diaria personal, ya sean estudios, familia u otros intereses personales.

No obstante, ya que se obtienen resultados en los que se hallan diversos colaboradores con jornada nocturna fija o rotativa, se revela que dichas modalidades se prestan para incumplimientos o abuso de las horas laborales, teniendo que trabajar más horas que las estipuladas en el contrato laboral. Lo cual, se abarca más específicamente en el siguiente gráfico.

**Gráfico 8: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que cumplen o no su jornada laboral, según contrato laboral.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En el gráfico 8 se indica la cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que cumplen o no su jornada de trabajo, de acuerdo con su contrato laboral. Siendo así que 48 de los colaboradores sí cumplen su jornada laboral y solo 4 no la cumplen.

El incumplimiento de dicha jornada laboral, según las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, se debe a que se laboran más horas que las previamente

acordadas con el patrono, ya que diversas posiciones requieren trabajar horas extra e inclusive hasta fines de semana. Generando así una relación poco sana entre la vida personal y privada y el trabajo.

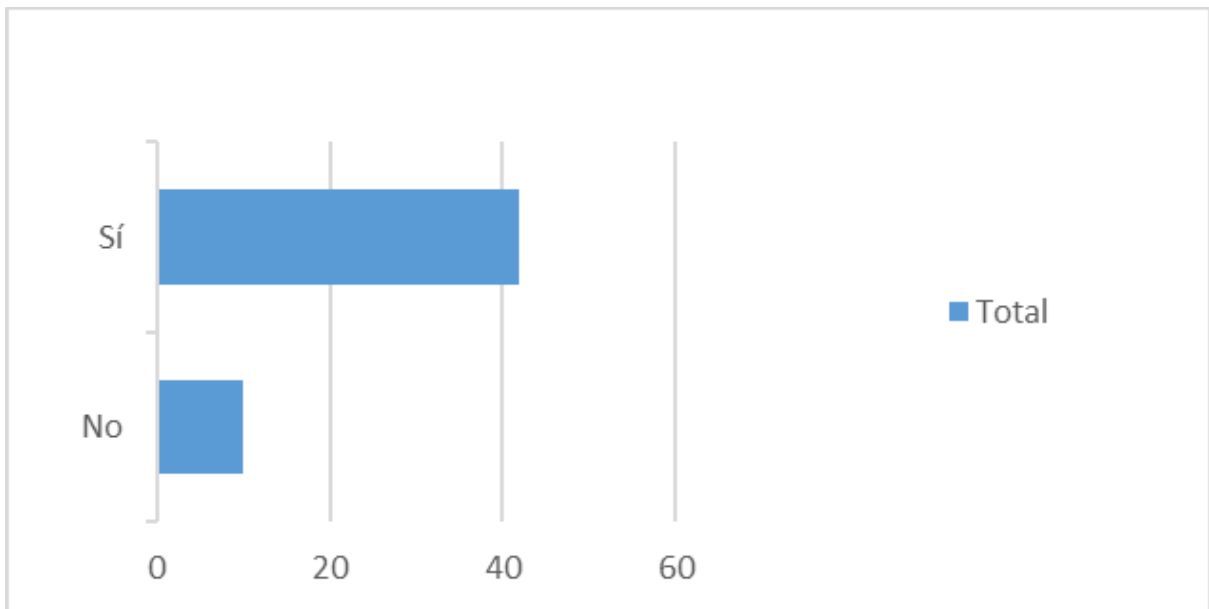
Dicho lo anterior, se cuestiona el control y supervisión de parte de los altos mandos, al asegurarse que sus colaboradores no cumplan sus jornadas de trabajo, ya sea trabajando menos o más. Dejando en claro que la salud de los individuos depende en gran parte del estrés y carga mental al que esté expuesto, por lo tanto, una jornada laboral que se deba extender por cualquier motivo, debería llevar consigo medidas apropiadas para tener remuneración extra o algún tipo de negociación entre el trabajador y el patrono.

#### **4.2.2 Seguridad laboral**

El segundo indicador es la **seguridad laboral**. Este, permite revisar las acciones aplicadas a los procesos de la empresa que previenen y evitan accidentes de trabajo. Velando siempre por el bienestar de los trabajadores.

Con la ayuda de gráficos detallados sobre seguridad laboral dentro Theragenics Costa Rica Ltda., basados en el cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa, se logra señalar la tenencia de un protocolo de seguridad. Así como también, el conocimiento en cuanto a las medidas de seguridad implementadas por la empresa.

**Gráfico 9: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman o no tener un protocolo de seguridad.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico 9 muestra la cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman o no tener un protocolo de seguridad en el trabajo. En donde se representa que más de 40 colaboradores sí cuentan con dicho protocolo de seguridad, y aproximadamente 10 no.

La existencia de un protocolo de seguridad es sumamente importante para cualquier empresa, y dar a conocer el mismo es una tarea básica por el bien de todos los trabajadores. Si bien es cierto, la mayoría de los colaboradores afirman estar anuentes del protocolo de seguridad, lo cual, es sumamente positivo, ya que este juega un papel imprescindible dentro de cualquier empresa. Sin embargo, aunque sea una cantidad menor, existen colaboradores cuyo caso es todo lo contrario.

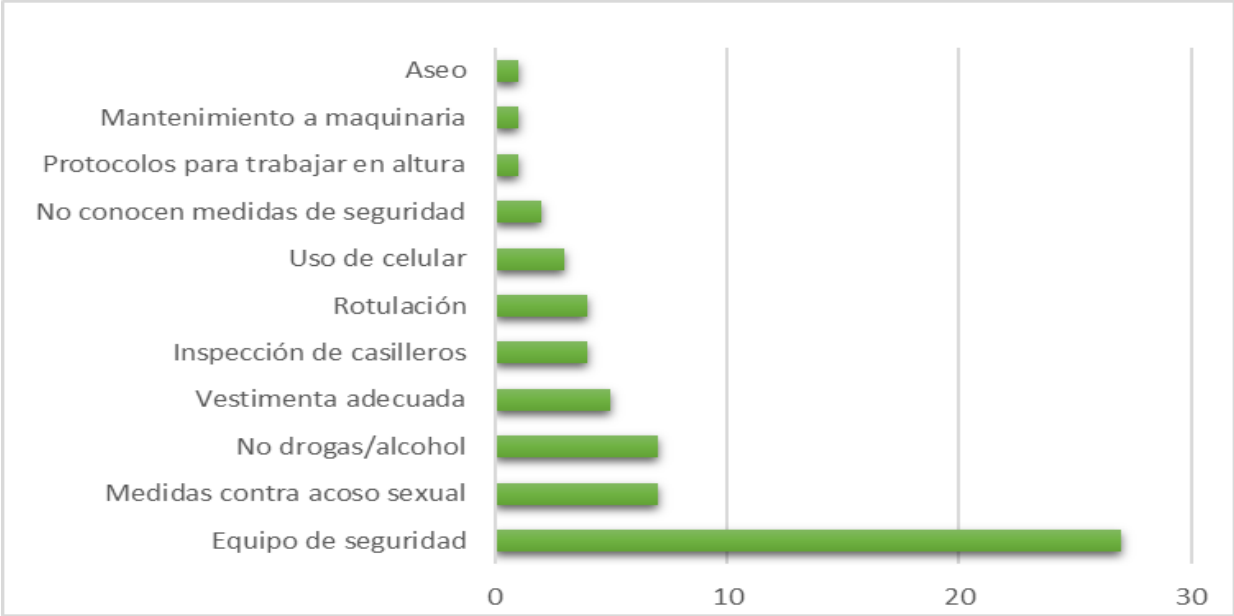
Ya sea por ignorancia o descuido de los trabajadores, o mal desempeño de los altos mandos, es alarmante que haya una cantidad de colaboradores afirman no tener un protocolo de seguridad. Lo cual refleja que el entendimiento y consciencia de la

presencia de medidas de seguridad implementadas por la empresa es un tanto limitado e insuficiente. Ya que, considerando la importancia del tema, es fundamental que sea del conocimiento de la totalidad de los colaboradores.

La seguridad laboral y por ende los diversos protocolos de seguridad dentro de una empresa, son parte de la responsabilidad del área de Salud Ocupacional. De acuerdo con la entrevista realizada a Marcia Matamoros, gerente de RRHH de Theragenics Costa Rica Ltda., la empresa dispone de una persona de Salud Ocupacional en la planta y también cuentan con una consultora que les brinda la regencia química, ambiental y de salud ocupacional.

La seguridad laboral es un tema de aspecto fundamental dentro de cualquier empresa, esta juega un papel vital para garantizar el bienestar y certidumbre de los colaboradores. Al no existir canales de difusión y educación asertiva, que den a conocer estos temas de interés, completamente efectivos, mediante los cuales no haya un solo colaborador que ignore dicho tema, la seguridad dentro del trabajo se ve comprometida.

**Gráfico 10: Conocimiento de los colaboradores en cuanto a las medidas de seguridad implementadas por la empresa.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En el gráfico 10 se pueden apreciar todas las medidas de seguridad implementadas por Theragenics Costa Rica Ltda., que son del conocimiento de los colaboradores. El eje horizontal representa el número de colaboradores, mientras que el eje vertical representa las diversas medidas de seguridad implementadas.

Las medidas de seguridad que se mencionan son: "Aseo", "Mantenimiento a maquinaria", "Protocolos para trabajar en altura", "Uso de celular", "Rotulación", "Inspección de casilleros", "Vestimenta adecuada", "No drogas/alcohol", "Medidas contra acoso sexual" y "Equipo de seguridad". Siendo esta última la que la mayoría de los trabajadores conoce, con una cantidad de casi 30 colaboradores. En cambio, cada una de las demás medidas mencionadas, son del conocimiento de menos de 10 colaboradores.

No obstante, también según las respuestas obtenidas, se destaca que existe una cantidad menor a 5 colaboradores que no conoce las medidas de seguridad que implementa la empresa. Lo cual revela una carencia de correcta comunicación y enseñanza por parte de la persona encargada de salud ocupacional hacia toda la empresa.

Dichas medidas deben ser de manejo de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Gracias a estas es que se evitan accidentes, se prevén malentendidos y se crea armonía dentro del trabajo. Desde saber cómo cuidar la maquinaria de empresa para mantenimiento correctamente de los activos de la compañía, hasta medidas contra el acoso sexual, para así no atentar contra la dignidad y privacidad de los compañeros y compañeras de trabajo.

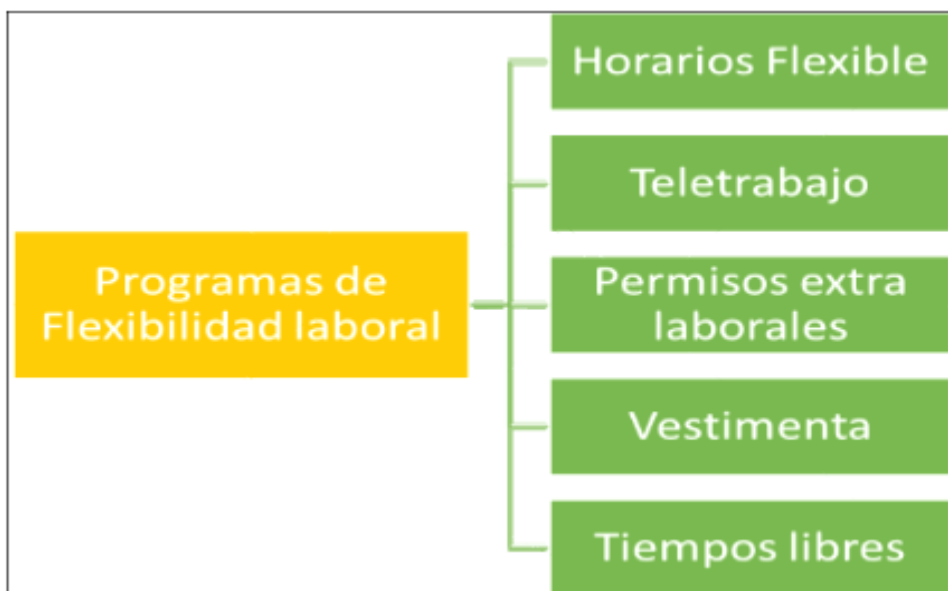
Es completamente importante que todos los colaboradores estén anuentes y sean conscientes de cada una de las medidas de seguridad implementadas por la empresa, no solamente por su bien individual, sino para la seguridad y bienestar de sus compañeros, compañeras y demás trabajadores. Sin embargo, está más que evidente que esto es responsabilidad del equipo de salud ocupacional, los cuales deben priorizar mejorar sus estrategias.

### 4.2.3 Flexibilidad

El tercer indicador es la **flexibilidad**. El cual, posibilita el conocimiento de las medidas que permiten a los colaboradores elegir libremente entre diversas reglas que repercute en su puesto de trabajo. Por medio de una figura, se destacan las opciones de flexibilidad laboral que ofrece Theragenics Costa Rica Ltda., a sus colaboradores.

Esta sección facilita el entendimiento de las posibilidades con las que cuentan los colaboradores para hacer su trabajo libremente y en armonía con sus responsabilidades y vida personal.

**Figura 5: Opciones de flexibilidad laboral que ofrece Theragenics Costa Rica Ltda., a sus colaboradores.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En la figura 5 se mencionan opciones o programas de flexibilidad laboral que ofrece Theragenics Costa Rica Ltda., a sus colaboradores, según las respuestas obtenidas de estos mismos mediante el cuestionario aplicado por el grupo de investigación.

Las opciones de flexibilidad que se mencionan son: “Horarios flexibles”, “Teletrabajo”, “Permisos extralaborales”, “Vestimenta” y “Tiempos libres”. Siendo cada una de estas opciones de gran estima para cada colaborador y representando un valor agregado para la empresa.

El contar con programas de flexibilidad como los anteriormente mencionados, brinda al colaborador satisfacción personal dentro y fuera del trabajo. Factores como la flexibilidad laboral, el teletrabajo y los tiempos libres son modalidades laborales que actualmente son muy bien recibidas y apreciadas, ya que genera equilibrio entre la vida personal y laboral de las personas trabajadoras. Asimismo, la vestimenta flexible puede representar libertad para los colaboradores, en donde no están obligados a cumplir con un código de vestimenta estricto y determinado.

Cada una de estas opciones genera un gran atractivo en cualquier empresa, debido a que los trabajadores prefieren tener un equilibrio de trabajo y satisfacción personal dentro de su entorno laboral. Y Theragenics Costa Rica Ltda., efectivamente ofrece opciones flexibles que a sus trabajadores les atrae, lo cual propicia el bienestar integral.

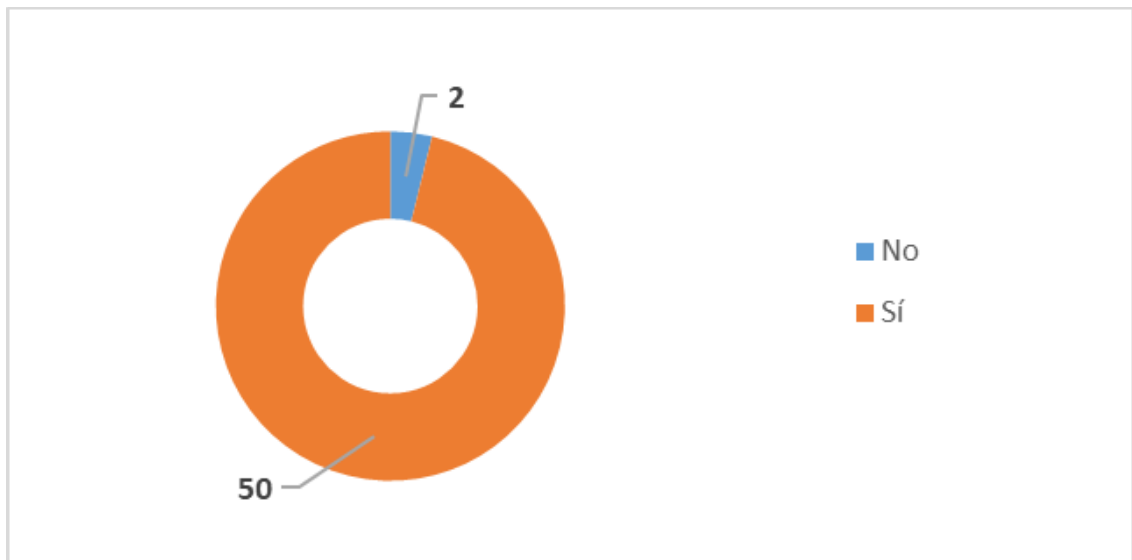
#### **4.2.4 Onboarding**

El cuarto y último indicador de la variable de condiciones laborales es el **onboarding**. Se entiende por onboarding la integración de nuevos colaboradores a la empresa, así como también, a facilitar la transición de estos a nivel interno a un puesto distinto. Esta variable determina la forma en que los trabajadores son impulsados y auxiliados durante los procesos de entrenamiento.

Mediante varios gráficos, se revela la aplicación de un plan de entrenamiento a los trabajadores y la duración de estos. Así como también, los temas de interés desarrollados durante dichos planes de entrenamiento.

A continuación, se presenta la información obtenida por parte de colaboradores, con respecto al onboarding dentro de Theragenics Costa Rica Ltda.

**Gráfico 11: Cantidad de Personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que posee o no, un plan de entrenamiento.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

Existe una gran cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que posee un plan de entrenamiento. Viéndose evidenciado en el gráfico número 11, en donde el color naranja, con 50 colaboradores, representa a los trabajadores que sí cuentan con un plan de entrenamiento. Y el color azul, con 2 colaboradores, representa los trabajadores que indican no poseer un plan de entrenamiento por parte de la empresa.

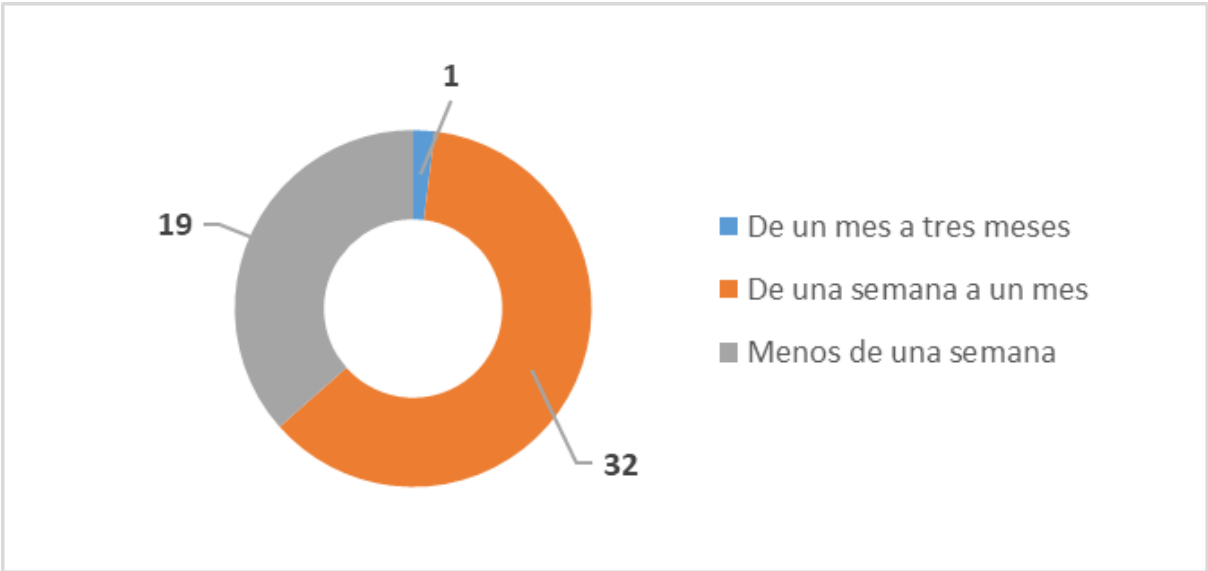
Lo anterior es inquietante, ya que debería ser la totalidad de colaboradores que indiquen poseer un plan de entrenamiento, siendo este la base para poder comenzar a laborar correctamente y desempeñarse de manera idónea y óptima dentro de la empresa. Es allí donde se establecen cada una de las pautas a seguir, así como también se brinda una guía para conocer la empresa, y evidentemente hay un faltante durante este proceso.

Según la entrevista realizada a Marcia Matamoros, gerente de RRHH de Theragenics Costa Rica Ltda., los planes de entrenamiento de los procesos propios

de la empresa está a cargo del equipo de calidad, debido a que la empresa es regulada por las normas ISO. Es decir, la responsabilidad de regular la uniformidad y ejecución de cada uno de los entrenamientos recae sobre dicho departamento.

Al haber trabajadores que indican nunca recibir un plan de entrenamiento, el equipo investigador se cuestiona la calidad de mando dentro de la empresa, así como el accionar del equipo de calidad encargado de dichos entrenamientos, y su apropiada capacidad de entrenar e introducir al colaborador a sus funciones de trabajo. No obstante, según Marcia Matamoras, gerente de RRHH de Theragenics Costa Rica Ltda., el sistema de Calidad no permite que una persona ingrese al cuarto si no ha recibido entrenamiento. Tampoco se pueden utilizar sistemas, en el caso del personal administrativo

**Gráfico 12: Plan de entrenamientos de Theragenics Costa Rica Ltda., según duración.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

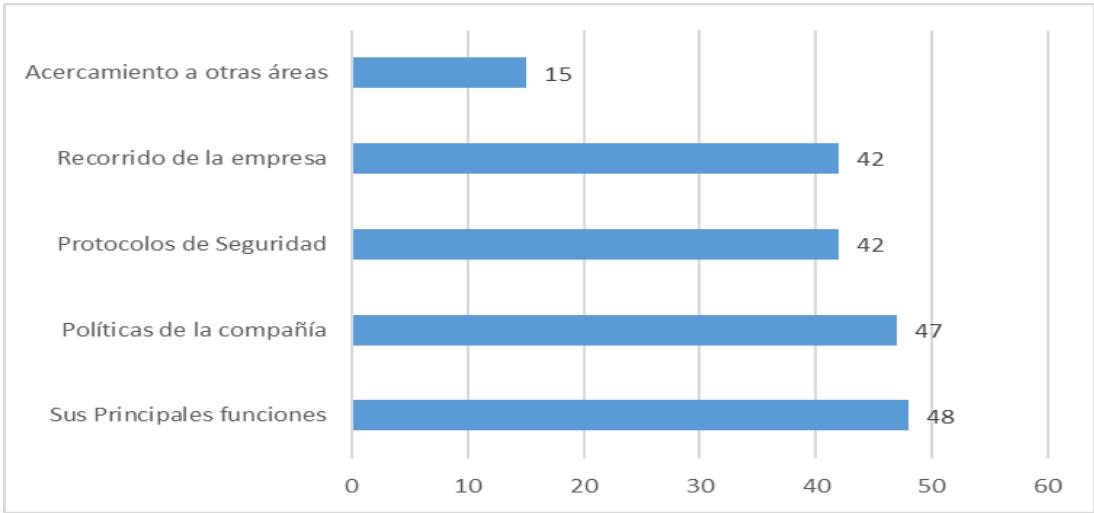
En el gráfico 12 se puede distinguir la cantidad de colaboradores que indican la duración de sus planes de entrenamiento brindados por Theragenics Costa Rica Ltda. En donde la mayoría de las respuestas, siendo estos 32 colaboradores

representados en color naranja, obtienen un plan de entrenamiento el cual dura de una semana a un mes. Seguidamente, 19 colaboradores representados en color gris indican que su plan de entrenamiento abarca menos de una semana, y solo 1 colaborador, representado en color azul, indica haber recibido un entrenamiento cuya duración es de un mes a tres meses.

La diferencia de tiempo es evidente, principalmente entre los colaboradores representados en color gris y los representados en color naranja y azul. Existe una disparidad significativa entre un plan de entrenamiento que dure de una semana a un mes o de un mes a tres meses, a un entrenamiento que solo dure menos de una semana.

Claro está, que esa diferencia puede ser resultado de diversos tipos de puestos y cargas de trabajo, que para algunos se requiera un entrenamiento y formación minuciosos y prolongados, y que para otros no sea necesario ya que las funciones a desempeñar son sencillas.

**Gráfico 13: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., según temas desarrollados en planes de entrenamiento.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 13, muestra los múltiples temas tratados en los planes de entrenamiento impartidos por dicha empresa.

Los temas mencionados por parte de los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que responden a la encuesta aplicada por parte del equipo investigador son: “Acercamiento a otras áreas”, “Recorrido de la empresa”, “Protocolos de seguridad”, “Políticas de la compañía” y “Sus principales funciones”.

El total de colaboradores que indican que han recibido entrenamiento sobre “Sus principales funciones” es de 48, siendo esta la cantidad más alta dentro del gráfico anterior. Y solo 15 colaboradores señalan que el “Acercamiento a otras áreas” forma parte de su plan de entrenamiento, representando este la menor cantidad.

La variedad de temas es evidente y positiva. No solamente se centra en las funciones específicas del área, sino que también abarca temas relacionados a otras áreas y departamentos, así como generalidades básicas de la empresa, como lo son los protocolos y políticas.

En cuanto al accionar por parte de la gerencia y personas encargadas de brindar estos entrenamientos y establecer los temas a tratar, se muestra que cumplen un buen trabajo, ya que todos los trabajadores que responden al cuestionario aplicado indican conocer sobre algún tema, y las respuestas de estos son muy equitativas, evidenciando que existe una buena distribución de conocimientos.

No obstante, el equipo investigador se cuestiona qué tan factible y efectivo es la variedad de temas desarrollados en planes de entrenamiento que ofrece Theragenics Costa Rica Ltda., cuando la mayoría de los trabajadores afirman tener entrenamientos cortos, de menos de un mes de duración, e inclusive, hay unos colaboradores que sostienen no poseer un plan de entrenamiento, como se pudo valorar en los gráficos 11 y 12.

#### **4.3 Resultados formación y desarrollo laboral**

La tercera variable en presentar sus resultados es **formación y desarrollo laboral**, en este apartado se muestra los programas con los que cuenta la empresa

Theragenics Costa Rica Ltda., para el crecimiento profesional de los colaboradores, así como las necesidades y deseos del personal en sus respectivas áreas.

El objetivo principal es identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores. Para alcanzar este fin, se realiza un análisis de los indicadores, como; **Capacitación, oportunidad de crecimiento, herramientas tecnológicas y seguimiento (evaluación del rendimiento)**.

Para lograr el análisis de las variables mencionadas, se utiliza una combinación de instrumentos que lleva a cumplir con dicha finalidad, los cuales son: entrevistas estructuradas a la representante de Recursos Humanos, Cuestionarios estructurados, aplicados al personal de la empresa, y una revisión de análisis documental facilitada por la empresa.

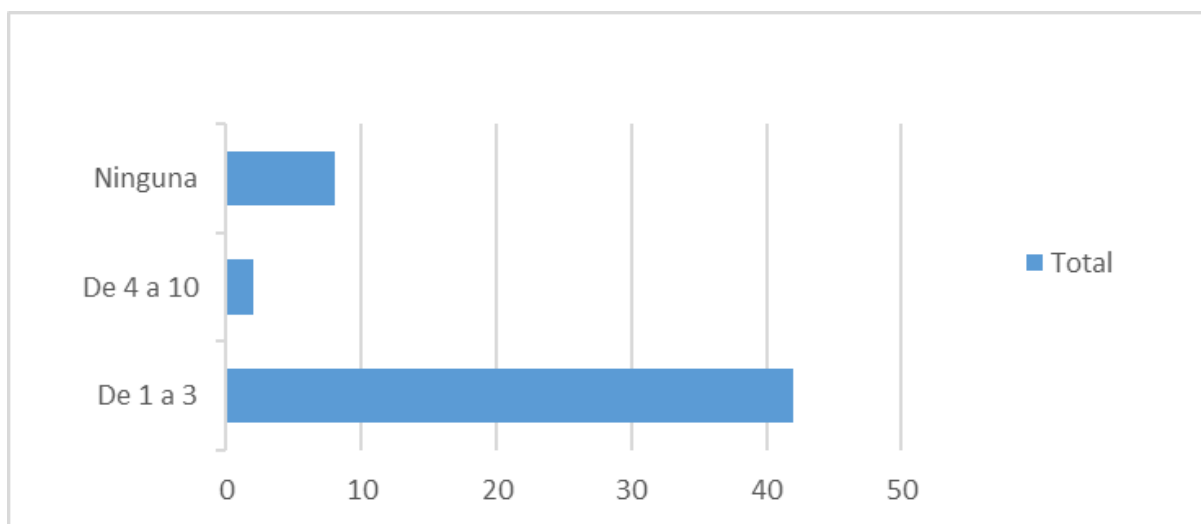
El primer indicador es la de **capacitación**, mediante los siguientes gráficos se muestra la opinión que tienen los colaboradores respecto a lo que la empresa ofrece, y la frecuencia con la que capacita a su personal, así como las necesidades que cada uno tiene y sus visiones a futuro.

#### **4.3.1 Capacitación**

La capacitación es de gran importancia dentro de las empresas, debido a que, en un mundo cambiante, y con los constantes avances tecnológicos, el personal no se puede quedar atrás con prácticas antiguas. Por lo que es necesario capacitar al personal en tópicos que puedan aportar una mejora en sus funciones, y a la vez, pueda darle un valor agregado a su formación personal y profesional.

A continuación, se muestra el gráfico 14, donde se refleja las respuestas brindadas por los colaboradores, sobre la cantidad de capacitaciones que realiza la empresa al año.

**Gráfico 14: Cantidad de capacitaciones al año que realiza Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: cuestionario aplicado.

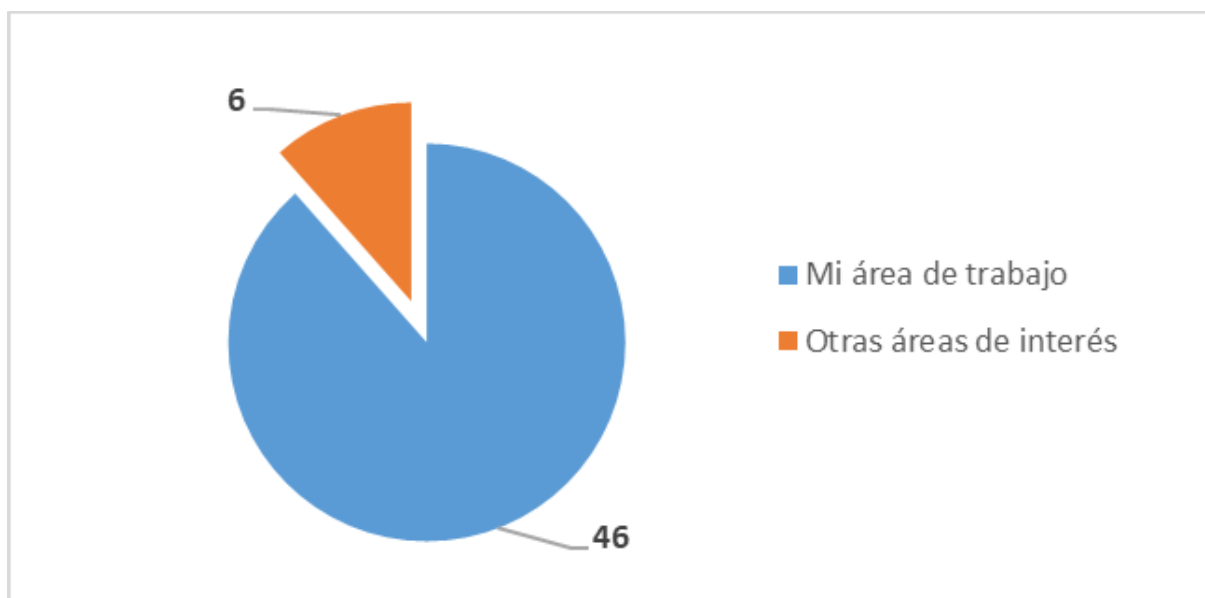
Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

La empresa cuenta con cinco departamentos, el personal encuestado forma parte de todas las áreas, dando una visión general de las necesidades de cada departamento con relación a sus funciones.

Para un total de 52 encuestados, ocho de ellos mencionan que no reciben capacitaciones durante el año por parte de la empresa. Dos personas dicen tener al año entre cuatro y diez capacitaciones. Los otros 42 encuestados afirman que la empresa durante el año da entre una y tres capacitaciones.

Conociendo este dato, se genera otra interrogante, si las capacitaciones recibidas van de acuerdo con sus funciones o están dirigidas a otras áreas de trabajo, gracias al gráfico 15, se conoce este resultado.

**Gráfico 15: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que reciben capacitaciones, según área.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s.e.

En el gráfico anterior, ocho colaboradores mencionan no recibir capacitaciones, sin embargo, los 52 encuestados dan respuesta y clasifican en qué áreas reciben sus capacitaciones, esto señala que hay colaboradores que no consideran como una capacitación a aquel aprendizaje que reciben en relación a sus funciones diarias.

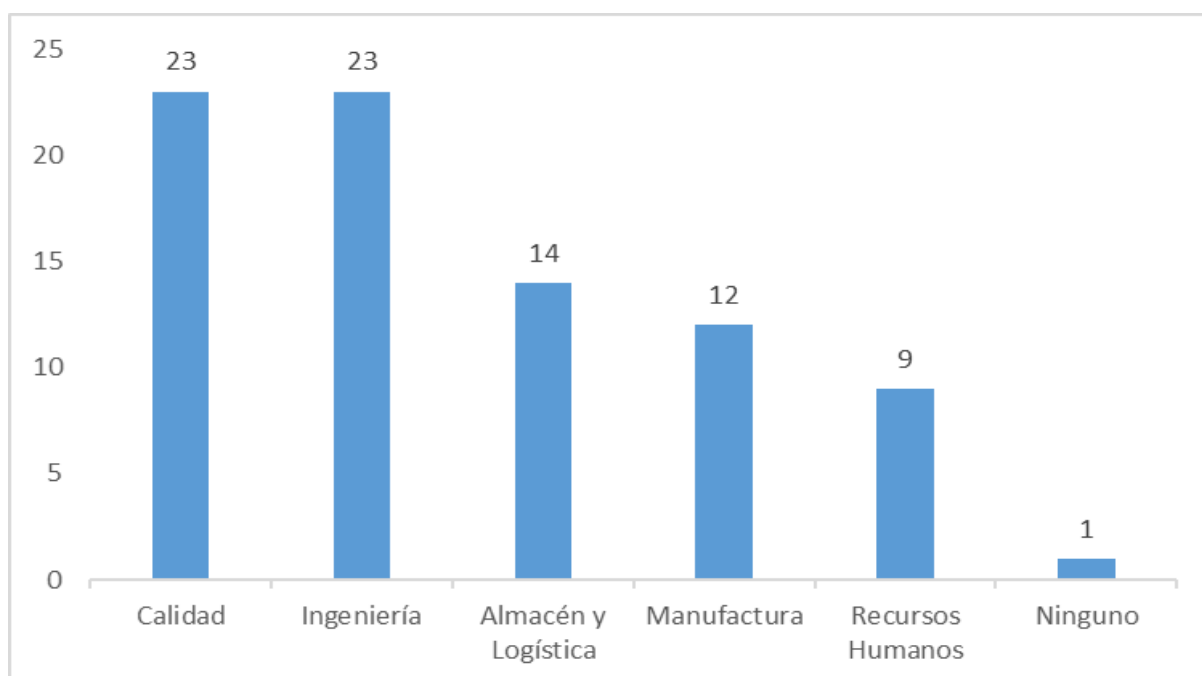
En el gráfico 15, se muestra la cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que reciben capacitaciones según su área de trabajo, o si reciben entrenamientos de otras áreas de interés pero que no tienen que ver con sus labores principales.

Seis colaboradores, representados en el gráfico de color naranja reciben capacitaciones de otras áreas distintas a la suya, en la revisión de las encuestas, el personal que contestó en este enunciado tiene más de un año en la empresa y por su rango salarial se determina que representan a las áreas administrativas y estas son; Recursos Humanos, Almacén y Logística, Ingeniería y Manufactura

El restante de los encuestados, representados de color celeste son los 46 funcionarios que sólo reciben capacitación de su área o funciones principales a su trabajo, en su gran mayoría son colaboradores de manufactura, y son relativamente nuevos en la compañía.

Theragenics Costa Rica Ltda., tiene un plan de capacitaciones para cada una de sus áreas de trabajo, donde fortalece las habilidades y destrezas de cada colaborador, y sólo una pequeña población actualmente recibe entrenamientos de interés fuera de su zona laboral.

**Gráfico 16: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que están dispuestos a recibir capacitaciones, según el departamento de interés.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En el gráfico 16, se muestra la cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que están dispuestos a recibir capacitaciones, según el departamento de interés.

Del personal encuestado, 23 de ellos desean aprender de temas relacionados a calidad e ingeniería, 14 personas tienen un enfoque más hacia el departamento de almacén y logística, 12 se enfocan en manufactura como una posible área de entrenamiento. Nueve tienen un sentido más social, con deseos de aprender de recursos humanos.

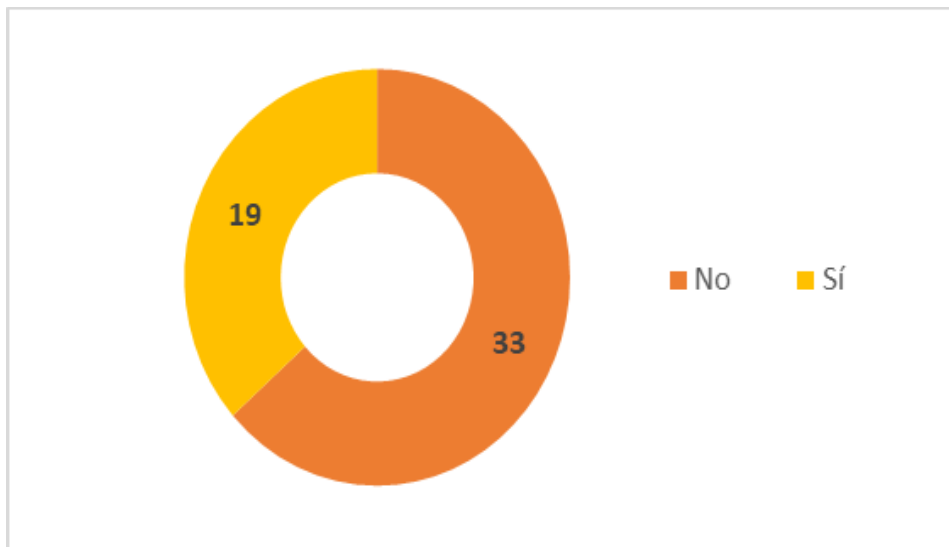
Según los gráficos anteriores, se muestra una evidente disposición por parte de los colaboradores por aprender de otras áreas dentro de la empresa, y conocer más allá del departamento al cual pertenecen, esto es positivo, ya que a largo plazo puede ser una forma de generar que el personal pueda crecer dentro de la empresa, y crear carrera en ella.

Tener un conocimiento general de la empresa, y una visión más allá de sus funciones, hace que sus habilidades sean apreciadas mucho más, un colaborador dispuesto a aprender es un colaborador dispuesto a desarrollarse quedarse en la empresa, a pesar de eso una de las personas encuestadas dice no querer tener ninguna otra capacitación o estar interesado en otra área.

#### **4.3.2 Oportunidades de crecimiento**

En este indicador, se da a conocer el conocimiento que tienen los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., respecto a sus oportunidades profesionales dentro de la empresa, y cuántos de ellos han logrado alcanzar sus objetivos profesionales mientras han laborado para la compañía.

**Gráfico 17: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirma que la empresa tiene o no un programa de sucesión.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

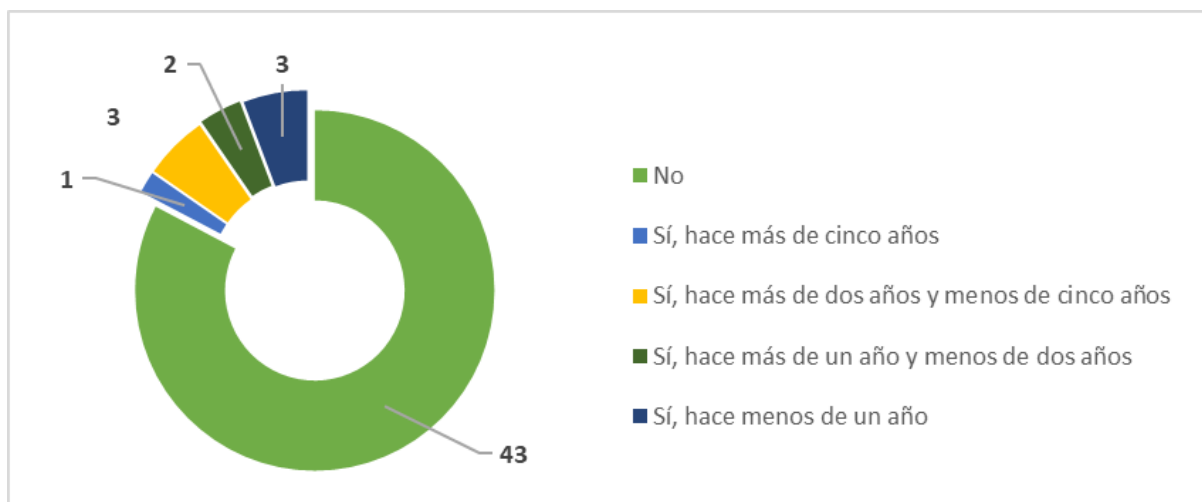
Estar informado es parte de las responsabilidades que todo colaborador debe tener, la empresa debe estar dispuesta a informar, dar a conocer y estar anuente a las consultas, pero el personal debe buscar y alcanzar dicha información.

El gráfico 17 muestra la cantidad de personas que afirman que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., tiene o no un programa de sucesión.

De los 52 encuestados, 33 afirman que la compañía no tiene un plan de sucesión, mientras que 19 de los colaboradores confirman su existencia.

El plan de sucesión no solo es conocer que hay en futuro, también es tomar las oportunidades cuando se presenten, y para ello el gráfico 18 ayuda a identificar cuántos colaboradores han alcanzado dicho ascenso.

**Gráfico 18: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que han tenido o no un ascenso, según periodo en años.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

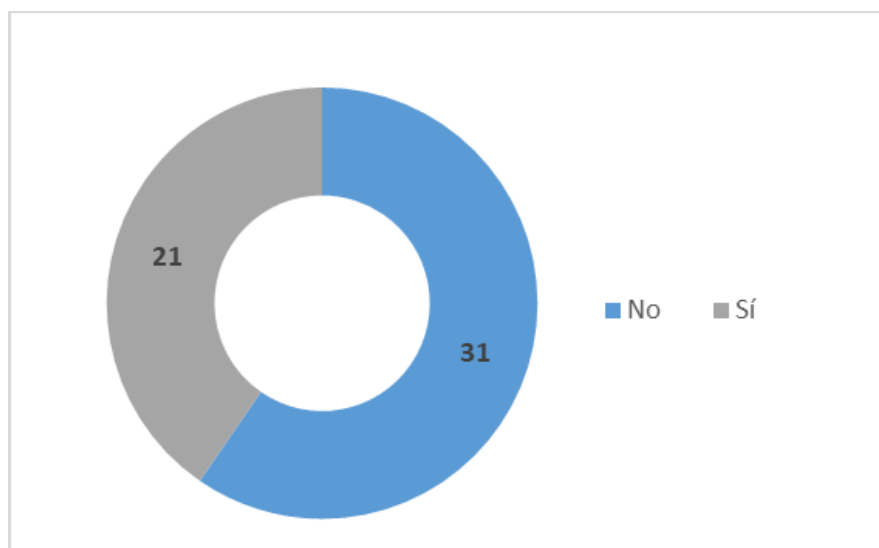
El gráfico 18 muestra la cantidad de personas que han tenido un ascenso en Theragenics Costa Rica Ltda., en un periodo determinado.

La empresa muestra una flexibilidad en su programa de crecimiento profesional, ya que, en un periodo de cinco años, ocho de sus trabajadores han sido ascendidos. Tres de ellos hace menos de un año, dos personas hacen más de un año y menos de dos años. Tres colaboradores hacen más de dos años, pero menos de cinco años.

Entre los que respondieron a la encuesta solo una persona ha sido ascendida hace ya más de cinco años. Los otros 43 no han gozado de esta oportunidad de crecimiento y se han mantenido en sus respectivos puestos de trabajo.

El hecho de no haber sido ascendido no quiere decir que no ha podido concursar por un puesto interno, en el gráfico 19 muestra, cuántos han dado ese primer paso de buscar una nueva oportunidad.

**Gráfico 19: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que ha concursado o no para algún puesto interno.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En el gráfico 19, indica la cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., que ha concursado o no para algún puesto interno en la compañía, durante el tiempo que han estado laborando para la empresa.

De los 52 encuestados, los que se representan en el gráfico circular en el área color gris, son las 21 personas que han utilizado esta oportunidad que la empresa da en relación con los concursos internos; es decir son los colaboradores que han concursado o participado a nivel interno, en un nuevo puesto de trabajo, ya sea vertical u horizontalmente.

Por otra parte 31 colaboradores, señalados en el gráfico en color celeste, dicen que aún no han participado ni optado por los concursos internos que Theragenics Costa Rica Ltda., ha ofrecido a su comunidad laboral.

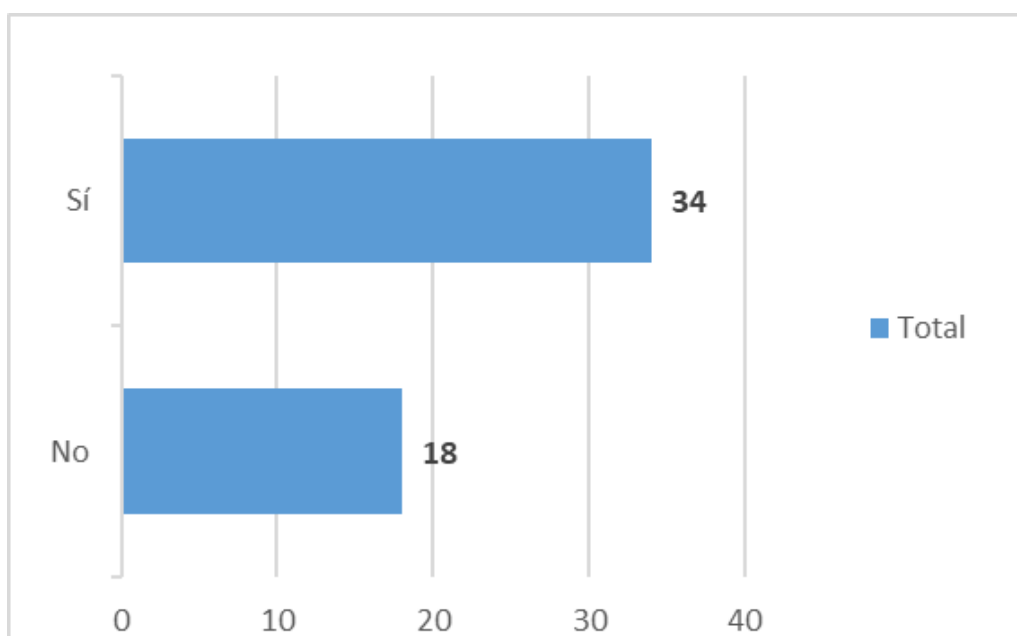
Las estrategias de informar las promociones deben ser visibles y claras, estar a disposición de todo el personal, cada colaborador tiene el mismo derecho de ser

tomado en cuenta siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos, pero para poder concursar debe conocer que existe dicha plaza o espacio disponible.

### 4.3.3 Herramientas tecnológicas

El tercer indicador de esta variable es **herramientas tecnológicas**, el crecimiento profesional de los colaboradores no solo depende de sus oportunidades de capacitaciones o ascensos, también, es de suma importancia contar con el equipo y la tecnología necesaria para asumir sus labores y alcanzar su desarrollo laboral con éxito.

**Gráfico 20: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman o no que la empresa les brinda las herramientas tecnológicas para realizar su trabajo.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 20, presenta información importante sobre la percepción de los colaboradores en cuanto al apoyo tecnológico que reciben de la empresa para desempeñar sus funciones.

En el eje vertical del gráfico se representan dos líneas, una para los colaboradores que respondieron "sí" y otra para los que respondieron "no". Estas líneas indican la cantidad de colaboradores correspondiente a cada respuesta.

En el eje horizontal se muestra el número de colaboradores, que varía de 0 a 40.

Según los datos presentados en el gráfico, 34 colaboradores indican que la empresa les brinda las herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo su trabajo, mientras que 18 colaboradores expresan que no reciben este apoyo por parte de la empresa.

Esta información es relevante para comprender la percepción de los colaboradores sobre la disponibilidad de herramientas tecnológicas en el entorno laboral. La cantidad de colaboradores que afirman recibir estas herramientas puede indicar un nivel satisfactorio de soporte tecnológico dentro de la empresa, mientras que aquellos que reportan no recibirlo, sugiere señalar áreas de mejora en este aspecto, lo cual podría afectar la eficiencia y la satisfacción laboral del personal.

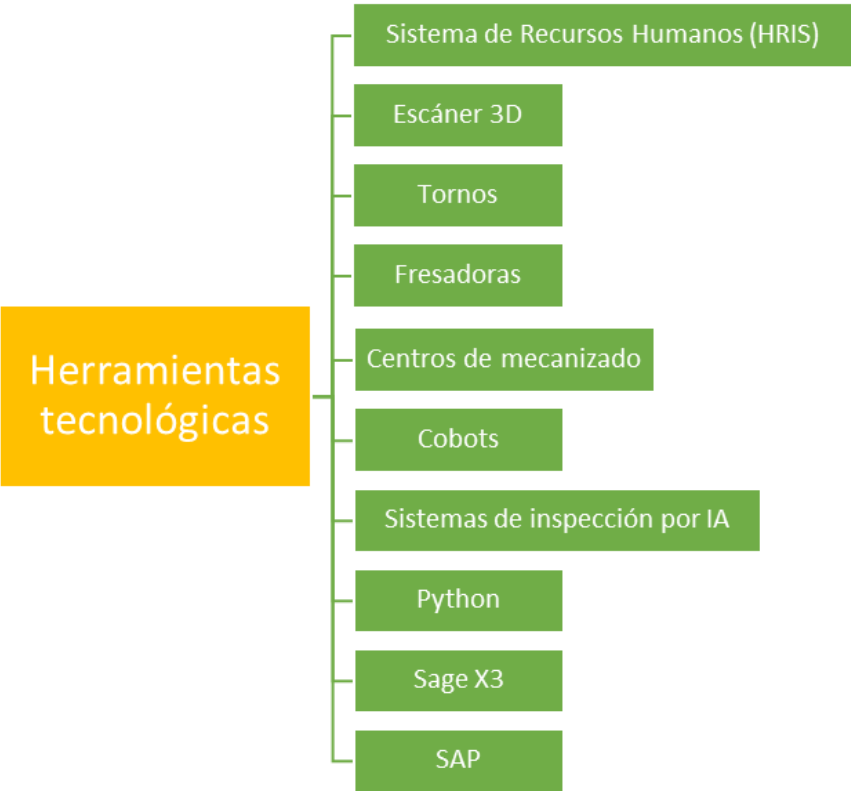
Desde un punto de vista productivo se aprecia que una mayoría percibe un nivel adecuado de apoyo por parte de la empresa. Esta percepción positiva puede contribuir a una mayor satisfacción laboral y productividad, ya que los colaboradores tienen las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Sin embargo, es preocupante que un número significativo de colaboradores afirman no recibir las herramientas tecnológicas necesarias, ya que esto sugiere que existe una brecha en la provisión de recursos tecnológicos dentro de la empresa, lo cual puede afectar negativamente la eficiencia operativa y la calidad del trabajo realizado por el personal.

Por otro lado, enfocándose en el tema principal de esta investigación el cual es de la retención del personal, es importante destacar que la falta de herramientas tecnológicas adecuadas puede influir en la satisfacción laboral de los colaboradores y, en última instancia, en su retención dentro de la empresa. Los colaboradores que

no reciben el apoyo tecnológico necesario pueden sentirse frustrados y desmotivados, lo que aumenta el riesgo de rotación de personal.

**Figura 6: Herramientas tecnológicas no implementadas por Theragenics Costa Rica Ltda., según sus colaboradores.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El conocimiento es poder, aquel que hace su trabajo a diario, el que está constantemente revisando procesos, registrando datos, creando ideas, son las personas en primera línea que conocen el negocio y por ende conocen sus oportunidades de mejora, que necesitan para fortalecer sus habilidades.

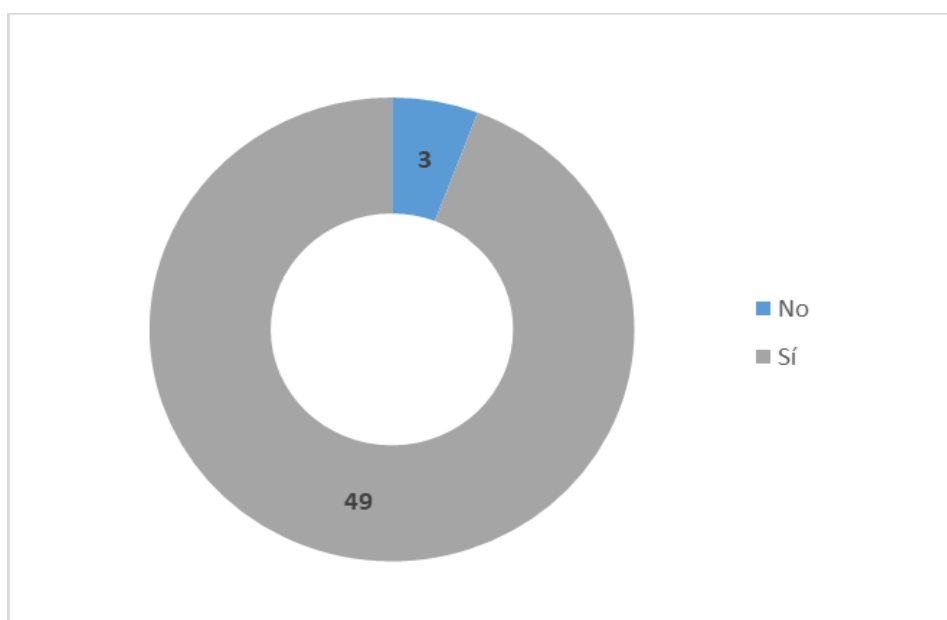
A los 52 colaboradores encuestados se les consulta la opinión de que herramientas tecnológicas no implementadas por Theragenics Costa Rica Ltda.,

pueden ser útiles en sus labores. En la figura 6 se observan dichas herramientas tecnológicas.

#### 4.3.4 Seguimiento (evaluación del rendimiento)

El gráfico número 21 muestra la distribución de los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., en función de si la empresa tiene o no un programa de evaluación del desempeño.

**Gráfico 21: Cantidad de colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda., que afirman que la empresa tiene o no un programa de evaluación del desempeño.**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

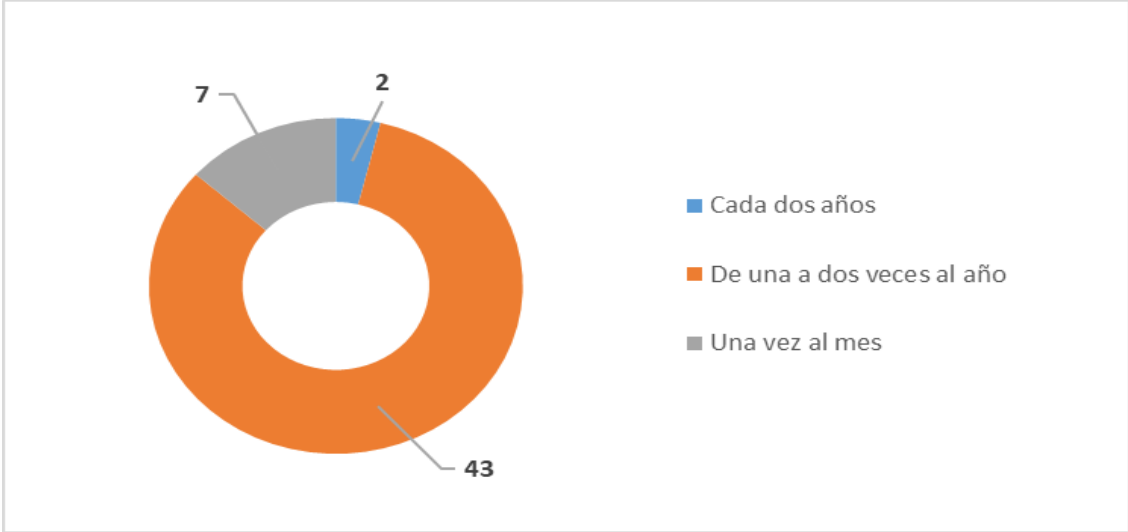
Este gráfico circular presenta dos segmentos claramente diferenciados: uno de color gris que representa a los colaboradores que afirman que la empresa sí cuenta con un programa de evaluación del desempeño, y otro segmento de color azul que representa a los colaboradores que indicaron que la empresa no tiene dicho programa. De los 52 colaboradores encuestados, 49 marcaron "sí" y tres marcaron

"no", lo que sugiere una amplia mayoría que reconoce la existencia de un programa de evaluación del desempeño dentro de la empresa.

La percepción mayoritariamente positiva de los colaboradores sobre la existencia de un programa de evaluación del desempeño en Theragenics Costa Rica Ltda., puede tener un impacto significativo en la retención del personal, esto se debe a que los programas de evaluación del desempeño no solo proporcionan a los colaboradores una clara comprensión de sus expectativas y áreas de mejora, sino que también les brindan la oportunidad de establecer objetivos de desarrollo profesional y recibir reconocimiento por su desempeño.

Esta retroalimentación y apoyo contribuyen a aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores, a su vez, puede reducir la rotación del personal. Los colaboradores que se sienten valorados y tienen la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa son más propensos a permanecer en sus roles y contribuir al éxito a largo plazo de la organización. Por lo tanto, la existencia y efectividad del programa de evaluación del desempeño pueden ser un factor clave en la retención del personal en Theragenics Costa Rica Ltda.

**Gráfico 22: Cantidad de personal de Theragenics Costa Rica Ltda., según periodicidad de evaluaciones del desempeño**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El gráfico número 22 muestra la distribución del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., según la periodicidad de evaluaciones del desempeño. Está dividido en tres segmentos distintos. El segmento de color azul que representa a los colaboradores que indican que las evaluaciones del desempeño se realizan cada dos años, siendo esta opción menos elegida, seleccionada por 2 encuestados.

El segmento de color naranja representa a los colaboradores que señalan que las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo de una a dos veces al año, siendo esta la opción mayormente elegida por 43 colaboradores, mientras que el segmento de color gris representa a los colaboradores que mencionan que las evaluaciones del desempeño se realizan una vez al mes, siendo esta opción elegida por 7 colaboradores.

Estos datos proporcionan una visión clara de la frecuencia real con la que se realizan las evaluaciones del desempeño en la empresa, mostrando que la mayoría de los colaboradores afirman que estas se llevan a cabo de una a dos veces al año, mientras que una minoría significativa menciona que se realizan cada dos años o una vez al mes.

La mayoría de los colaboradores (43 de 52) indican que las evaluaciones se realizan de una a dos veces al año, lo que sugiere que la empresa tiene un enfoque proactivo hacia el desarrollo y el compromiso de su personal. Estas evaluaciones frecuentes pueden ayudar a los empleados a sentirse valorados, comprendidos y apoyados en su crecimiento profesional, lo que a su vez puede aumentar su compromiso con la empresa y su disposición a permanecer en sus roles.

Sin embargo, la frecuencia de las evaluaciones del desempeño también es un factor de gran importancia que influye en la calidad de la retroalimentación que reciben los colaboradores. Aquellos que tienen evaluaciones más frecuentes tienen más oportunidades de recibir comentarios constructivos sobre su trabajo y de realizar ajustes en consecuencia. Esto puede contribuir a mejorar continuamente su desempeño y satisfacción laboral, lo que a su vez puede aumentar su retención en la empresa.

Aunque la mayoría de los colaboradores señalan que las evaluaciones se llevan a cabo de una a dos veces al año, es importante reconocer que una pequeña proporción (2 personas) menciona que las evaluaciones se realizan cada dos años. Esto puede indicar una falta de equilibrio en la frecuencia de las evaluaciones del desempeño dentro de la empresa. Como se menciona anteriormente, las evaluaciones frecuentes pueden ser beneficiosas para el desarrollo y compromiso de los empleados, mientras que, en el caso contrario, las evaluaciones menos frecuentes pueden resultar en una falta de claridad en las expectativas y oportunidades de mejora, lo que podría contribuir a la insatisfacción y posiblemente a la rotación del personal.

**Gráfico 23: Temáticas en evaluaciones del desempeño**



Fuente: cuestionario aplicado.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s.e.

El gráfico número 23 presenta las temáticas abordadas en las evaluaciones del desempeño realizadas en Theragenics Costa Rica Ltda. Este gráfico circular está compuesto por cinco segmentos distintos:

- El segmento de color azul claro representa a los colaboradores que indicaron que las evaluaciones del desempeño se centran en sus principales funciones, siendo esta opción seleccionada por 49 colaboradores.
- El segmento de color gris representa a los colaboradores que mencionaron que las evaluaciones del desempeño abordan temas relacionados con la seguridad y el ambiente, siendo esta opción elegida por 5 colaboradores.
- El segmento de color naranja representa a los colaboradores que informaron que las evaluaciones del desempeño incluyen discusiones sobre las políticas de la compañía, siendo esta opción elegida por 10 colaboradores.
- El segmento de color azul oscuro representa a los colaboradores que señalaron que las evaluaciones del desempeño abordan el crecimiento y desarrollo profesional, siendo esta opción seleccionada por 15 colaboradores.
- El segmento de color amarillo representa a los colaboradores que mencionaron que las evaluaciones del desempeño incluyen evaluaciones de otros compañeros, siendo esta opción elegida por 2 colaboradores.

La mayoría significativa señala que las evaluaciones se centran en las principales funciones laborales. Esto indica una prioridad en la evaluación del rendimiento en relación con las responsabilidades asignadas. Además, se observa un interés significativo, aunque en menor medida, en temas como el crecimiento y desarrollo profesional y las políticas de la compañía.

Estos resultados sugieren una preocupación tanto por el avance individual de los colaboradores como por la alineación con los valores y normativas de la empresa. Asimismo, se destaca la inclusión de aspectos relacionados con la seguridad y el ambiente laboral, lo que refleja una atención a la protección y bienestar de los colaboradores.

Por último, aunque en una proporción menor, se menciona la evaluación de otros compañeros, indicando una cultura de retroalimentación y trabajo en equipo.

En conjunto, estos datos muestran una evaluación del desempeño integral que aborda aspectos clave del trabajo y el ambiente laboral, lo que contribuye a una gestión efectiva del talento y al desarrollo continuo de la empresa. Esta atención a las

necesidades y aspiraciones de los colaboradores puede contribuir a la retención del personal al fomentar un ambiente laboral favorable y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Dada toda la información anterior referente a cada una de las variables, se puede apreciar que la información recopilada de la gerente de Recursos Humanos y del personal en la muestra, proporciona una visión detallada de los mecanismos de retención del personal en la empresa. Se ha identificado un perfil profesiográfico de la población estudiada, considerando variables como sexo biológico, edad, departamento al que pertenecen y antigüedad en la empresa.

Además, se destaca que las evaluaciones del desempeño se enfocan principalmente en las funciones laborales de los colaboradores, seguido de aspectos relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional, las políticas de la compañía, la seguridad y el ambiente laboral, y evaluaciones de otros compañeros. Estos resultados muestran una preocupación por el avance individual de los colaboradores y la alineación con los valores y normativas de la empresa.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.**

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Conclusiones de verificar la existencia de incentivos laborales utilizados por la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización del personal, y sus indicadores.

Primeramente, se concluye que la investigación ha logrado identificar y analizar los diferentes incentivos laborales implementados por la empresa con el fin de retener a sus colaboradores, estos incentivos pueden incluir beneficios adicionales, programas de reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, entre otros.

La carencia de incentivos económicos puede generar descontento entre los colaboradores, lo que a su vez puede contribuir a un aumento en la rotación de los trabajadores, situación que puede impactar negativamente la retención del personal y afectar la imagen de la empresa.

En cuanto a **salarios** se concluye que la mayoría de los colaboradores considera que sus salarios no están adecuados a sus funciones, lo que sugiere una posible insatisfacción en cuanto a la compensación económica recibida, esta percepción puede generar descontento entre los colaboradores y afectar su nivel de compromiso y por ende los niveles de retención en la empresa.

Por esta razón, al analizar los resultados obtenidos con relación a los salarios, el equipo investigador destaca la importancia de revisar y ajustar la estructura salarial de la empresa para garantizar una compensación justa y acorde al desempeño y responsabilidades de los colaboradores, y con base a lo indicado por el MTSS.

En cuanto a **incentivos económicos**, se concluye que, según la mayoría de las respuestas recopiladas, la mayoría de los colaboradores manifiesta no recibir beneficios económicos adicionales a sus salarios durante el periodo analizado, esta falta de incentivos económicos puede generar descontento y desmotivación entre el personal, lo que puede impactar negativamente en la retención del personal.

Al analizar los resultados relacionados con los **incentivos interpersonales**, el equipo investigador concluye que es de gran importancia continuar promoviendo y fortaleciendo las relaciones entre los colaboradores como parte de una estrategia integral de retención de talento. Estos incentivos pueden ser clave para mantener un ambiente laboral positivo y motivador, lo que a su vez va a contribuir a reducir la rotación de personal en Theragenics Costa Rica Ltda.

De acuerdo con los **beneficios**, en la mayoría de las respuestas recopiladas, los colaboradores son conscientes de que cuentan con al menos dos beneficios ofrecidos por la empresa, los cuales contribuyen a su bienestar y a potenciar su rendimientos y desempeños en sus labores diarias e incluso en su vida personal.

### **5.1.2 Conclusiones de valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la satisfacción de los colaboradores, y sus indicadores.**

En segundo lugar, se concluye que, al valorar los indicadores de jornadas laborales, seguridad laboral, flexibilidad y onboarding, se infiere que las condiciones laborales dentro de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., son percibidas de distintas maneras por parte de sus colaboradores.

El generar un buen ambiente de trabajo mediante condiciones laborales adecuadas, propicia un buen rendimiento y satisfacción de los colaboradores, y por ende, de la empresa. Mediante los resultados obtenidos por parte de los trabajadores, mencionados en el capítulo anterior, se permite evidenciar que Theragenics Costa Rica Ltda., posee condiciones laborales beneficiosas, no obstante, poco equitativas.

En cuanto a **jornadas laborales**, se concluye que los periodos de trabajo no son los apropiados, en donde hay personas que no cumplen con su jornada laboral según lo estipulado en su contrato de trabajo. Lo cual, refleja una falta en el equilibrio de carga laboral, lo que significa un desequilibrio entre la vida personal y profesional del colaborador.

La **seguridad laboral** que brinda la empresa es bastante amplia, ya que abarca varios temas importantes, sin embargo, a pesar de tener bastantes colaboradores

sabedores de los protocolos y medidas a aplicar en caso de emergencia o problemas que comprometan la seguridad, como se menciona en el análisis del capítulo anterior, existe una cantidad de trabajadores que no conocen sobre dichos aspectos.

Es inquietante, la falta de conocimiento respecto al tema, no solo por parte de los colaboradores, sino también, el incumplimiento de parte de la persona encargada de salud ocupacional de difundir e inculcar una correcta y homogénea cultura sobre dicho tema.

Por otro lado, la **flexibilidad** que proporciona la empresa es variada y definitivamente apreciada, en donde los colaboradores cuentan con opciones desde flexibilidad de horarios, modalidad de teletrabajo, posibilidad de tener permisos extralaborales, hasta ser capaces de elegir su vestimenta y disfrutar de tiempos libres.

Claro está, que actualmente opciones como las ya mencionadas, son puntos decisivos para muchas personas trabajadoras. Las empresas deben de brindar variedad de opciones que le permitan al colaborador ser flexible en sus funciones, siempre y cuando no afecte el rendimiento y desempeño en las mismas, y Theragenics Costa Rica Ltda., cumple con esa función.

Por último, respecto a la información obtenida sobre el **onboarding** realizado por dicha empresa, se concluye que a pesar de que la mayoría de los trabajadores afirman poseer un plan de entrenamiento adecuado, con variedad de temas desarrollados durante estos, también se hallan trabajadores que afirman lo contrario, con planes de entrenamiento sumamente cortos y poco sustanciosos, y en ciertos casos, la ausencia de estos.

Lo cual es negligencia por parte del equipo de Calidad de Theragenics Costa Rica Ltda., siendo el proceso de onboarding la fase esencial durante el comienzo de cualquier colaborador en su puesto de trabajo. Y en caso de ser ignorancia por parte de los trabajadores, es responsabilidad de la empresa asegurarse de que cada uno de ellos percibe estas medidas homogénea y positivamente.

### **5.1.3 Conclusiones de identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, y sus indicadores.**

En tercer lugar, se concluye que al identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, se halla que esta cuenta con programas de formación y desarrollo laboral, de manera que se imparten capacitaciones desde el día uno que ingresan a la compañía y continúan implementando cada periodo determinado.

Existen oportunidades de crecimiento y se dan en diferentes departamentos, todos los colaboradores tienen el mismo derecho de participar y de ser tomados en cuenta, no siempre se dan aperturas de nuevos puestos o nuevas plazas, lo cual es información que algunos desconocen.

Es por ello por lo que uno de los factores que afecta, con respecto a la formación, y crecimiento profesional de cada colaborador, es la falta de una comunicación activa por parte de los departamentos encargados de impartir dicha información.

Con respecto a las **capacitaciones** no se aprecian desde un punto de vista de formación sino de recordatorio de cómo hacer su trabajo y los elementos que la rodean, ya que la gran mayoría solo recibe formación en su misma área de trabajo, y sólo una minoría se desarrolla en otros ámbitos, cabe rescatar que quienes reciben un crecimiento diferenciado corresponden a los puestos no operativos.

Theragenics Costa Rica Ltda., capacita a todo el personal de forma parcial, algunos con una cartera de capacitación más amplia que a otros, y no es por falta de los trabajadores en aprender, ya que exponen estar dispuestos a adquirir conocimiento de otras áreas y romper los paradigmas tradiciones actuales.

Las **oportunidades de crecimiento** son un punto clave para cualquier compañía en temas de retención de personal, donde hay un panorama claro del futuro y logros por alcanzar, hay empleado feliz y dispuesto a quedarse. Theragenics Costa

Rica Ltda., no se queda atrás, tiene oportunidades de crecimiento, incluso cuenta con programas de sucesión, que da una esperanza de un mejor puesto o colocación profesional.

Cada colaborador puede optar por la oportunidad de concursar a un puesto interno cuando este es publicado, algunos de los encuestados han sido sentidos o promovidos en diferentes ocasiones. También, existe un número importante de trabajadores que no han aprovechado esta opción que la empresa da de crecimiento ya sea horizontal o verticalmente, y no la han tomado por falta de conocimiento o no se sienten al 100% capacitados para poder asumirla.

En cuanto a **herramientas tecnológicas**, a pesar de que Theragenics Costa Rica Ltda., cuenta con las herramientas necesarias para que los colaboradores realicen sus tareas, estas no son suficientes para cubrir sus expectativas con relación a lo que están acostumbrados a usar o que tienen el conocimiento de otras herramientas que podrían implementar.

Gracias a este indicador, se aprecia la falta de innovación tecnológica de la empresa, que a pesar de que las herramientas tecnológicas actuales funcionan y cumplen su fin, el mercado ofrece constantemente nuevas y mejores que simplifican o agilizan cada tarea.

Theragenics Costa Rica Ltda., cuenta con un **seguimiento** de evaluación del rendimiento definido y periódico, la mayor parte de la población encuestada afirma que la empresa realiza entre una a dos evaluaciones al año.

Las evaluaciones se enfocan principalmente en sus principales responsabilidades directas, dando un enfoque de preocupación y responsabilidad al hacer sus funciones.

Otros temas de interés vistos en las evaluaciones son seguridad y ambiente, desarrollo profesional, políticas y evaluaciones a otros compañeros, reflejando no solo la preocupación que tiene la compañía en evaluar lo que hace día a día sino de fomentar como un todo, aquellas necesidades y oportunidades de mejora que los colaboradores tienen y que ellos como empresa también necesitan.

#### **5.1.4 Conclusión que responde al objetivo general: Analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024.**

Finalmente se concluye que los mecanismos de retención de personal utilizados por parte de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., cumplen su función parcialmente. A lo largo del análisis de la presente investigación se encuentran hallazgos con resultados divididos, en donde las respuestas positivas son tantas como las negativas.

Por un lado, la empresa realiza un gran trabajo al proveer a sus colaboradores de oportunidades que les brinda condiciones laborales favorables, así como también les ofrece opciones de formación y desarrollo laboral ventajosas y atractivas; por otro lado, queda evidente el descontento por parte de los colaboradores, debido a que los incentivos laborales no son los adecuados u óptimos.

Asimismo, la empresa carece de comunicación asertiva, al no informar correctamente a sus trabajadores acerca de temas tan importantes y vitales referentes a su entorno laboral y oportunidades de formación profesional.

Hay muchas oportunidades de mejora las cuales Theragenics Costa Rica Ltda., puede optar por implementar para mejorar la retención dentro de la empresa, logrando así el progreso continuo del departamento de recursos humanos, oportunidades de mejora las cuales se mencionan específicamente como recomendaciones en el siguiente apartado.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones de verificar la existencia de incentivos laborales utilizados por la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la fidelización del personal, y sus indicadores.**

El equipo investigador resalta la importancia de implementar estrategias de retención que incluyan incentivos laborales adecuados para todo el personal, tanto de manufactura, administrativos y gerencial.

Se recomienda que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., considere implementar mejoras en cuanto a salarios, debido a que hay una gran parte de colaboradores que percibe un salario mínimo; este aspecto es relevante para fortalecer la satisfacción laboral y la retención del personal a largo plazo, máxime que la mayoría del personal manifiesta no estar conforme con el salario actual.

Se destaca la necesidad de que Theragenics Costa Rica Ltda., revise y fortalezca sus programas de incentivos para reconocer y recompensar adecuadamente el desempeño y la dedicación de sus colaboradores. Implementar mejoras en este aspecto va a contribuir a aumentar la satisfacción laboral y a reducir la posibilidad de rotación del personal.

Es imprescindible que Theragenics Costa Rica Ltda., examine y mejore sus programas de beneficios para garantizar que los colaboradores se sientan valorados y motivados en su entorno laboral. Implementar cambios en este aspecto puede contribuir a fortalecer la retención del personal y a promover un clima organizacional más positivo y productivo.

### **5.2.2 Recomendaciones de valorar las condiciones laborales, que brinda la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la satisfacción de los colaboradores, y sus indicadores.**

Es necesaria la existencia de condiciones laborales propicias para el buen funcionamiento y desempeño de los colaboradores. Sin un conocimiento concreto de estas, es imposible el desarrollo adecuado de la empresa ni de cada individuo, obstruyendo la satisfacción de estos.

Es por esto, que se recomienda implementar medidas de control de las jornadas laborales, para asegurar el cumplimiento de estas y evitar la explotación de los trabajadores. Mediante un registro de ausencias, vacaciones, horas extra, permisos extraordinarios y tiempos libres, se puede registrar de mejor manera las horas laboradas, para así compensar como se debe al trabajador y accionar según sea el caso.

También, se sugiere utilizar canales de difusión pertinentes para comunicar las medidas de seguridad laboral que brinda Theragenics Costa Rica Ltda. Como se menciona en las conclusiones del apartado anterior, hay una faltante con respecto al conocimiento de protocolos y medidas de seguridad dentro del trabajo. Es por ello por lo que, la mejoría de salud ocupacional es indiscutiblemente necesaria, mediante la realización de campañas informativas de seguridad laboral y capacitaciones cortas pero efectivas que traten sobre las medidas que deben ser del conocimiento de todos.

Asimismo, se alienta a continuar poniendo en práctica las opciones de flexibilidad que esta empresa ofrece a sus empleados, ya que esto constituye un valor agregado para la organización. No aminorar dichas opciones, sino seguir ofreciéndolas e inclusive proporcionar más alternativas para continuar en mejora continua y mantener siempre satisfechos a los colaboradores, tales como la flexibilidad horaria, priorizando el cumplimiento de las tareas diarias y la flexibilidad de tareas, también conocido como multitasking, mediante el cual se aprovechan las diferentes habilidades de un trabajador, en lugar de limitarse a una sola tarea.

Por último, se recomienda hacer una reestructuración del proceso de onboarding. Establecer parámetros que hacen al proceso necesario y redefinir los temas a tratar, duración del proceso y herramientas de control que aseguren la impartición de los planes de entrenamiento. También, rediseñar el plan de acción del equipo de calidad, quienes son los encargados de este proceso, es necesario. Para que, de esta manera, se garantice la ecuanimidad con relación a la inducción a la empresa y al puesto a desempeñar.

### **5.2.3 Recomendaciones de identificar los programas con los que cuenta la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con respecto a formación y desarrollo laboral, para el crecimiento profesional de los colaboradores, y sus indicadores.**

Se recomienda realizar una revisión exhaustiva de los programas de formación y desarrollo laboral actuales, este análisis debe incluir una evaluación detallada de su estructura, contenido y metodología. Es importante identificar si estos programas están actualizados y alineados con las últimas tendencias y prácticas del sector.

Además, es necesario determinar si los programas actuales abordan de manera adecuada las competencias y habilidades necesarias para un óptimo desempeño en los diferentes roles dentro de la empresa.

Otro aspecto fundamental es estar alineados con las necesidades y expectativas de los colaboradores, por lo que se recomienda aplicar encuestas y entrevistas que permitan entender mejor las necesidades, expectativas y aspiraciones profesionales de los colaboradores, ya que esto puede ayudar a asegurar que los programas de formación están diseñados para cubrir tanto las necesidades inmediatas del puesto como las perspectivas de desarrollo a largo plazo de los trabajadores.

Una vez identificados todos los aspectos anteriores vendría la formulación y aplicación de programas mejorados, para alcanzar el éxito es necesario evaluar y ajustar la duración de los programas de formación para que sean efectivos, pero sin terminar siendo abrumadores para los participantes.

La profundidad de los contenidos también debe ser equilibrada, proporcionando tanto conocimientos teóricos como habilidades prácticas aplicables en el entorno laboral diario. Si bien los temas deben ser relevantes para las funciones y responsabilidades de los colaboradores siempre es beneficioso incorporar módulos sobre habilidades blandas, como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, además de las habilidades técnicas específicas para cada puesto.

Por último, el monitoreo y la evaluación continua de estos programas es igualmente importante. Se sugiere implementar mecanismos de evaluación periódica para medir la efectividad de los programas de formación y desarrollo. Utilizar métricas cuantitativas y cualitativas que permitan evaluar el impacto de los programas en el desempeño laboral y el crecimiento profesional de los colaboradores, y realizar ajustes basados en los resultados de estas evaluaciones garantizará la mejora continua de los programas.

El objetivo de esta recomendación es optimizar los programas de formación y desarrollo laboral en Theragenics Costa Rica Ltda., asegurando que sean adecuados, efectivos y alineados con las necesidades tanto de la empresa como de sus

colaboradores. Fortalecer estos programas podría mejorar el desempeño laboral, aumentar la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, mejorar la retención del personal en la empresa.

Adoptar un enfoque proactivo y continuo en la revisión y mejora de los programas de formación y desarrollo no solo contribuirá al crecimiento profesional de los colaboradores, sino que también impulsará la competitividad y éxito a largo plazo de Theragenics Costa Rica Ltda.

#### **5.2.4 Recomendación general: Analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024.**

Se recomienda que Theragenics Costa Rica Ltda., establezca un plan estratégico integral de retención de personal que abarque no solo la identificación de los mecanismos actuales de retención, sino también la implementación de nuevas estrategias innovadoras y efectivas para mejorar la retención del talento en la empresa.

Es importante **revisar y actualizar los incentivos laborales** para asegurar que sean competitivos y conforme con las expectativas del mercado. Introducir beneficios adicionales y revisar periódicamente estos incentivos puede ayudar a adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores.

Es fundamental promover la **comunicación y transparencia**. Se deben implementar canales de comunicación abiertos para informar a los colaboradores sobre oportunidades de desarrollo y fomentar una cultura de retroalimentación constante, un ejemplo de ello podrían ser las reuniones regulares entre Recursos Humanos y colaboradores ya que pueden ayudar a discutir políticas de retención y recoger opiniones directas.

Otra acción crucial es ofrecer **oportunidades de desarrollo profesional**. Desarrollar programas de formación y capacitación continuos y ofrecer planes de carrera claros, que de ser posible incluyan algún tipo de mentoría o coaching, esto

ayudaría a los colaboradores a alcanzar sus objetivos profesionales, y mantener la constancia evaluando periódicamente la efectividad de estos programas y ajustarlos según los resultados y la retroalimentación recibido para garantizar su eficacia.

Una medida que se recomienda implementar para evaluar si todos estos esfuerzos están dando fruto es **la evaluación continua de la satisfacción laboral**, esto mediante encuestas regulares que permitan identificar áreas de mejora, además, actuar sobre los hallazgos de las encuestas mejorará el ambiente laboral y responderá a las necesidades de los colaboradores.

Para asegurar que los valores y la misión de la empresa estén claramente comunicados y reflejados en las prácticas diarias se recomienda **promover una cultura organizacional** sólida, mediante iniciativas como actividades de team building y reconocimientos públicos para ayudar a crear un ambiente de trabajo motivador.

Finalmente, se recomienda **establecer métricas claras** para medir el impacto de las estrategias de retención y utilizar herramientas de análisis de datos para monitorear su efectividad y permitir realizar ajustes basados en los datos para asegurar una mejora continua.

Implementar un enfoque estratégico y proactivo para la retención del personal de Theragenics Costa Rica Ltda., podrá fortalecer su cultura organizacional, mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, y contribuir al desarrollo continuo del departamento de Recursos Humanos.

Este plan integral no solo ayudará a retener el talento existente, sino que también busca posicionar a la empresa como un empleador de elección, atrayendo a nuevos talentos y asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo.

### **5.3 Propuesta**

En la siguiente propuesta se dará a conocer los planes de acción para la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., donde se desarrollan objetivos, y la metodología, basados en acciones con o sin financiamiento, a un corto o largo plazo.

Con la elaboración de un mapa mental y una matriz de gestión, se crea la base de la metodología para dar funcionamiento a un plan de acciones que ayude a la empresa a tener un mejor rendimiento en temas relacionados a retención de colaboradores y oportunidades de crecimiento tanto personal como profesionalmente.

### **5.3.1 Justificación**

Dada la importancia de retener el personal y la falta de mejoras en los programas de beneficios de la empresa, así como la poca comunicación que esta tiene ante su personal, se crea la necesidad de crear una propuesta de revisión e implementación de mejoras para ofrecer una variedad de ofertas en beneficios y programas de formación y desarrollo que los colaboradores de la empresa necesitan para mantener una visión sólida de fidelización con Theragenics Costa Rica Ltda.

### **5.3.2 Objetivos**

- Implementar mejoras internas en los programas actuales de retención de personal, con acciones estratégicas que motiven al personal, para la formación de una mayor fidelización e identidad con Theragenics Costa Rica Ltda.
- Revisar periódicamente la aplicación de la propuesta, mediante evaluaciones continuas, para la generación de credibilidad en las acciones tomadas con el programa de retención de personal.
- Dar una visión estratégica con propuestas de asesorías en especialidades específicas en Recursos Humanos, para que ayuden al fortalecimiento de mejores oportunidades laborales en la compañía,

### **5.3.3 Metodología**

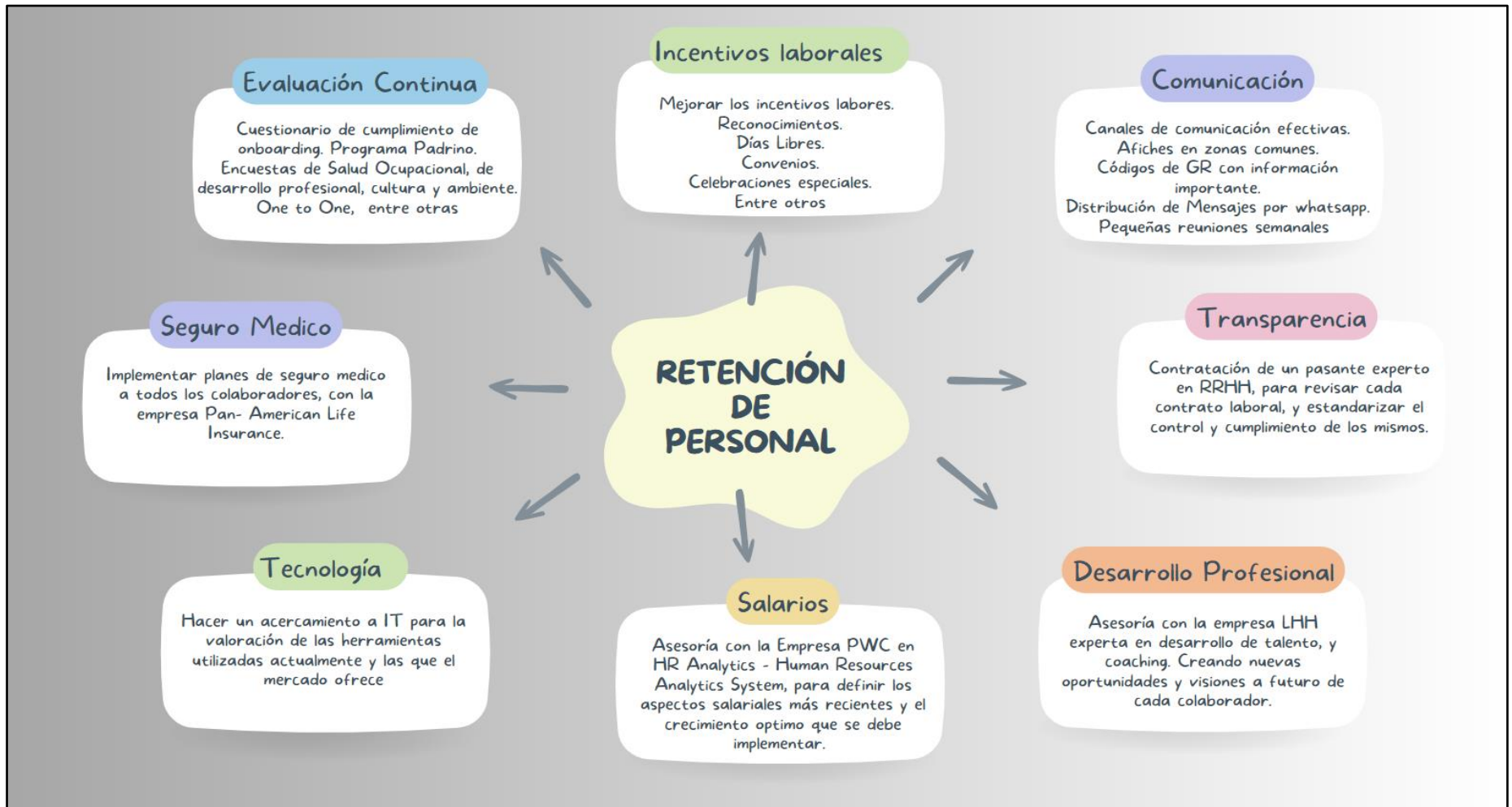
Para lograr alcanzar los objetivos planteados se establece una serie de necesidades de primera mano que la empresa debe cubrir y asumir la responsabilidad de implementar para mejorar su programa de retención de personal.

La Metodología se basa en dos apartados, uno donde muestra un mapa mental, ver figura 7, donde se enlistan ocho grupos de trabajo esenciales, los cuales

son: Incentivos, la comunicación, la transparencia, el desarrollo profesional, los salarios, la tecnología, el seguro médico, y la evaluación continua.

Estos apartados forman parte de los ocho pilares que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe considerar para lograr obtener un rendimiento óptimo y que sus colaboradores la reconozcan como una empresa competitiva en el mercado, en cuanto a beneficios, desarrollo y retención de personal.

**Figura 7: Mapa Mental, acciones que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.**



Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

El segundo apartado, es una matriz de gestión ver figura 8, en esta se muestra cuatro cuadrantes, donde clasifica las acciones por orden: el primer cuadrante muestra las actividades que no requieren un financiamiento y el tiempo de ejecución es corto, el segundo cuadrante, señala las que necesitan financiamiento a un corto plazo, el tercer cuadrante muestra las acciones sin financiamiento pero a desarrollar en un corto plazo y el último cuadrante muestras las que requieren un financiamiento y una posible aprobación de presupuesto por ello se establecen en un plazo largo.

**Figura 8: matriz de gestión según cuadrante de acciones que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.**



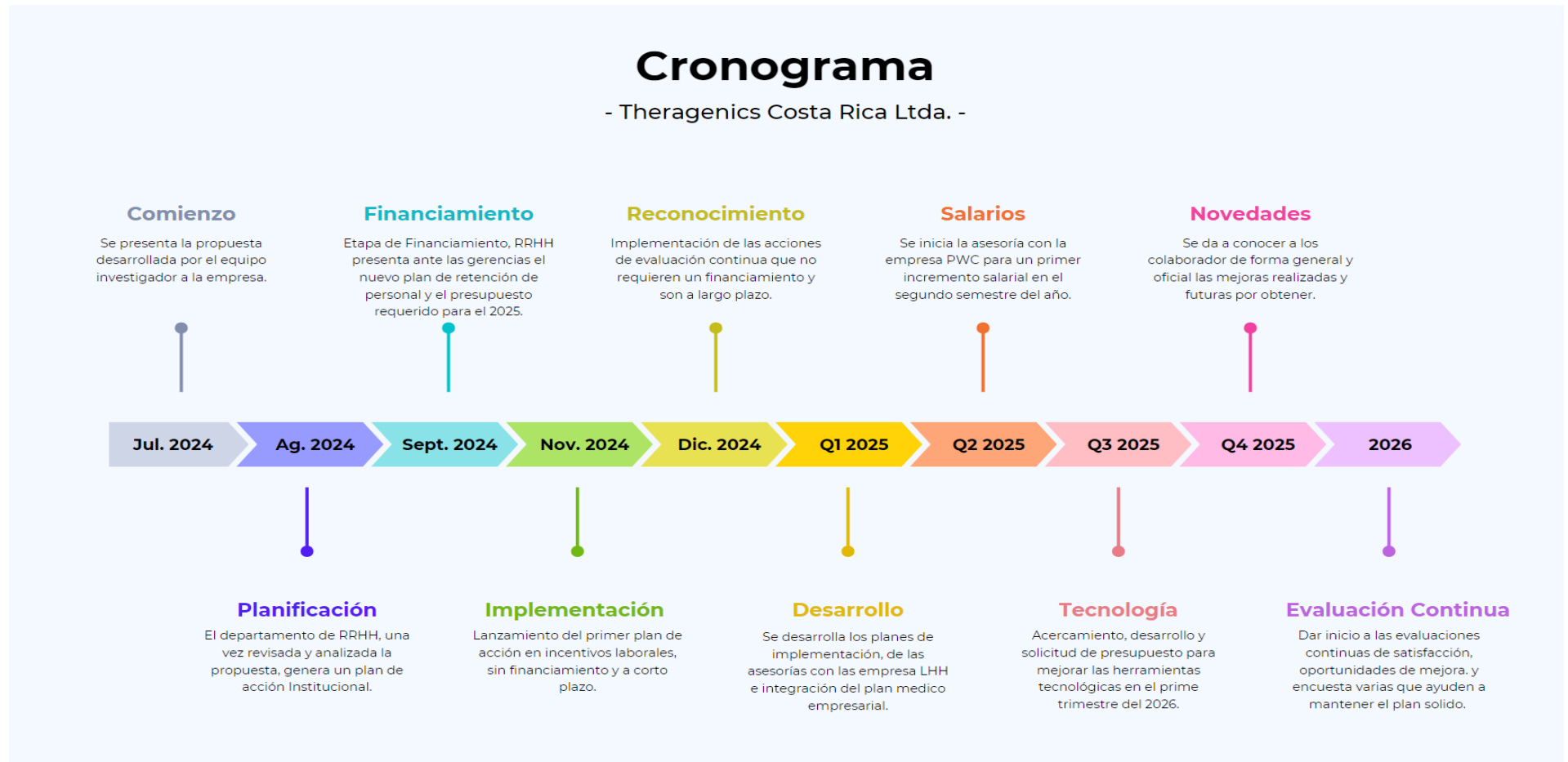
Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s.e.

### **5.3.4 Cronograma**

En el siguiente cronograma, ver figura 9, se muestra el periodo de tiempo que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., tarda en implementar un nuevo programa de retención de personal, debido a que algunas de las acciones requieren de un presupuesto previamente autorizado y de asesorías planeadas.

Da inicio en julio del presente año y finaliza en el 2026, un periodo de año y medio donde la compañía debe adaptarse a los cambios, y poner en práctica cada pilar anteriormente visto en la figura 7.

**Figura 9: Cronograma de los planes de acción que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., debe implementar.**



Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s.e.

Comienzo; julio 2024: gracias a investigación desarrollada y al análisis presentado se genera la propuesta para la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., donde para esta fecha se entrega formalmente a la compañía.

Planificación; agosto 2024: una vez que reciban la propuesta realizada por el equipo investigador, el departamento de recursos humanos en conjunto con sus departamentos o áreas de apoyo, reformulan lo planteado para darle una imagen adecuada a las políticas y procedimientos que la institución solicita.

Financiamiento; septiembre 2024: de forma formal, RRHH presenta ante los representantes gerenciales la solicitud de un presupuesto para el nuevo plan de retención de personal.

Implementación; noviembre 2024: se reflejan las primeras acciones tomadas por RRHH para con sus colaboradores, estas medidas no requieren de un financiamiento extraordinario y se pueden aplicar de inmediato.

Reconocimiento; diciembre 2024: RRHH en conjunto con los demás departamentos, fomentan las evaluaciones continuas que no requieren de un presupuesto, y se desarrollan a lo largo del año, de forma periódica.

A partir del 2025 los planes se desarrollan bajo el supuesto que el presupuesto planteado es aprobado.

Desarrollo; Primer Trimestre (Q1) 2025: en esta etapa inicia las primeras asesorías con la empresa Lee Hecht Harrison (LHH), en conjunto con el departamento de recursos humanos. Se inician las negociaciones para la implementación del plan médico con Pan- American Life.

Salarios; Segundo Trimestre (Q2) 2025: Inicia la asesoría con la empresa PricewaterhouseCoopers (PWC), que facilita los informes mensuales de remuneración por puesto, para su respectivo análisis e implementación de un aumento salarial en los casos que así lo amerita.

Tecnología; Tercer Trimestre (Q3) 2025: se da un acercamiento con el equipo de IT para revisar cuáles herramientas tecnológicas deben implementar, cambiar o

incluir en el próximo año, donde en conjunto con RRHH se crea el presupuesto para el 2026 ante estas necesidades.

Novedades; Cuarto Trimestre (Q4) 2025: para este periodo, la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., con ayuda del departamento de comunicación y RRHH, exponen ante todo el personal, las acciones y cambios tomados en pro de mejorar los incentivos, condiciones laborales y los planes a futuro en esta área.

Evaluación continua; 2026: con la experiencia del 2025 el departamento de recursos humanos está en su deber de realizar evaluaciones periódicas, donde pueda medir la satisfacción de sus colaboradores, así como las nuevas tendencias que el mercado ofrece año con año.

### 5.3.5 Presupuesto

**Tabla 9: Inversión que necesita Theragenics Costa Rica Ltda., en el 2025, para llevar a cabo la propuesta planteada por el equipo investigador.**

Necesidad	Q1	Q2	Q3	Q4	Anual
	Total	Total	Total	Total	
<i>Afiches</i>				150 000,00	<b>150 000,00</b>
<i>Pasante</i>	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	<b>1 200 000,00</b>
<i>Team Coaching</i>	650 000,00	650 000,00	650 000,00	650 000,00	<b>2 600 000,00</b>
<i>Reconocimientos</i>	950 000,00	950 000,00	950 000,00	950 000,00	<b>3 800 000,00</b>
<i>Celebraciones Especiales</i>		3 000 000,00	3 000 000,00	4 000 000,00	<b>10 000 000,00</b>
<i>Asesoría con PWC</i>		1 300 000,00			<b>1 300 000,00</b>
<i>Asesoría con LHH</i>	1 000 000,00				<b>1 000 000,00</b>
<i>Seguro Medico</i>		8 000 000,00			<b>8 000 000,00</b>
<i>Herramientas Tecnológicas</i>					-
<b>Total</b>	<b>2 900 000,00</b>	<b>14 200 000,00</b>	<b>4 900 000,00</b>	<b>6 050 000,00</b>	<b>28 050 000,00</b>

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

En la tabla 9, se muestra el presupuesto estimado que la empresa Theragenics Costa Rica Ltda., podría necesitar en el 2025 para llevar a cabo la propuesta planteada de mejorar las condiciones laborales y por ende tener una retención de personal acorde a lo que el mercado ofrece.

El presupuesto está acorde al cronograma, donde estas se dividirán según el trimestre del 2025 y la necesidad en cada uno de ellos, para el 2026 no se contempla en este plan, ya que abarca la adquisición de nuevos activos, donde las cotizaciones tiende a variar más por el rango de tiempo que es mayor, paralelamente debe continuar de forma periódica a realiza mejoras de lo establecido en el año 2025.

### **5.3.6 Plan de implementación**

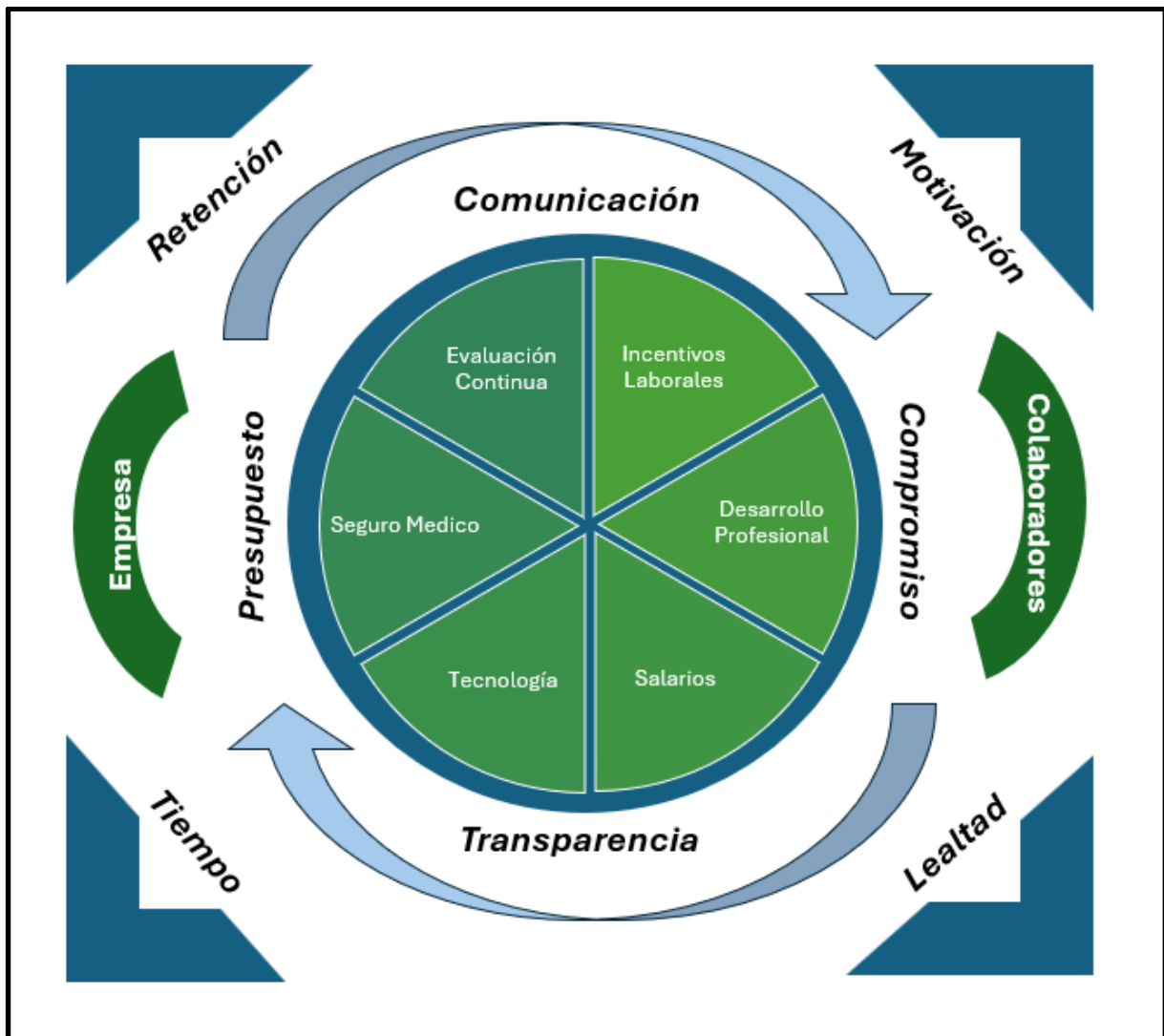
El plan de implementación da respuesta a los objetivos planteados en esta propuesta, asentando las acciones metodológicas, y respetando los tiempos establecidos en el cronograma.

A continuación, se muestra la figura 10, el modelo de relaciones e interrelaciones de la propuesta para la retención de personal de Theragenics Costa Rica Ltda.

En su centro se encuentran seis de los pilares de trabajo, rodeados de los otros dos que son comunicación y transparencia, tanto de la empresa como para los colaboradores, para que estos grupos centrales puedan funcionar a su máxima capacidad requiere de un presupuesto por parte de la compañía y un compromiso de los colaboradores.

Una vez logrado este punto de equilibrio entre lo que la corporación está dispuesta hacer por sus trabajadores y la disposición que estos vayan a tener ante nuevos cambios, en un tiempo prudente se genera un ambiente sólido, de motivación, lealtad y por ende logrando el fin común que es la retención del personal.

**Figura 10: Modelo de relaciones e interrelaciones de la propuesta para la retención de personal de Theragenics Costa Rica Ltda.**



Fuente: Propuesta del equipo investigador.

Elaboración Propia: Masís, y et al, comunicación personal, 2024, s. e.

Implementar mejoras internas en los programas actuales de retención de personal, entre las acciones recomendadas están:

Días libres: cada colaborador tendrá un día libre extraordinario fuera de su programa de vacaciones, para celebrar su cumpleaños, este día debe ser tomado en el mes del cumpleaños y no son acumulativos.

Convenios: RRHH debe generar un programa de convenios, con diferentes empresas, tanto en educación, salud, bienestar, entretenimiento, vestido, entre otros, para que estas compañías puedan ofrecer algún porcentaje de descuento a los colaboradores de Theragenics Costa Rica Ltda.

Reconocimientos: dar una tarjeta de regalo de spoon, por un monto de 20.000,00 por colaborador en el día de su cumpleaños, esta tarjeta no puede ser cambiada por efectivo y debe ser al portador.

Celebraciones especiales: dar un detalle individual, o celebrar de forma conjunta a los colaboradores que pertenecen a un grupo especial, llámese a aquellos que son Padres, Madres, día del niño, y Navidad. Esta acción se debe realizar cercana a la fecha de cada celebración.

Revisar periódicamente la aplicación de la propuesta, entre los métodos recomendados a utilizar están:

One to One: son reuniones uno a uno, el colaborador con su respectiva jefatura, la idea es poder conocer más las necesidades de cada persona, sus aspiraciones, y opiniones en relación con la empresa.

Evaluaciones continuas: la empresa debe implementar evaluaciones de desempeño que permitan medir las habilidades, problemas y definir los perfiles de sus colaboradores, entre las que se recomiendan son: Autoevaluación, evaluación 360, evaluación basada en la satisfacción del colaborador.

Cuestionarios: realizar cuestionarios simples y cortos con preguntas precisas sobre temas generales, como salud y seguridad, ambiente y clima laboral, satisfacción salarial, beneficios entre otras.

Entrevistas: las entrevistas deben ser más específicas, realizadas por el departamento de recursos humanos, estas pueden ser en grupos o individuales, el propósito de estas son conocer los avances y las oportunidades de mejora que la empresa podría tener con sus programas de retención.

Programa Padrino: los primeros tres meses de un colaborador nuevo, tendrá el acompañamiento de otro colaborador experimentado guiándolo por el camino del aprendizaje correcto, presentando al personal, la infraestructura, los valores y como aplicarlos, funciones principales entre otros.

Dar una visión estratégica con propuestas en especialidades específicas en Recursos Humanos, entre las asesorías están:

Asesoría con PWC: es una empresa especialista en el comportamiento del mercado y las políticas salariales, gracias a sus asesorías pueden identificar los salarios que necesitan una modificación para ser competitivos y así definir sus cuartiles para futuros aumentos.

Asesoría con LHH: al ser una compañía líder en planeación y desarrollo de talento humano, facilita el acompañamiento a todo el personal de Theragenics Costa Rica Ltda., con sus coaching y crecimiento de carrera.

Seguro médico: implementar un seguro de vida, accidentes y salud a cada colaborador, con la empresa Pan American Life, especialista en esta área, cuando un trabajador se siente protegido su nivel de fidelidad aumenta.

Acercamiento IT: RRHH en acompañamiento con el equipo de IT, deben hacer un acercamiento y evaluación de las herramientas tecnológicas y los equipos necesarios a cambiar, con la finalidad de crear nuevas y mejores condiciones de trabajo.

## Referencias

- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo - Volumen 1: Diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2019). *Rol del Jefe (Nueva Edición): Cómo ser un buen jefe*. Ediciones Granica.
- Álvarez, D. G. (2023). *Rotacion de personal*. Recuperado 10 de septiembre de 2023, de <https://www.digitaliapublishing.com.una.remotexs.co/a/110858/rotacion-de-personal->
- Asamblea Legislativa (2022). Código de trabajo de Costa Rica. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045)
- Asenjo, K (2021). *Influencia de las condiciones laborales en la calidad de vida laboral de los trabajadores de la empresa Inversiones Muya*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8995/Asenjo%20Salazar%20Kiara%20Daniela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación para el Progreso de la Dirección (8 marzo del 2021). *Tipos de incentivos laborales y ejemplos de cada tipo*. APD. Recuperado el 21 de agosto del 2023, de <https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/#:~:text=Los%20incentivos%20son%20aquello%20que,tarea%20concreta%2C%20mejorando%20su%20rendimiento.>
- Cáceres Rivera, D. I., Ruiz Sandoval, J. P., Cristancho Zambrano, L. Y., Pulido Montes, M. A., & López Romero, L. A. (2022). Métodos empleados para cuantificar la carga de trabajo en Enfermería en las unidades de cuidados

intensivos: Una revisión de la literatura: Methods used to quantify nursing workload in intensive care units: A review of the literature. *Métodos utilizados para quantificar a carga de trabalho de enfermagem em unidades de terapia intensiva: uma revisão da literatura.*, 13(3), 1-13. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.2301>

Caldas, M., & Hidalgo, M. (2022). *Formación y orientación laboral 2022*. Editex.

Campiña, G., & Fernández, M. (2022). *Gestión auxiliar de personal*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Carmen, C. B., Maria del, Paula, G. P., & Francisco, B. F. (2018). *Retribuciones salariales, cotización y recaudación*. Ministerio de Educación.

Castro, V. F. R., Castro, R. M. R., Pilay, M. A. T., Anzúles, G. R. P., Lucas, H. B. D., Merino, M. A. C., & Chele, M. A. C. (2018). *Metodologías y tecnologías de la información en la educación*. 3Ciencias.

Diaz, P. (2020). *Recursos humanos en el alojamiento*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Figueroa, E. G., Sotelo, J. G., & Góngora, A. M. (2020). *Gestión de las organizaciones: Nuevos enfoques y aplicaciones*. Universidad Juárez del Estado de Durango.

González, C., & Pérez, R. (2023). *Formación y orientación laboral 10.<sup>a</sup> edición 2023*. Ediciones Paraninfo, S.A.

González, C., & Pérez, R. (2020). *Formación y orientación laboral. Fundamentos (Edición 2020)*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Guevara, M. de. (2023). *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos. UF0345. Ed. 2023*. Tutor Formación.

Guerrero, M. L., Hernández, J., Tena, Á., Pérez, M. G., Miró, M. T., Alonso, I. M., Burguillo, E. C., & Ortiz, S. A. (2021). *Tiempo de trabajo y descanso*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.

Íñiguez, L. (26 de setiembre del 2022). *Importancia de la Formación y Desarrollo Profesional de los Empleados*. Hirebook. Recuperado el 16 de agosto del 2023, de <https://www.hirebook.com/es/blog/importancia-de-la-formacion-y-desarrollo-profesional-de-los-empleados>

Salcedo, B., & Zavala, H. (2020). La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037\\_SalcedoB.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf)

Laza, C. A. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. MF1001. Tutor Formación.

Laza, C. A. (2021). *Gestión auxiliar de personal*. MF0980. (Ed. 2021). Tutor Formación.

Laza, C. A. (2022). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. UF0927. Tutor Formación.

Ley 8968 de 2011. De protección de la persona frente al tratamiento de sus datos personales. Artículo 1 y 2. 05 de setiembre de 2011. D.O.No. 170.

<https://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/CR4%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n%20de%20la%20Persona%20frente%20al%20Tratamiento%20de%20sus%20Datos%20Personales.pdf>

Ley 7210 de 2022. De Régimen de Zonas Francas. Artículo 1 y 12. 04 de mayo de 2022.

[http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11593&nValor3=79357&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=11593&nValor3=79357&strTipM=TC)

Levy, A. (2023). *Dialogando con el ChatGPT Sobre las Organizaciones Humanas y el Sentido de la Vida*. Alberto Levy.

López, F. F. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. UF0346. Ed. 2022. Tutor Formación.

Luna, F. (2019). *Prevención de Riesgos Laborales*. Editorial Elearning, S.L.

Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Organización Internacional del Trabajo (1951). C100 - Convenio sobre igualdad de remuneración.

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_Ilo\\_Code:C100](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C100)

Organización Internacional del Trabajo (1951). C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación).

[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_Ilo\\_Code:C111](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111)

Ortiz, J. A. (2023). *Sistemas integrados de gestión – 1ra edición: Bajo las normas ISO*. Ecoe Ediciones.

Pereyra, L. E. (2022). *Capacitación en administración I*. Klik.

Pilar, M. (2023). *Prevención de riesgos laborales. Seguridad y salud laboral 3ª edición*. Ediciones Paraninfo, S.A

Pineda, J., Franco, N., Sánchez, N., Casas, C., Ochoa, P., Morales, J., & Buelvas, T. (2021). *Buenas prácticas hacia la equidad de género de organizaciones en Colombia: Grandes empresas*. Universidad de los Andes.

Rodríguez, C., Breña, J., J., Esenarro, D. (2021). *Las Variables en la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. [https://www.google.co.cr/books/edition/Las\\_variables\\_en\\_la\\_metodolog%C3%ADa\\_de\\_la\\_i/5jFJEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&bsh=m=rimc/1](https://www.google.co.cr/books/edition/Las_variables_en_la_metodolog%C3%ADa_de_la_i/5jFJEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&bsh=m=rimc/1)

Rus, E. (1 de enero del 2021). *Investigación Cuantitativa*. Economipedia. Recuperado el 1 de setiembre del 2023, de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>

Schwab, P.-N. (26 de octubre del 2020). *Investigación cualitativa: 3 tipos de entrevista*. Market research consulting. <https://www.intotheminds.com/blog/es/investigacion-cualitative-tips-entrevista/>

Sirera, L. M. (2022). *Economía 1º BCH LOMLOE*. Compartiendo Conocimiento SLU.

*Sistema Costarricense de Información Jurídica*. (s. f.). Recuperado 25 de septiembre de 2023, de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045)

Suarez, E (2 de marzo del 2023). *Guía práctica sobre distintos tipos de fuentes de información*. Experto Universitario. Recuperado el 25 de agosto del 2023, de <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-de-informacion/>

Supo, J (6 de abril del 2023). *La población de estudio*. Bioestadístico. Recuperado el 6 de septiembre del 2023, de <https://bioestadistico.com/la-poblacion-de-estudio>

Terreros, D. (2022, julio 27). 20 ejemplos inspiradores de misión, visión y valores de empresas.

Theragenics (2021). History Statement. Recuperado de <http://www.theragenics.com/about-us>

Tomasini, C., & Austria, X. (2018). *Secretos para (re)tener al mejor equipo*. P.67.

Westreicher, G. (1 de marzo del 2021). *Población Objetivo*. Economipedia.

Recuperado el 25 de agosto del 2023, de

<https://economipedia.com/definiciones/poblacion-objetivo.html>

[/ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-ebooks/detail.action?docID=30193633](https://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-ebooks/detail.action?docID=30193633)

Yuni, J. A. (2020). *Metodología y Técnicas para Investigar*. Editorial Brujas & Encuentro Grupo Editor.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-ebooks/detail.action?docID=30193633>

Zita, A. (27 de febrero del 2023). *Métodos de investigación: qué y cuáles son (con ejemplos)*. Toda Materia. Recuperado el 1 de setiembre del 2023, de

<https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Carta de justificación muestreo



6 de marzo de 2024

A quien interese,

Después de conocer el contexto y los objetivos de la investigación relacionada con la retención de personal, recomiendo que se realice un muestreo no aleatorio, específicamente por cuotas. La justificación de esta escogencia está relacionada con los fines de la investigación, la cual pretende realizar un análisis exploratorio y no se harán inferencias a la población. Además, este método facilitará obtener el tamaño de muestra deseado, considerando las personas que estén dispuestas a participar.

Atentamente,

Dr. Byron Jiménez Oviedo  
Académico  
Escuela de Matemática

## **Anexo 2. Entrevista estructurada**

### **Preguntas dirigidas a Marcia Matamoros, Gerente de Recursos Humanos Theragenics Costa Rica Ltda.**

1. ¿Cuentan con estrategias para la retención del personal? ¿Cuáles?
2. ¿Qué área de recursos humanos ve la retención del personal?
3. ¿La rotación del personal es frecuente? ¿Qué tan frecuente?
4. ¿Con cuáles programas de compensación y beneficios cuentan?
5. ¿Qué área de recursos humanos ve compensación y beneficios?
6. ¿Qué área de la empresa está a cargo de la capacitación del personal?
7. ¿Cómo son las condiciones laborales en Theragenics?
8. ¿Cuenta con salud ocupacional?
9. ¿Cuál es la razón social de Theragenics?
10. ¿Cuáles son los departamentos que conforman Theragenics?
11. ¿Cuántas personas laboran en cada área?
12. ¿Cómo son los planes de capacitación que tienen?
13. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las capacitaciones?

## Anexo 3. Cuestionario

### Cuestionario aplicado a personal dispuesto a participar en investigación.

# Retención del Personal

---

**B** *I* U ↻ ✕

Esta encuesta está realizada con fines educativos, toda información brindada será confidencial y de uso exclusivo del equipo investigador, Los datos entregados a la empresa serán genéricos.

**Objetivo del estudio:** Analizar los mecanismos de retención de personal de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda. para la implementación de la mejora continua del departamento de Recursos Humanos, durante el año 2023 y primer semestre 2024.

**Procedimiento:** la encuesta consiste en un cuestionario con preguntas sobre incentivos laborales, condiciones laborales y formación y desarrollo profesional para los colaboradores de la empresa Theragenics Costa Rica Ltda.

**Confidencialidad:** la información recolectada y los resultados obtenidos serán utilizados por el equipo investigador para fines académicos.

**Riesgos y beneficios:** participar en este cuestionario no significa para usted ningún riesgo físico ni legal. Durante su participación en este estudio, usted no recibirá ningún beneficio directo. Los datos que se obtengan de esta investigación serán de ayuda para llevar a cabo nuestro objeto de estudio.

**Contacto:** si tiene alguna pregunta o inquietud sobre el estudio, puede comunicarse con las siguientes personas:

Daniela Masís Salazar: [daniela.masis.salazar@gmail.com](mailto:daniela.masis.salazar@gmail.com)

Priscilla Oviedo Rodríguez: [prioviedo@hotmail.es](mailto:prioviedo@hotmail.es)

Luis Fernando Román Barrantes: [luis2691@hotmail.com](mailto:luis2691@hotmail.com)

Johan Smith Ordoñez: [johan.andrey@hotmail.com](mailto:johan.andrey@hotmail.com)

---

\*\*\*

## 1. Sexo biológico

- Femenino
- Masculino

---

## 2. Edad

- De 18 a 29 años
- De 30 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 a 65 años
- Más de 65 años

...

3. Departamento actual en que labora: \*

- Manufactura
- Calidad
- Recursos Humanos
- Ingeniería
- Almacén y Logística

...

4. Años de laborar en Theragenics Costa Rica Ltda: \*

- Menos de un año
- De 1 año a 2 años
- De 3 años a 5 años
- De 6 años a 10 años
- Más de 10 años

5. Indique el rango de salario actual: \*

- Menos de ¢352.164
- De ¢352.165 a ¢415.200
- De ¢415.201 a ¢511.689
- De ¢511.690 a ¢626.828
- De ¢626.829 a ¢752.220
- De ¢752.221 a ¢1.500.000
- Más de ¢1.500.000

6. ¿Considera que el salario actual es adecuado a sus funciones?

Texto de respuesta breve

---

7. ¿De cuántos beneficios monetarios (beneficio económico extra al salario) disfruta? \*

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Tres o más

8. Mencione los principales beneficios económicos con los que cuenta:

Texto de respuesta largo

---

9. ¿De cuántos beneficios no monetarios (beneficios no económicos que da la empresa, ejemplo: transporte) disfruta? \*

- Ninguno
- Uno
- Dos
- Tres o más

10. Mencione los principales beneficios no económicos con los que cuenta:

Texto de respuesta largo

---

11. ¿La empresa le ofrece algún tipo de bonificación por rendimiento? \*

- Sí
- No

12. ¿Cuál es su jornada laboral? \*

- Diurna fija
- Nocturna fija
- Rotativa

---

13. ¿La jornada laboral se cumple según su contrato laboral? Explique brevemente su respuesta.

Texto de respuesta breve  
.....

---

14. ¿Cuándo ingresó a la empresa le dieron algún plan de entrenamiento? \*

- Sí
- No

15. ¿Cuál fue la duración del plan de entrenamiento? \*

- Menos de una semana
- De una semana a un mes
- De un mes a tres meses
- De tres meses a un año
- Más de un año

16. ¿En el plan de entrenamiento desarrollaron los siguientes temas? Puede marcar más de uno: \*

- Sus Principales Funciones
- Políticas de la compañía
- Protocolos de seguridad
- Recorrido a la empresa
- Acercamiento a otras áreas

17. ¿Tiene la empresa un protocolo de seguridad laboral? \*

Sí

No

---

18. ¿Conoce las medidas que tiene la empresa en temas de seguridad laboral? Puede mencionar tres:

Texto de respuesta largo

---

19. ¿Tiene la empresa programas de Flexibilidad laboral? \*

Horarios Flexibles

Teletrabajo

Vestimenta

Tiempos libres

Permisos extra laborales

Otra...

20. ¿Cuántas capacitaciones realiza la empresa al año? \*

De 1 a 3

De 4 a 10

Más de 10

Ninguna

---

21. Si realiza capacitaciones, ¿estas están dirigidas a temas de su área de trabajo u otras áreas? \*

Mi área de trabajo

Otras áreas de interés

22. ¿De cuál departamento le gustaría recibir capacitación? \*

- Manufactura
- Calidad
- Recursos Humanos
- Ingeniería
- Almacén y Logística
- Ninguno

23. ¿La empresa le brinda las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo? \*

- Sí
- No

---

24. ¿Conoce alguna herramienta tecnológica que la empresa no implementa, pero le podría ayudar en sus labores? En caso afirmativo, indique cuales.

Texto de respuesta largo

.....

---

25. ¿La empresa tiene programas de sucesión? \*

- Sí
- No

---

26. ¿Ha sido ascendido o cambiado de posición? \*

- Sí, hace menos de un año
- Sí, hace más de un año y menos de dos años
- Sí, hace más de dos años y menos de cinco años
- Sí, hace más de cinco años
- No

27. ¿Ha concursado para algún puesto interno? \*

- Sí
- No

---

28. ¿La empresa cuenta con programas de evaluación del desempeño? \*

- Sí
- No

29. ¿Cada cuánto hacen estas evaluaciones? \* ...

- Una vez al mes
- De una a dos veces al año
- Cada dos años

30. Cuando hacen evaluaciones de rendimiento, están dirigidas a temas cómo: \*

- Sus Principales Funciones
- Políticas de la compañía
- Seguridad y ambiente
- Evaluaciones a otros compañeros
- Crecimiento y desarrollo profesional