

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Administración

Evaluación de relación que existe entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional  
en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con su deseo de  
continuar laborando dentro de la organización en el periodo 2024

Memoria de Seminario de Graduación

Cano Alvarado Yesenia 112590086

Chacón Ramírez María Isabel 114370350

Hernández Fonseca Heiner 117620450

Sibaja Alfaro Javier 207650082

Campus Omar Dengo

Heredia, 2025

Universidad Nacional  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Administración

Evaluación de relación que existe entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con su deseo de continuar laborando dentro de la organización en el periodo 2024

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

Cano Alvarado Yesenia 112590086

Chacón Ramírez María Isabel 114370350

Hernández Fonseca Heiner 117620450

Sibaja Alfaro Javier 207650082

Responsable Académica

MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

## **Dedicatoria**

Con todo mi amor, dedico este trabajo de investigación a mi familia, quienes han sido un pilar muy importante en este proceso, a mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Gracias por creer en mí y por ser parte de este logro que hoy celebro con orgullo.

- **Yesenia Cano Alvarado**

Dedico este trabajo de investigación a mis Padres Tomas Chacón y Elsie Ramírez por haberme impulsado y apoyado, para que estudiara la carrera, les doy gracias por siempre estar presentes en los momentos más importantes de mi vida como lo es este.

- **María Isabel Chacón Ramírez**

Dedico este trabajo a mi familia, que ha sido fundamental en mi vida y en este camino académico. Sin su apoyo, muchos de mis logros, incluido este, no habrían sido posibles. Me educaron y me motivaron a seguir adelante y luchar por mis sueños.

A mis seres queridos, por su cariño incondicional y por estar siempre a mi lado en cada desafío.

- **Javier Eladio Sibaja Alfaro**

La presente tesis la dedico a mis padres y a mis hermanos, que han sido un pilar importante en mi vida, que me han apoyado de una u otra forma durante toda mi formación tanto personal, como profesional y que gracias a ellos soy la persona que soy hoy en día.

- **Heiner David Hernández Fonseca**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, especialmente a mi esposo y a mis hijos, quienes han sido mi principal fuente de apoyo emocional y motivación durante todo este proceso. Su paciencia, amor y comprensión han sido fundamentales para llegar hasta este punto. Asimismo, quiero agradecer a mis compañeros de grupo de investigación, su compromiso y espíritu de trabajo en equipo enriquecieron cada etapa de esta investigación. Extiendo mi gratitud a nuestra tutora Kattia Vasconcelos Vásquez, a los lectores por sus valiosas observaciones y comentarios.

Finalmente, no puedo dejar de reconocer a todos mis compañeros de trabajo, quienes en diferentes momentos me brindaron su ayuda evacuando dudas o compartiendo sus recomendaciones. Su disposición y palabras alentadoras fueron un soporte invaluable que siempre recordaré con cariño.

- **Yesenia Cano Alvarado**

Expreso mi mayor agradecimiento a mi familia, aparte de mis padres, mis hermanos y hermanas que también me han apoyado y ayudado con todos los procesos que he vivido a lo largo de la carrera universitaria, también agradecer a los profesores que he tenido en estos últimos años por dar lo mejor en sus clases, a la profesora MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez, por guiar nuestro proyecto desde el inicio hasta este momento, por siempre apoyarnos a esforzarnos y hacernos dar lo mejor de nosotros. por último, agradezco a mis compañeros de Trabajo Final de Graduación a Yesenia Cano Alvarado, a Heiner Hernandez Fonseca y a Javier Sibaja Alfaro; por su dedicación y compromiso con el trabajo de investigación, además de los momentos de risa y convivencia que disfrutamos al trabajar en el proyecto, a todos ellos muchas gracias por todo.

- **María Isabel Chacón Ramírez**

En primer lugar, doy gracias a Dios por permitirme vivir esta experiencia enriquecedora de formarme como profesional en el área que tanto me apasiona. A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino. Mi más sincero agradecimiento a todos mis tutores y profesores, cuyo acompañamiento y enseñanzas fueron esenciales en cada fase de este proceso. A mis compañeros de estudio y colegas, por

su apoyo constante, colaboración y aportes valiosos a lo largo de esta investigación. Finalmente, quiero expresar mi gratitud a todas las personas que, con su apoyo y motivación hicieron posible la culminación de esta tesis. Sin su contribución, este logro no habría sido posible.

- **Javier Eladio Sibaja Alfaro**

Agradezco profundamente a mis padres y hermanos por ser un pilar importante durante toda mi formación académica, ya que sin ellos esto no sería posible, por lo que gran parte de este logro se los debo a ellos. Adicionalmente agradecer a mis compañeros de trabajo Yesenia Cano Alvarado, María Chacón Ramírez y Javier Sibaja Alfaro por el empeño y dedicación que mostraron para completar esta etapa tan importante para cada uno de nosotros.

Finalmente agradecer a todos aquellos profesores y compañeros de la Universidad Nacional de Costa Rica que durante años compartieron conocimiento, alegrías, tristezas, risas, entre muchas otras situaciones, ya que sin ellos todo esto no sería posible, así mismo expresar un agradecimiento especial a nuestra tutora Kattia Vasconcelos Vásquez, a nuestros lectores Gustavo Díaz García, Evelyn Chacón Bermúdez y por último a todos los trabajadores de Mexichem que de una u otra forma nos brindaron información para que esta tesis sea posible.

- **Heiner David Hernández Fonseca**

## Tabla de contenido

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria.....  | iii |
| Agradecimientos.....  | iv  |
| Tabla de contenido.....   | vi  |
| Resumen Ejecutivo.....  | xi  |
| Introducción.....   | xii |
| CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....  | 1   |
| 1. Aspectos Metodológicos.....  | 1   |
| 1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema.....  | 1   |
| 1.1.1 Interrogante de la investigación.....   | 2   |
| 1.1.2 Justificación de la investigación.....  | 2   |
| 1.1.3 Delimitación temporal, espacial y empresarial de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.....  | 3   |
| 1.2 Objetivos de la investigación.....  | 3   |
| 1.2.1 Objetivo general.....   | 3   |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....  | 4   |
| 1.3 Modelo de análisis.....   | 4   |
| 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables.....   | 4   |
| 1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....   | 8   |
| 1.3.3 Estrategia de investigación aplicada.....   | 8   |
| 1.3.4 Tipo de investigación.....  | 9   |
| 1.3.5 Fuentes de investigación.....   | 9   |
| 1.3.6 Población.....  | 10  |
| 1.3.7 Recopilación de los datos.....  | 10  |
| 1.3.8 Análisis e interpretación de la información.....  | 15  |
| CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA.....   | 23  |
| 2.1 Generalidades de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, en el área de producción y sus subáreas de Extrusión e intrusión..... | 23  |
| 2.2 Aspectos legales que afectan a la empresa Mexichem Costa Rica, Sociedad Anónima.....  | 25  |
| CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO.....   | 31  |
| 3. Marco Teórico.....   | 31  |
| 3.1 Incentivos salariales.....  | 31  |
| 3.1.1 Salario emocional:.....   | 32  |
| 3.1.2 Beneficios:.....  | 33  |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.3 Compensación Salarial: .....                     | 34 |
| 3.2 Percepción de la satisfacción .....                | 34 |
| 3.2.1 Desarrollo profesional .....                     | 35 |
| 3.2.2 Percepción de la motivación.....                 | 35 |
| 3.2.3 Equilibrio personal y laboral .....              | 36 |
| 3.2.4 Percepción del clima laboral.....                | 36 |
| 3.3 Retención y Rotación del personal .....            | 37 |
| 3.3.1 Rotación del Personal .....                      | 37 |
| 3.3.2 Retención.....                                   | 38 |
| 3.3.3 Estabilidad de la organización.....              | 39 |
| 3.3.4 Renuncias .....                                  | 40 |
| 3.3.5 Despidos con o sin responsabilidad patronal..... | 40 |
| 3.3.6 Ascensos y concursos internos .....              | 41 |
| CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....            | 42 |
| 4.1 Incentivos salariales.....                         | 42 |
| 4.1.1. Salario Emocional .....                         | 42 |
| 4.1.2 Beneficios .....                                 | 44 |
| 4.1.3 Resultados de Incentivos .....                   | 48 |
| 4.1.4 Resultados de Compensación salarial .....        | 51 |
| 4.2 Percepción de la satisfacción.....                 | 53 |
| 4.2.1 Desarrollo profesional .....                     | 53 |
| 4.2.2 Percepción de la motivación.....                 | 54 |
| 4.2.3 Equilibrio personal y laboral .....              | 55 |
| 4.2.4 Percepción del clima laboral.....                | 55 |
| 4.3 Retención y rotación del personal .....            | 58 |
| 4.3.1 Estabilidad de la organización.....              | 59 |
| 4.3.2 Renuncias .....                                  | 60 |
| 4.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal..... | 62 |
| 4.3.4 Ascensos .....                                   | 63 |
| 4.3.5 Concursos Internos .....                         | 65 |
| 4.4 Varianzas y correlación de las variables.....      | 65 |
| CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....        | 68 |
| 5.1 Conclusiones.....                                  | 68 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1.1 Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para el fortalecimiento de estos incentivos, en el periodo 2024. ....  | 68 |
| 5.1.1.1 Salario Emocional .....   | 68 |
| 5.1.1.2 Beneficios .....  | 69 |
| 5.1.1.3 Incentivos .....  | 70 |
| 5.1.1.4 Resultados de compensación salarial .....   | 70 |
| 5.1.2 Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, con el fin de implementar nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.....  | 70 |
| 5.1.2.1 Desarrollo profesional .....  | 71 |
| 5.1.2.2 Percepción de la Motivación .....   | 71 |
| 5.1.2.3 Equilibrio personal y laboral .....   | 71 |
| 5.1.2.4 Percepción del clima laboral.....   | 71 |
| 5.1.3 Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para conocer el impacto de los incentivos en los trabajadores. ....  | 72 |
| 5.1.3.1 Estabilidad de la organización.....   | 72 |
| 5.1.3.2 Renuncias .....   | 72 |
| 5.1.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal.....  | 72 |
| 5.1.3.4 Ascensos .....  | 73 |
| 5.1.3.5 Concursos Internos .....  | 73 |
| 5.1.4 Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios, el salario emocional y la manera en que estos repercuten en los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con el fin de evidenciar su influencia en la retención del personal en el periodo del 2024. .... | 73 |
| 5.2 Recomendaciones .....   | 74 |
| 5.2.1 Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para el fortalecimiento de estos incentivos, en el periodo 2024 .....  | 74 |
| 5.2.1.1 Salario Emocional .....   | 74 |
| 5.2.1.2 Beneficios .....  | 74 |
| 5.2.1.3 Resultados de Incentivos .....  | 74 |
| 5.2.1.4 Compensación salarial.....  | 75 |
| 5.2.2 Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, con el fin de implementar nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.....  | 75 |

|   |    |
|---|----|
| 5.2.2.1 Desarrollo profesional .....  | 75 |
| 5.2.2.2 Percepción de la Motivación .....   | 75 |
| 5.2.2.3 Equilibrio personal y laboral .....   | 76 |
| 5.2.2.4 Percepción del clima laboral.....   | 76 |
| 5.2.3 Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para conocer el impacto de los incentivos en los trabajadores. ....  | 76 |
| 5.2.3.1 Estabilidad de la organización.....   | 76 |
| 5.2.3.2 Renuncias .....   | 77 |
| 5.2.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal.....  | 77 |
| 5.2.3.4 Ascensos .....  | 77 |
| 5.2.3.5 Concursos Internos .....  | 77 |
| 5.2.4 Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios, el salario emocional y la manera en que estos repercuten en los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con el fin de evidenciar su influencia en la retención del personal en el periodo del 2024. .... | 78 |
| Referencias .....   | 79 |
| Anexos.....   | 85 |

## **Lista de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. ....                 | 5  |
| Tabla 2. Cantidad de trabajadores por área y género. ....   | 10 |
| Tabla 3. Alpha de Cronbach. ....  | 12 |
| Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos, tipo de instrumentos y fuentes... ..              | 16 |
| Tabla 5. Alcances y limitaciones.....   | 18 |
| Tabla 6. Aspectos legales que afectan a Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima según pirámide de Kelsen ..... | 25 |
| Tabla 7. Correlación de elementos de crecimiento personal .....   | 64 |

## **Lista de Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Relación entre las variables de estudio. .... | 8  |
| Figura 2. Organigrama del Área de Producción.....       | 24 |

## **Lista de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1. Salario Emocional Positivo .....   | 43 |
| Gráfico 2. Salario Emocional .....  | 44 |
| Gráfico 3. Existen recursos y capacidades organizacionales .....                                    | 45 |
| Gráfico 4. Existe un plan de retención de mejores trabajadores .....                                | 46 |
| Gráfico 5. Beneficios .....   | 47 |
| Gráfico 6. Existe tiempo para la familia.....   | 48 |
| Gráfico 7. Incentivos según reconocimientos.....  | 49 |
| Gráfico 8. Oportunidades .....  | 50 |
| Gráfico 9. Compensaciones.....  | 51 |
| Gráfico 10. Compensación salarial.....  | 52 |
| Gráfico 11. Condiciones físicas del entorno laboral.....  | 56 |
| Gráfico 12. Relación supervisores con los trabajadores.....   | 57 |
| Gráfico 13. Estoy buscando una oportunidad de trabajar en otro lugar .....                          | 58 |
| Gráfico 14. Pienso en dejar esta organización en algún momento. ....                                | 60 |
| Gráfico 15. Planeo trabajar en esta organización por un tiempo determinado y luego me iré.<br>..... | 61 |
| Gráfico 16. Cantidad de trabajadores que planean jubilarse en Mexichem Costa Rica. ....             | 62 |
| Gráfico 17. Correlación Salario Emocional - Satisfacción Laboral .....                              | 66 |
| Gráfico 18. Correlación Satisfacción Laboral - Intención de Rotar .....                             | 67 |
| Gráfico 19. Correlación Salario Emocional - Intención de Rotar .....                                | 68 |

## **Lista de Anexos**

|                      |    |
|----------------------|----|
| <b>Anexo 1</b> ..... | 85 |
| Anexo 2 .....        | 93 |
| Anexo 3 .....        | 93 |

## Lista de Abreviaturas

Amanco: Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

Nº: Número.

p.: página.

RRHH: Recursos Humanos.

## **Resumen Ejecutivo**

La fuga del personal capacitado es uno de los mayores problemas a tratar dentro de las funciones de un departamento de gestión del talento humano, el talento altamente capacitado es muy difícil de retener, muchas de las preocupaciones que albergan las empresas es el sí capacito al personal y se va entonces representa una pérdida; por esa razón se considera urgente y necesario que el departamento de recursos humanos busque nuevas estrategias de gestión del talento, estrategias que ayuden a mantener la satisfacción, el ambiente laboral en alto y la lealtad del personal, con el fin de conservar al personal que ya fue debidamente capacitado.

Una de las causas del problema es la poca satisfacción o felicidad que produce el ambiente laboral y el trabajo en sí mismo en el empleado. Actualmente los trabajadores consideran como prioridad para elegir un trabajo la cantidad y calidad de beneficios que recibe al incorporarse a la empresa, muchas veces pueden ser detalles adicionales, tales como seguros médicos, subsidios de servicios específicos como optometría, seguro dental y más; también espacios recreativos o de esparcimiento o tiempo libre para disfrutar, este tipo de detalles se le conoce como salario emocional y actualmente son muy considerados en el papel de la oferta de trabajo.

Dentro de este trabajo de investigación se estudia cómo repercute este tipo de salario emocional y beneficios en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, por medio de una encuesta de satisfacción laboral, percepción clima organizacional e intención que tienen los trabajadores a rotar de trabajo. De los resultados obtenidos dentro de la investigación se puede visualizar como la mayor parte de la población laboral no solamente dentro de la empresa sino a nivel general valoran los beneficios, los incentivos, y el salario emocional. Los trabajadores desean conectar con la empresa, desean tener un lugar donde se sientan seguros y valorados por los líderes y supervisores, sentir que valoran al recurso humano en sí, para eso el departamento de gestión del talento debe brindar estabilidad organizacional y estrategias de recursos humanos para lograr esa empatía para con sus trabajadores.

## **Introducción**

Cuando se asiste a una entrevista de trabajo en un puesto vacante, las personas esperan encontrar en este un sentido de satisfacción, o el apoyo de crecer profesional y personalmente, pero cuando se da inicio en el puesto laboral y la persona se da cuenta que este mismo no posee ciertas expectativas que eran primordiales, se origina una desmotivación, la persona se cuestiona si debe continuar o no en dicho trabajo.

El presente trabajo de investigación está basado en el interés de la empresa y de los gestores de talento humano, debido a que hoy en día el proceso de reclutamiento y selección del personal calificado se ha convertido en todo un reto y en un desafío significativo de retener al personal.

Con el objetivo de abordar el tema, el título de este trabajo final es “Evaluación de relación que existe entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con su deseo de continuar laborando dentro de la organización en el periodo 2024”. Como se observa el estudio de la investigación está centrado en la Empresa Mexichem Costa Rica, conocida como Amanco Wavin actualmente, dentro del periodo del presente año 2024, enfocada en el área de producción.

Dicha área ha generado una inquietud dentro de la empresa por parte de su departamento de recursos humanos, debido a que el índice de rotación es alto y los trabajadores, en específico los trabajadores del área de Inyección y de Extrusión, muestran su disconformidad y disgusto al no querer continuar en la empresa.

Es por esa razón que es crucial comprender cómo los incentivos, beneficios y salario emocional influyen en la satisfacción laboral y en la decisión de los empleados en permanecer en la empresa, con el objetivo de establecer recomendaciones que la empresa pueda aplicar para mantener un ambiente agradable para el empleado, y bajar el índice de rotación.

El principal problema que se destaca es la percepción de que, a pesar de las estrategias implementadas por la empresa, como los diferentes beneficios que brinda a los empleados para aumentar la satisfacción laboral, la rotación de personal aún sigue siendo un reto; por ello se plantea la necesidad de investigar a fondo los diferentes tipos de incentivos y

beneficios, junto con el salario emocional que se puedan implementar para que impactar la permanencia de los empleados en la organización.

La estructura del presente trabajo está conformada por cinco capítulos además de la estructura general; que incluye un planteamiento del problema, objetivos de la investigación, un marco teórico, y un análisis de resultados. El primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema o la inquietud que llevó a realizar este proyecto, además de las limitaciones temporales y espaciales del mismo, el tipo de investigación, delimitación de la población, así como la forma de recopilación y el análisis de la información.

Dentro del segundo capítulo se encuentra el marco de referencia con los datos esenciales de la empresa, y los aspectos legales que afecta ya sea directa o indirectamente dicha investigación. El tercer capítulo contiene el marco teórico de dicha investigación, por último, el cuarto y quinto capítulo pertenecen al análisis de resultados y conclusiones respectivamente.

Este documento motiva al lector a profundizar en el tema y a considerar la importancia de estos temas abordados en una gestión de recursos humanos más efectiva, dentro de las empresas con el objetivo de crear estabilidad organizacional. Finalmente se agradece al instructor Rafael Ángel Marín Marín de la biblioteca Joaquín García Monge por impartir el taller sobre normas APA el día 5 de agosto del 2024, el cual sirvió como guía para la presentación de este trabajo de investigación.

# CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

## 1. Aspectos Metodológicos

En este capítulo se plantea el problema de estudio de la investigación, así como la interrogante y la justificación de este, donde se describe la importancia y el impacto que se va a alcanzar, así mismo se delimitan diversos aspectos referentes a la empresa en la que se trabaja, el tiempo en que se realizó.

Adicionalmente se plantea los objetivos, el modelo de análisis y la estrategia de investigación aplicada con todos sus elementos necesarios para recopilar información relevante del tema estudiado, esto contempla el tipo de investigación, las fuentes, la población, la manera para recopilar y analizar los datos.

### 1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

A nivel empresarial la retención de talento se ha convertido en un desafío para las organizaciones. Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima no es la excepción, debido a que se ha enfrentado a la necesidad de mantener a sus trabajadores motivados y comprometidos. En este sentido, los incentivos, los beneficios y el salario emocional juegan un papel fundamental en la satisfacción laboral y en el deseo de los trabajadores de continuar en la empresa. Sin embargo, la relación específica entre estos dos factores no ha sido suficientemente explorada en Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

La investigación se centra en analizar la relación entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional con el deseo de los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima de continuar laborando en la organización.

A pesar de que Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima ha implementado diversas estrategias para mejorar la satisfacción laboral, existe una percepción de que la rotación de personal sigue siendo un problema; de enero a setiembre del 2024 a nivel de organización el índice de rotación es de 21.9% acumulado. Lo anterior hace visible la necesidad de investigar cómo los diferentes tipos de incentivos y beneficios, junto con el salario emocional, influyen en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa. Comprender esta relación le

permite a Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima desarrollar políticas efectivas para la retención de talento, para mejorar así la estabilidad y productividad de la organización.

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

¿Qué relación existe entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con su deseo de continuar laborando en la organización?

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

La retención del personal en las diversas áreas de una organización es un tema que debe de ser abordado por el área de recursos humanos, esto les permite a las empresas tener un nivel de estabilidad en su operativa, es bien conocido que hoy en día hay una disputa entre las organizaciones por obtener el mejor talento, ya que es este el que genera el valor de las organizaciones.

Debido a esto en las organizaciones se da una dinámica donde se debe de retener el talento y por otra parte otras organizaciones buscan atraer ese mismo talento, Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima no es la excepción, y actualmente busca una manera de retener el talento de sus áreas operativas.

Al ser esto último una situación que la organización ha identificado recientemente, el propósito de esta investigación se centra en investigar la influencia que puede llegar a tener el salario, el salario emocional y los beneficios brindados por la organización en los trabajadores del área operativa de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, esto como medida de retención del personal.

En un estudio realizado por Vizquete, J, et al (2023), donde se analiza la retención del personal en una empresa ecuatoriana mediante diversas variables, donde una de ellas era el salario y los beneficios o como lo mencionan en su análisis “bonificaciones” estas variables representan un gran impacto en la retención del personal.

Los trabajadores que perciben que su salario es congruente con las labores diarias que tienen asignadas sienten una mayor satisfacción en su trabajo, este factor de motivación influye de manera directa con el deseo de estos de continuar laborando para la empresa, caso contrario

sucede cuando un trabajador no se siente valorado y que no percibe el salario suficiente en relación con las funciones que desarrolla día a día.

Por otra parte, el estudio de Vizuite, J y et al (2023) menciona que “las bonificaciones otorgadas por parte de las empresas deben ser justos y equitativos, distribuidos en base a los recursos con los que cuenta la organización” (p. 14) y que se pueden utilizar como un factor para aumentar la motivación y la productividad de los trabajadores.

### **1.1.3 Delimitación temporal, espacial y empresarial de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima**

#### Delimitación temporal

El estudio se lleva a cabo durante el segundo semestre del 2024 y el primer semestre del año 2025. Enfocado en el área de producción, específicamente en las subáreas de Inyección y Extrusión, cuyo ámbito es de carácter industrial y de construcción; donde se utiliza el colón costarricense como moneda.

#### Delimitación espacial

La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Heredia dentro del cantón de Belén en el distrito de La Asunción; Ruta Nacional 111, Calle 104. Dirección: Heredia, Belén, La Asunción, 150 m Oeste del Puente Francisco J Orlich.

#### Delimitación empresarial

La empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, mejor conocida como Amanco Wavin Costa Rica.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.2.1 Objetivo general**

Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios, el salario emocional y la manera en que estos repercuten en los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con el fin de evidenciar su influencia en la retención del personal en el periodo del 2024.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para el fortalecimiento de estos incentivos, en el periodo 2024.
- Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, con el fin de implementar nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.
- Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para conocer el impacto de los incentivos en los trabajadores.

### **1.3 Modelo de análisis**

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

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

| Variable              | Conceptualización   | Operacionalización  | Instrumentos  |
|-----------------------|---|---|---|
| Incentivos salariales | <p>Los incentivos salariales reciben diversas definiciones según sea el contexto en el que se estudie, para Carmona Ruiz, A. (2023) el salario en especie:<br/>                     Consiste en entregar al trabajador determinados bienes, servicios o elementos que le ayuden a su manutención o alojamiento, no pudiendo superar el 30% de las percepciones salariales. Este tipo de bienes en especie, se pueden considerar; entrega de ordenadores, cesión de automóvil, cesión de vivienda o pago de alojamiento, seguro de vida, seguro de enfermedad o préstamos con un tipo de interés inferior al tipo de interés vigente. (p. 19).</p> | <p>Los incentivos salariales son aquellas formas de pago o beneficios que los trabajadores reciben aparte de su salario base en las empresas, actualmente los trabajadores aparte de un salario competitivo buscan otra serie de beneficios que se ajusten a su estilo de vida.<br/>                     Indicadores:<br/>                     Salario Emocional<br/>                     Beneficios<br/>                     Incentivos<br/>                     Compensación Salarial<br/>                     Cano Y. et al. 2024 s.e.</p> | <p>Encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión<br/>                     Cuestionarios para los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión<br/>                     Encuesta dirigida al equipo de Recursos Humanos<br/>                     Cano Y. et al. 2024 s.e.</p> |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>Percepción de la satisfacción</p>     | <p>La satisfacción es un elemento complejo de medir debido a que cada individuo se motiva de maneras diferentes, sin embargo, Álvarez, E., Vargas, A, y Martínez, C. (2023), definen la satisfacción “como un estado positivo o placentero el cual es obtenido a través de contar con una serie de factores que propician la felicidad y comodidad del trabajador dentro de la organización” (p.2).</p> | <p>La satisfacción de los trabajadores es un punto importante en el desempeño de sus funciones diarias, un trabajador motivado es más productivo y genera un mejor ambiente laboral que un trabajador insatisfecho.<br/>Indicadores:<br/>Desarrollo profesional.<br/>Percepción de la motivación.<br/>Equilibrio personal y laboral.<br/>Percepción del clima laboral.<br/>Cano Y. et al. 2024 s.e.</p>   | <p>Encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión.<br/>Cuestionarios del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión.<br/>Encuesta dirigida al equipo de Recursos Humanos.<br/>Cano Y. et al. 2024 s.e.</p> |
| <p>Retención y rotación del personal</p> | <p>Para Trinidad-Hernández, M, Guzmán-Fernández, C y Martínez-Prats, G. (2022) en la rotación se “expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan” (p.277).</p>   | <p>La rotación del personal se da por la salida y el ingreso de trabajadores en las empresas, estas salidas se deben a diversos factores, la rotación en las empresas afecta de manera directa la operación de esta ya que se operará con un recurso menos durante el tiempo de contratación y este nuevo recurso humano tendrá una curva de aprendizaje donde no será productivo al cien por ciento.<br/>Indicadores:<br/>Estabilidad de la organización<br/>Renuncias<br/>Despidos con y sin responsabilidad patronal</p> | <p>Cuestionario dirigido al equipo de Recursos Humanos<br/>Encuesta dirigida a los trabajadores a en el área de producción en las subáreas de Inyección y Extrusión<br/>Cano Y. et al. 2024 s.e.</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  | Ascensos<br>Concursos Internos<br>Cano Y. et al. 2024 s.e. |  |
|--|--|--|--|

Fuente: Objetivos Específicos. Cano Y. et al. 2024 s. e.

### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones

En la figura 1 se visualizan las variables de estudio y la relación que poseen las unas con las otras, esto debido a que interactúan con el objeto del estudio, por lo que cada una de ellas se espera que satisfagan de una u otra manera las necesidades y expectativas del trabajador para así poder mantenerlo dentro de la organización con una alta motivación y productividad.

Figura 1. Relación entre las variables de estudio.



Fuente: Tabla 1: Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables. Cano Y. et al. 2024 s. e.

### 1.3.3 Estrategia de investigación aplicada

La investigación se realiza mediante la recolección de datos, utiliza cuestionarios orientados al personal del área de producción en las sub-áreas de Inyección y Extrusión y al equipo de Recursos Humanos. El propósito es evaluar los beneficios que Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima proporciona a sus empleados y, simultáneamente, determinar el nivel de satisfacción laboral. Además, se busca analizar cómo esta satisfacción incide en la productividad de los trabajadores.

Adicionalmente se emplean múltiples fuentes secundarias mediante la revisión documental de diversos textos que aporten valor a la investigación, con el fin de expandir el conocimiento acerca del tema de estudio, por otra parte, se recauda información pertinente de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima para complementar la investigación.

### **1.3.4 Tipo de investigación**

Con el fin de proporcionar una visión más completa del tema, la presente investigación combina varios tipos de investigación tales como:

**Cualitativa:** Se interpreta la información recolectada por medio de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para profundizar a partir de las respuestas brindadas por estos.

**Cuantitativa:** En este caso se estudian datos como la edad, género, lugar de residencia por provincia, antigüedad en la empresa, nivel educativo, por medio de la aplicación de encuestas y cuestionarios orientados al personal de producción en las sub-áreas de Inyección y Extrusión y al equipo de Recursos Humanos de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

**De campo:** Según el marco en el que tiene lugar la presente investigación, los datos se recolectan directamente de los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

**Descriptiva:** Esta investigación pretende especificar las características de los incentivos, beneficios y salario emocional que existen en Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

### **1.3.5 Fuentes de investigación**

#### **Fuentes primarias**

Son datos originales y directos recolectados por medio de cuestionarios orientados al personal del área de producción en las sub-áreas de Inyección y Extrusión y al equipo de Recursos Humanos de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima para medir su percepción sobre incentivos, beneficios y salario emocional.

#### **Fuentes secundarias**

Estas fuentes permiten ampliar el contenido de la información de nuestras fuentes primarias.

En esta investigación se realiza la revisión de las políticas de recursos humanos, manuales de empleados, reportes internos que describen los incentivos y beneficios ofrecidos por la empresa. Además, se toman en cuenta artículos académicos, estudios previos, textos especializados en recursos humanos, motivación laboral y retención de empleados, revistas y periódicos que contengan artículos que discutan casos de estudio relevantes.

### 1.3.6 Población

Definición y caracterización de la población de estudio:

En esta investigación se aplica un plan piloto en el área de producción de Mexichem Costa Rica, Sociedad Anónima. La planta de producción se divide en dos grandes subáreas de producción, la planta de Extrusión y la planta de Inyección; el total de ambas áreas suma 86 trabajadores, de entre los cuales se encuentran hombres y mujeres, nacionales y extranjeros, se facilitan los instrumentos a la totalidad de la población y queda a criterio de cada trabajador si desea responder o no las encuestas.

Tabla 2. Cantidad de trabajadores por área y género.

| Área de Trabajo | Masculino | Femenino | Cantidad total |
|-----------------|-----------|----------|----------------|
| Extrusión       | 41        | 0        | 41             |
| Inyección       | 38        | 07       | 45             |
| Total           | 79        | 07       | 86             |

Fuente: Información recolectada de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

Cano Y. et al. 2024 s.e.

### 1.3.7 Recopilación de los datos

Este estudio utiliza un enfoque mixto, el cual combina métodos cuantitativos y cualitativos para investigar la relación entre los incentivos, beneficios, y salario emocional, y su influencia en la retención de empleados de las sub-áreas de Inyección y Extrusión en Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima. La elección de un enfoque mixto responde a la necesidad de obtener tanto datos numéricos que permitan medir y analizar estas variables, como información cualitativa que ofrezca una comprensión profunda de las experiencias y percepciones de los empleados.

El enfoque cuantitativo se aplica con el objetivo de medir la relación entre los incentivos, beneficios, y salario emocional con la retención de empleados en la organización. Para ello, se diseña un cuestionario estructurado que se distribuye electrónicamente entre los

empleados de Mexichem Costa Rica. Este cuestionario incluye preguntas cerradas, formuladas en escalas tipo Likert, que permiten cuantificar el grado de satisfacción y percepción de los empleados respecto a los incentivos, beneficios, y salario emocional. Asimismo, el cuestionario indaga sobre la intención de los empleados de continuar trabajando en la empresa.

Por otra parte, el enfoque cualitativo se utiliza para explorar en profundidad las percepciones de los empleados en relación con los incentivos, beneficios y salario emocional. Este enfoque permite obtener información rica y detallada que complementa los hallazgos cuantitativos.

Para comprender la relación entre incentivos, beneficios y salario emocional con la retención de empleados en Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, se emplean varios métodos de recolección de datos. Estos métodos permiten capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, se proporciona una visión integral del impacto de estos factores en la decisión de los empleados de permanecer en la organización, lo que permite obtener una visión amplia.

- Formularios: Se distribuye un cuestionario estructurado electrónicamente a todos los empleados de las sub-áreas de Inyección y Extrusión. El cuestionario contiene preguntas cerradas con escalas tipo Likert, lo que permite medir la percepción de los empleados sobre los incentivos, beneficios y salario emocional. También evalúa la relación de estos factores con la intención de retención. Este método proporciona datos numéricos que facilitan el análisis estadístico y la identificación de patrones en las respuestas del instrumento 1 del Anexo 1.

- Cuestionarios abiertos: Se utiliza un cuestionario abierto para recopilar opiniones y sentimientos adicionales de los empleados sobre los factores que influyen en su decisión de continuar trabajando en la empresa. A diferencia de las preguntas cerradas, este cuestionario permite a los participantes expresar libremente sus puntos de vista, ofreciendo datos cualitativos que enriquecen el análisis de las percepciones de los empleados, como se observa en el instrumento 1 del Anexo 1 Sección 8 y Anexo 2.

- Análisis documental: Se realiza un análisis de documentos internos de la empresa, como políticas de recursos humanos, manuales y registros de beneficios. Este análisis ofrece

información contextual sobre las prácticas organizacionales y cómo se alinean con las percepciones de los empleados, esto complementa los datos obtenidos de las encuestas, ver Anexo 2.

#### Instrumentos utilizados procedimientos aplicados

##### 1. Formularios:

El formulario estructurado será el principal método de recolección de datos en este estudio, compuesto por tres secciones basadas en instrumentos previamente validados en investigaciones académicas. Cada sección mide una variable específica relacionada con el bienestar emocional, la satisfacción laboral y la intención de rotación, se proporciona así una visión integral sobre los factores que influyen en la permanencia de los trabajadores.

Para el análisis de las variables se utilizan los instrumentos diseñados por Quintero y Betancur (Salario Emocional), Meliá y Peiró (Satisfacción Laboral) donde se utiliza la escala de Likert y para medir su confiabilidad se aplica el Alpha de Cronbach  $\alpha$  cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 3. Alpha de Cronbach.

| <b>Variable</b>       | <b>Alpha de Cronbach <math>\alpha</math></b> |
|-----------------------|--|
| Salario emocional     | 0,97   |
| Satisfacción laboral  | 0,95   |
| Intención de rotación | 0,93   |

Fuente: Instrumento 1. Cano Y. et al. 2024 s. e.

Como se puede observar todos los resultados están muy cerca de uno lo cual indica que el instrumento tiene una excelente consistencia interna.

Salario emocional:

Este instrumento se basa en el modelo desarrollado por Quintero-Arango y Betancur-Arias (2018) el cual utiliza una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = indiferente, 4 = de acuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), que describe los factores no monetarios que impactan en el compromiso de los trabajadores. El salario emocional incluye elementos como la flexibilidad laboral, el reconocimiento, la autonomía y el sentido de pertenencia dentro de la organización. Estos beneficios complementan la remuneración económica, esto aumenta el bienestar y motivación de los empleados. El modelo sugiere que los trabajadores que perciben un alto nivel de salario emocional muestran un mayor compromiso y una menor intención de abandonar la empresa, lo que hace de esta variable un factor clave en las políticas de recursos humanos orientadas a la retención de talento.

#### Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral se evalúa mediante el Cuestionario S20/23, desarrollado por Meliá y Peiró. Este instrumento mide tanto los aspectos intrínsecos como extrínsecos del entorno laboral. Entre las dimensiones evaluadas se encuentran: la supervisión, las oportunidades de desarrollo, la participación en la toma de decisiones y las condiciones físicas y sociales del entorno de trabajo. El cuestionario utiliza escalas tipo Likert de 7 puntos (1 = muy insatisfecho, 2 = bastante insatisfecho, 3 = algo insatisfecho, 4 = indiferente, 5 = algo satisfecho, 6 = bastante satisfecho, 7 = muy satisfecho) para medir el grado de satisfacción del trabajador con cada uno de estos aspectos. La satisfacción laboral es un predictor directo del desempeño, la motivación y la retención de los empleados, por lo que su análisis permitirá comprender qué factores generan compromiso y cuáles podrían ser áreas de mejora para la organización.

#### Intención de rotación:

La intención de rotación se evalúa mediante un conjunto de preguntas diseñadas para medir la predisposición del trabajador a abandonar la empresa, las cuales utilizan escala tipo Likert de 5 puntos (1 = siempre, 2 = casi siempre, 3 = algunas veces, 4 = casi nunca, 5 = nunca). Este instrumento permite identificar los factores que influyen en la decisión de buscar nuevas oportunidades laborales, como la insatisfacción con el entorno de trabajo o la percepción de

mejores oportunidades fuera de la organización. La intención de rotación es un indicador clave para predecir la salida real de los empleados y diseñar estrategias de retención eficaces. Medir esta variable ayudará a la empresa a tomar medidas preventivas para reducir la rotación de personal y asegurar la estabilidad del equipo.

Procedimiento aplicado: El cuestionario se distribuirá mediante un enlace de *Google Forms* enviado a los trabajadores de las sub-áreas de Inyección y Extrusión. El período para completar el formulario será del 2 de diciembre del 2024 al 10 de enero del 2025, lo que garantiza una recolección de datos eficiente. Las respuestas se almacenarán automáticamente en *Google Sheets* para su posterior análisis cuantitativo. Los resultados se presentarán mediante gráficos y tablas que permitirán identificar patrones y relaciones entre las variables estudiadas, lo que brinda una base sólida para el análisis e interpretación.

## 2. Cuestionarios abiertos

Instrumento utilizado: Se utiliza un cuestionario abierto con 5 preguntas diseñadas para captar opiniones y sentimientos adicionales de los empleados sobre su decisión de continuar en la empresa.

Procedimiento aplicado: Este cuestionario se distribuye electrónicamente a través de *Microsoft Forms*, junto con las encuestas cuantitativas. Las respuestas a las preguntas abiertas se recopilan en un formato textual y se analizan cualitativamente para identificar temas y patrones en las opiniones de los empleados. Los resultados se presentan en un informe que resume las principales percepciones y opiniones expresadas por los empleados, ver el Anexo 1.

## 3. Análisis Documental

Instrumento utilizado: Se revisan documentos internos de la empresa, como políticas de recursos humanos, manuales de procedimientos y registros de beneficios.

Procedimiento aplicado: Se lleva a cabo una revisión de los documentos con el objetivo de identificar la alineación entre las políticas y prácticas documentadas y las percepciones de los empleados sobre incentivos y beneficios. Los hallazgos se resumen en un informe que relaciona la información documentada con las percepciones y experiencias de los empleados,

lo que proporciona un contexto adicional para los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, ver Anexo 1.

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

A continuación, se presenta una tabla con la información relacionada con el tema de investigación, así como los objetivos, las variables de cada objetivo, los indicadores los instrumentos a utilizar y las fuentes para la recolección de los datos:

Tabla 4. Objetivos, variables, indicadores, instrumentos, tipo de instrumentos y fuentes.

|  | Objetivos específicos   | Variable                     | Indicadores  | Instrumentos  | Fuentes  |
|--|---|------------------------------|--|---|--|
| <p>Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios y el salario emocional y cómo repercute en los trabajadores del área operativa de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima asociándolo con el nivel de retención en el periodo del 2024.</p> | <p>Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.</p> | <p>Incentivos salariales</p> | <p>Salario Emocional<br/>Beneficios<br/>Incentivos<br/>Compensación salarial</p> | <p>Cuestionario dirigido a los trabajadores, el mismo posee un 90% de preguntas cuantitativas y un 10% de preguntas cualitativas.<br/>Encuesta dirigida al personal de RRHH</p> | <p>Trabajadores de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.<br/>Gerente de Recursos Humanos de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.<br/>Documentos Administrativos</p> |

|  |   |                                      |  |   |   |
|--|---|--------------------------------------|--|---|---|
|  | <p>Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, implementando nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.</p> | <p>Percepción de la satisfacción</p> | <p>Desarrollo profesional<br/>Percepción de la motivación<br/>Equilibrio personal y laboral<br/>Percepción del clima laboral</p> | <p>Cuestionario dirigido a los trabajadores, el mismo posee un 90% de preguntas cuantitativas y un 10% de preguntas cualitativas.<br/>Encuesta dirigida al personal de RRHH</p> | <p>Trabajadores de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.</p> |
|--|---|--------------------------------------|--|---|---|

|  |  |                                   |  |   |   |
|--|--|-----------------------------------|--|---|---|
|  | Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima. | Retención y rotación del personal | Estabilidad de la organización<br>Renuncias<br>Despidos con y sin responsabilidad patronal<br>Ascensos<br>Concursos Internos | Cuestionario dirigido al personal de RRHH<br>Cuestionario dirigido a los trabajadores, el mismo posee un 90% de preguntas cuantitativas y un 10% de preguntas cualitativas. | Trabajadores de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.<br>Base de datos (personas desvinculadas año 2024) de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima. |
|--|--|-----------------------------------|--|---|---|

Fuente: Objetivos Específicos. Cano Y. et al. 2024 s. e.

- Alcances y limitaciones

Tabla 5. Alcances y limitaciones.

| Variable              | Indicadores       | Alcance  | Limitaciones   |
|-----------------------|-------------------|--|--|
| Incentivos salariales | Salario emocional | Se utilizan como referencia las Reglas de Trabajo instauradas por Mexichem Costa Rica Sociedad | Poca información a nivel nacional, ya que la mayor parte de su política se desprende de una casa matriz que rige a todos los países en los que la empresa se desarrolla. |

|                               |                        |  |   |
|-------------------------------|------------------------|--|---|
|                               |                        | Anónima en el país referentes al salario emocional.  | La empresa no posee un lineamiento o reglamento que rija la implementación del salario emocional que se le brinda a los trabajadores.   |
|                               | Beneficios             | Se utilizan como referencia las Reglas de Trabajo instauradas por Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima en el país referentes a los beneficios.           | Poca información a nivel nacional, ya que la mayor parte de su política se desprende de una casa matriz que rige a todos los países en los que la empresa se desarrolla.<br>La empresa no posee un lineamiento o reglamento que rija los beneficios que se le brindan a los trabajadores.<br>Algunos de los beneficios brindados no afectan a la totalidad de la población. |
|                               | Incentivos             | Se utilizan como referencia las Reglas de Trabajo instauradas por Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima en el país referentes al Incentivo.               | Poca información a nivel nacional, ya que la mayor parte de su política se desprende de una casa matriz que rige a todos los países en los que la empresa se desarrolla.<br>La empresa no posee un lineamiento o reglamento que rija los incentivos brindados a los trabajadores.   |
|                               | Compensación salarial  | Se utilizan como referencia las Reglas de Trabajo instauradas por Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima en el país referentes a la compensación salarial. | Poca información a nivel nacional, ya que la mayor parte de su política se desprende de una casa matriz que rige a todos los países en los que la empresa se desarrolla.<br>La empresa no posee un lineamiento o reglamento que rija la compensación salarial de los trabajadores.  |
| Percepción de la satisfacción | Desarrollo profesional | 27 trabajadores de Mexichem Costa Rica   | Poca participación de los trabajadores del área que se tomaron en cuenta para el plan piloto.   |

|  |                               |   |   |
|--|-------------------------------|---|---|
|  |                               | Sociedad Anónima, 19 de ellos del área de extrusión y 8 del área de inyección.  | Falta de herramientas para que los trabajadores completaran el instrumento.<br>Falta de comunicación interna entre recursos humanos y jefaturas para poner la tanto a los trabajadores de la investigación.<br>Subjetividad de las respuestas y posible sesgo por temor a la confidencialidad.  |
|  | Percepción de la motivación   | 27 trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, 19 de ellos del área de extrusión y 8 del área de inyección. | Poca participación de los trabajadores del área que se tomaron en cuenta para el plan piloto.<br>Falta de herramientas para que los trabajadores completaran el instrumento.<br>Falta de comunicación interna entre recursos humanos y jefaturas para poner la tanto a los trabajadores de la investigación.<br>Subjetividad de las respuestas y posible sesgo por temor a la confidencialidad. |
|  | Equilibrio personal y laboral | 27 trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, 19 de ellos del área de extrusión y 8 del área de inyección. | Poca participación de los trabajadores del área que se tomaron en cuenta para el plan piloto.<br>Falta de herramientas para que los trabajadores completaran el instrumento.<br>Falta de comunicación interna entre recursos humanos y jefaturas para poner la tanto a los trabajadores de la investigación.<br>Subjetividad de las respuestas y posible sesgo por temor a la confidencialidad. |
|  | Percepción del clima laboral  | 27 trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, 19 de  | Poca participación de los trabajadores del área que se tomaron en cuenta para el plan piloto.   |

|                                   |   |  |  |
|-----------------------------------|---|--|--|
|                                   |   | ellos del área de extrusión y 8 del área de inyección.   | Falta de herramientas para que los trabajadores completaran el instrumento.<br>Falta de comunicación interna entre recursos humanos y jefaturas para poner la tanto a los trabajadores de la investigación.<br>Subjetividad de las respuestas y posible sesgo por temor a la confidencialidad. |
| Retención y rotación del personal | Estabilidad de la organización              | Análisis de los datos referentes a los ingresos y egresos suministrados por el departamento de Recursos Humanos. | El dato suministrado corresponde a toda la organización y no específicamente al área de estudio.   |
|                                   | Renuncias                                   | Total de renuncias suministrado por el departamento de Recursos Humanos.   | El dato de renuncias suministrado corresponde a la totalidad de la organización.   |
|                                   | Despidos con y sin responsabilidad patronal | Total de despidos suministrado por el departamento de Recursos Humanos.  | El dato de renuncias suministrado corresponde a la totalidad de la organización.   |
|                                   | Ascensos                                    | Aspecto de ascensos suministrado por el departamento de Recursos Humanos.  | No se logra evidenciar ningún ascenso dentro de la organización en el periodo que comprende el segundo semestre del año 2024.  |
|                                   | Concursos Internos                          | Programa de concursos internos liderado por el   | No se logra evidenciar ningún ascenso dentro de la organización en el periodo que comprende el segundo semestre del año 2024.  |

|  |  |                                   |  |
|--|--|-----------------------------------|--|
|  |  | departamento de recursos humanos. |  |
|--|--|-----------------------------------|--|

Fuente: Objetivos Específicos. Cano Y. et al. 2024 s. e.

## CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Generalidades de la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, en el área de producción y sus subáreas de Extrusión e intrusión

La empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima es una empresa privada que se especializa en la fabricación y comercialización de sistemas de tuberías como empresa líder en la fabricación y comercialización de sistemas de tuberías plásticas, para los mercados de edificación, infraestructura, industria y agrícola, enfocado en la innovación y desarrollo de productos y soluciones en resinas de PVC, CPVC, y polietileno de alta densidad, bajo los más altos estándares de calidad. Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima opera a nivel global y presta servicios en más de 80 países.

Desde sus inicios a nivel nacional la empresa ha sido conocida como Amanco, una empresa productora de tubería de PVC, al fusionarse con una empresa mexicana en el año 2007 su nombre cambia a Mexichem Costa Rica, posteriormente en el año 2019 es adquirida por una empresa Global llamada *Orbia* la cual cuenta con diferentes empresas especialistas en diferentes campos, especialista en infraestructura y construcción en soluciones de gestión de agua, aunque a nivel de razón social continúa siendo Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

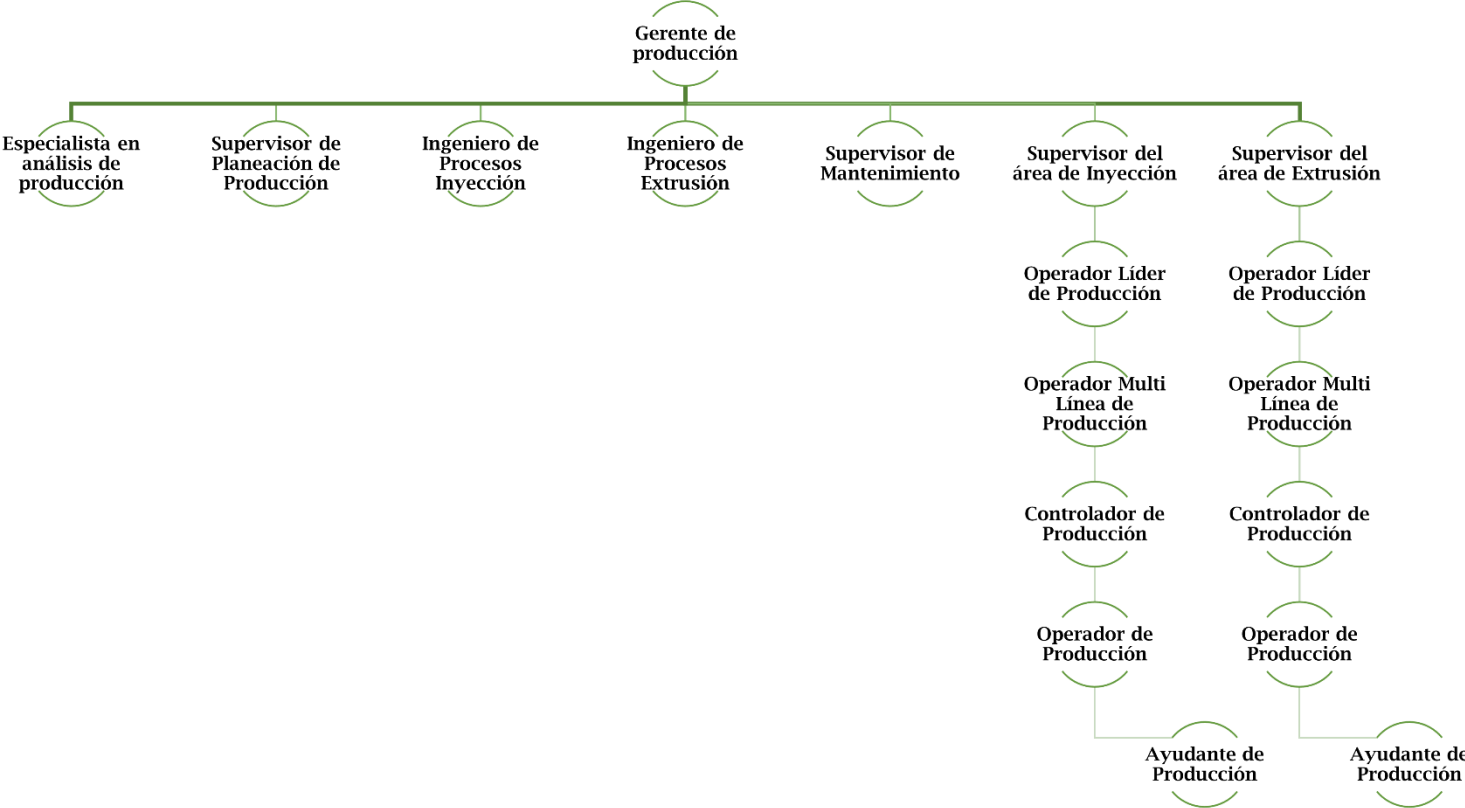
La Wavin inicia en 1955 en los países bajos, en Zwolle, Holanda, donde ahorita se encuentran las oficinas centrales. Wavin es una palabra compuesta que en inglés significa *water*, agua y *vinil* en inglés que significa vinil o plástico por esa razón su nombre es Wavin. Se puede mencionar que su propósito como empresa es el de “Crear ciudades habitables y amables proporcionando un suministro de agua seguro y eficiente, un mejor saneamiento e higiene, creando ciudades resistentes al clima y garantizando un mejor rendimiento de los edificios”.

#### Estructura organizacional

Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima es una empresa con una estructura más de tipo horizontal y cada gerencia trabaja en conjunto con otras gerencias con el objetivo de impulsar a la empresa; de igual manera cada departamento tiene su propia jerarquía como se visualiza en la figura 2 del organigrama del departamento de producción.

De acuerdo con la solicitud de Recursos Humanos esta investigación se centra en el área de producción, específicamente en las subáreas de Inyección y Extrusión.

Figura 2. Organigrama del Área de Producción.



Fuente: Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima. 2024.

## 2.2 Aspectos legales que afectan a la empresa Mexichem Costa Rica, Sociedad Anónima

Tabla 6. Aspectos legales que afectan a Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima según pirámide de Kelsen

| <b>Aspectos legales que afectan a Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima</b> |   |
|--|---|
| <b>Constitución Política de la República de Costa Rica</b>                 |   |
| Artículo 57  | Todo trabajador tendrá derecho a un salario mínimo, de fijación periódica, por jornada normal, que le procure bienestar y existencia digna. El salario será siempre igual para trabajo igual en idénticas condiciones de eficiencia.  |
| Artículo 58  | La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho horas diarias y cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis horas diarias y treinta y seis a la semana. El trabajo en horas extraordinarias deberá ser remunerado con un cincuenta por ciento más de los sueldos o salarios estipulados. Sin embargo, estas disposiciones no se aplicarán en los casos de excepción muy calificados, que determine la ley. |
| Artículo 59  | Todos los trabajadores tendrán derecho a un día de descanso después de seis días consecutivos de trabajo, y a vacaciones anuales pagadas, cuya extensión y oportunidad serán reguladas por la ley, pero en ningún caso comprenderán menos de dos semanas por cada cincuenta semanas de servicio continuo; todo sin perjuicio de las excepciones muy calificadas que el legislador establezca.   |
| Artículo 68  | No podrá hacerse discriminación respecto al salario, ventajas o condiciones de trabajo entre costarricenses y extranjeros, o respecto de algún grupo de trabajadores  |
| <b>Tratados Internacionales</b>  |   |
| Objetivo Desarrollo Sostenible 3: Salud y bienestar                        | Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades   |
| Objetivo Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico. | Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos   |
| Organización Internacional del Trabajo: Convenio 131                       | Artículo 1  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>1. Todo Estado Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique este Convenio se obliga a establecer un sistema de salarios mínimos que se aplique a todos los grupos de asalariados cuyas condiciones de empleo hagan apropiada la aplicación del sistema.</p> <p>Artículo 2</p> <p>1. Los salarios mínimos tendrán fuerza de ley, no podrán reducirse y la persona o personas que no los apliquen estarán sujetas a sanciones apropiadas de carácter penal o de otra naturaleza.</p>   |
| <p>Organización Internacional del Trabajo: Convenio 26</p> | <p>Artículo 1</p> <p>1. Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se obliga a establecer o mantener métodos que permitan la fijación de tasas mínimas de los salarios de los trabajadores empleados en industrias o partes de industria (especialmente en las industrias a domicilio) en las que no exista un régimen eficaz para la fijación de salarios, por medio de contratos colectivos u otro sistema, y en las que los salarios sean excepcionalmente bajos.</p> <p>A los efectos del presente Convenio, el término salario significa la remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.</p> <p>Artículo 3</p> <p>1. Los salarios que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y deberá prohibirse el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal.</p> <p>Artículo 4</p> <p>1. La legislación nacional, los contratos colectivos o los laudos arbitrales podrán permitir el pago parcial del salario con prestaciones en especie en las industrias u ocupaciones en que esta forma de pago sea de uso corriente o conveniente a causa de la naturaleza de la industria u ocupación de que se trate. En ningún caso se deberá permitir el pago del salario con bebidas espirituosas o con drogas nocivas</p> <p>Artículo 13</p> <p>1. Cuando el pago del salario se haga en efectivo, se deberá efectuar únicamente los días laborables, en el lugar de trabajo o en un lugar próximo al mismo, a menos que la legislación nacional, un contrato colectivo o un laudo arbitral disponga otra forma o que otros arreglos conocidos por los trabajadores interesados se consideren más adecuados.</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | 2. Se deberá prohibir el pago del salario en tabernas u otros establecimientos similares y, cuando ello fuere necesario para prevenir abusos, en las tiendas de venta al por menor y en los centros de distracción, excepto en el caso de personas empleadas en dichos establecimientos.  |
| Organización Internacional del Trabajo: Convenio 100  | <p>Artículo 1<br/>A los efectos del presente Convenio:</p> <p>(a) el término remuneración comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último;</p> <p>(b) la expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo.</p> <p>Artículo 2<br/>1. 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.</p> |
| <b>Leyes de la República de Costa Rica</b>            |   |
| Código de Trabajo<br>Capítulo IV Artículo 166         | Por salario en especie se entiende únicamente lo que reciba el trabajador o su familia en alimentos, habitación, vestidos y demás artículos destinados a su consumo personal inmediato.   |
| Ley del Impuesto sobre la Renta Ley 7092: Artículo 33 | <p>Escala de tarifas. El empleador o el patrono retendrá el impuesto establecido en el artículo anterior y lo aplicará sobre la renta total percibida mensualmente por el trabajador; no obstante, las rentas retroactivas deberán tributarse en el periodo en el que se han devengado, para lo cual el patrono deberá, en caso de ser necesario, rectificar la declaración respectiva. Esta declaración rectificativa no generará los intereses a cargo del sujeto pasivo de la Ley 4755, Código de Normas y Procedimientos Tributarios, de 3 de mayo de 1971. En los casos de los incisos a), b) y c) del artículo anterior lo aplicará el Ministerio de Hacienda y, en el caso del inciso ch) de ese mismo artículo, todas las demás entidades, públicas o privadas, pagadoras de pensiones</p> <p>a) Las rentas de hasta ₡ 929.000,00 (Novecientos veintinueve mil colones) mensuales no estarán sujetas al impuesto.</p>                 |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>b) Sobre el exceso de ¢ 929.000,00 (Novecientos veintinueve mil colones) mensuales y hasta ¢ 1.363.000,00 (Un millón trescientos sesenta y tres mil colones) mensuales, se pagará el diez por ciento (10%).</p> <p>c) Sobre el exceso de ¢ 1.363.000,00 (Un millón trescientos sesenta y tres mil colones) mensuales y hasta ¢ 2.392.000,00 (Dos millones trescientos noventa y dos mil colones) mensuales, se pagará el quince por ciento (15%).</p> <p>ch) Las personas que obtengan rentas de las contempladas en los incisos b) y c) del artículo 32 pagarán sobre el ingreso bruto, sin deducción alguna, el quince por ciento (15%).</p> <p>d) Sobre el exceso de ¢ 2.392.000,00 (Dos millones trescientos noventa y dos mil colones) mensuales y hasta ¢ 4.783.000,00 (Cuatro millones setecientos ochenta y tres mil colones) mensuales, se pagará el veinte por ciento (20%).</p> <p>e) Sobre el exceso de ¢ 4.783.000,00 (Cuatro millones setecientos ochenta y tres mil colones) mensuales, se pagará el veinticinco por ciento (25%).</p> |
| Ley del Impuesto sobre la Renta Ley 7092: Artículo 34                        | <p>Una vez calculado el impuesto, los contribuyentes tendrán derecho a deducir de él, a título de crédito, los siguientes rubros:</p> <p>i. Por cada hijo, la suma de mil setecientos treinta colones (¢ 1.730,00)</p> <p>ii. Por el cónyuge, la suma de dos mil seiscientos veinte colones (¢ 2.620,00)</p> <p>En el caso de que ambos cónyuges sean contribuyentes, este crédito sólo podrá ser deducido, en su totalidad, por uno de ellos.</p> <p>Para tener derecho a los créditos del impuesto establecido en este artículo, los contribuyentes tendrán que demostrar a su patrono o empleador o al Estado, la existencia de cualesquiera de las circunstancias señaladas como requisito para incluir a sus hijos o lo relativo al estado civil, según se disponga en el Reglamento de esta ley.</p>   |
| Ley de Protección al trabajador Ley 7983: Artículo 3                         | <p>Creación del fondo de capitalización laboral. Todo patrono, público o privado, aportará a un fondo de capitalización laboral un uno y medio por ciento (1.5%) calculado sobre el salario mensual del trabajador. Dicho aporte se hará durante el tiempo que se mantenga la relación laboral, sin límite de años, y será administrado por las entidades autorizadas como un ahorro laboral conforme a esta ley.</p>  |
| Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS: Artículo 31 | <p>El patrono girará las cuotas correspondientes a cada trabajador, dentro de un plazo hasta de veinte días naturales, siguientes al cierre mensual, por medio del sistema de recaudación de la Caja Costarricense de Seguro Social. Vencido dicho plazo, el patrono cancelará intereses conforme a la tasa básica pasiva</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | calculada por el Banco Central, los cuales serán acreditados directamente a la cuenta de cada trabajador...  |
| <b>Reglamentos y Estatutos</b>  |  |
| Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta N° 18445- H: Artículo 24   | <p>Cálculo del tramo exento para personas físicas con actividades lucrativas y trabajo personal dependiente. Tratándose de personas físicas con actividades lucrativas que, durante el respectivo período del impuesto sobre utilidades, hayan obtenido tanto ingresos provenientes del trabajo personal dependiente o por concepto de jubilación o pensión, como rentas de fuente costarricense provenientes de su actividad lucrativa, solamente podrán acogerse a uno de los montos no sujetos a que hacen referencia los artículos 15 inciso c) y 33 inciso a) de la Ley....</p> <p>Artículo 25.- Créditos del impuesto para personas físicas con actividades lucrativas. Calculada la cuota del impuesto, las personas físicas con actividades lucrativas tendrán derecho a los siguientes créditos del impuesto:</p> <p>a) El importe resultante de multiplicar por doce el monto mensual contemplado en el inciso ii) del artículo 34 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, como crédito anual por el cónyuge.</p> <p>b) El importe resultante de multiplicar por doce el monto mensual contemplado en el inciso i) del artículo 34 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, como crédito anual por cada hijo, siempre que reúna las condiciones ahí establecidas.</p> <p>Los créditos señalados sólo podrán ser aplicados por uno de los cónyuges cuando ambos sean contribuyentes del impuesto. Para tener derecho a dichos créditos el contribuyente está obligado a demostrar a su patrono o empleador, mediante certificación del Registro Civil o de notario público, su condición de casado y el número de hijos inscritos en la Sección de Nacimientos del Registro Civil, así como alguna de las circunstancias a que alude el párrafo anterior de este artículo.</p> |
| Reglamento sobre la Apertura y Funcionamiento de las Entidades Autorizadas y el Funcionamiento de los Fondos de Pensiones, Capitalización Laboral y Ahorro Voluntario | ARTÍCULO 1: Este Reglamento regula la apertura y funcionamiento de las operadoras de pensiones y demás participantes en los regímenes creados por la Ley de Protección al Trabajador y la Ley de Régimen Privado de Pensiones Complementarias, a saber: Régimen de Pensiones Complementarias, Fondos de Capitalización Laboral y Planes de Ahorro Voluntario.  |

|  |   |
|--|---|
| Previstos en la Ley de Protección al Trabajador.                     |   |
| Normativa y Política Interna de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima | Mexichem Costa Rica no posee un reglamento o política interna a nivel nacional, por lo que no los antecedentes que se poseen son los beneficios |

Fuente: Artículos y leyes mencionadas en la tabla. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s.

## CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

### 3. Marco Teórico

En esta sección se realiza el análisis de las diversas variables e indicadores mencionados en el capítulo 1 mediante un exhaustivo análisis documental de diversos autores referentes a cada uno de los temas mencionados, esto con el fin de tomar como punto de referencia en la investigación lo que sucede actualmente en el mundo laboral y de esta manera tener un panorama más amplio de lo que sucede en las organizaciones.

#### 3.1 Incentivos salariales

Los incentivos salariales son compensaciones adicionales al salario base, diseñadas para motivar a los empleados y alinear su desempeño con los objetivos organizacionales. Según el artículo de DKV Integralia (2024), estos incentivos no solo buscan recompensar el rendimiento superior, sino que también juegan un papel crucial en la retención de talento, el aumento de la productividad y la mejora del clima organizacional. Los incentivos salariales pueden clasificarse en dos grandes categorías: monetarios y no monetarios (Concur, 2024).

Los incentivos monetarios incluyen bonos, comisiones y pagos por rendimiento, que proporcionan una recompensa económica directa en función del desempeño del empleado. Por otro lado, los incentivos no monetarios abarcan beneficios como días libres, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. Estos incentivos no monetarios contribuyen a aumentar la satisfacción y el compromiso del empleado sin implicar un aumento inmediato en su salario base (Concur, 2024).

En las últimas décadas, los modelos de incentivos salariales han evolucionado significativamente. Inicialmente, estos incentivos eran predominantemente financieros; sin embargo, el enfoque ha cambiado para integrar también componentes no monetarios como el salario emocional y diversos beneficios adicionales. Este cambio responde a una evolución en las expectativas laborales, donde los empleados valoran tanto las recompensas monetarias como su bienestar integral (DKV Integralia, 2024).

El salario emocional, que incluye aspectos como el reconocimiento y el sentido de pertenencia, ha ganado relevancia como parte de los incentivos salariales. La implementación

de esquemas de incentivos también se ha diversificado para adaptarse a nuevas realidades laborales.

Según Santos, V (2022), los incentivos salariales se han convertido en una herramienta esencial para enfrentar los retos de los recursos humanos, tales como la necesidad de mantener la motivación y el compromiso en un entorno laboral cambiante. La capacidad de ofrecer una combinación equilibrada de incentivos financieros y no financieros es fundamental para atraer y retener talento en el mercado actual.

### **3.1.1 Salario emocional:**

El salario emocional es reconocido como los beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados, tales como: horarios flexibles, capacitación y desarrollo profesional, reconocimiento, ambiente laboral positivo, oportunidades de crecimiento, todo lo anterior con el fin de mejorar la satisfacción laboral.

Tal y como se menciona en el capítulo 1 en el punto 1.4.4, para la investigación se utiliza el modelo de Quintero-Arango y Betancur-Arias (2018), el cual funcionará únicamente para la aplicación de este durante el análisis de los resultados.

Según Ruíz-Valdés, S., y Ruíz-Tapia, J. (2022), las empresas, para adaptarse eficazmente al mercado, necesitan implementar estrategias que atiendan a las exigencias y requerimientos del entorno. En este proceso, el talento humano sobresale como un elemento clave para el cumplimiento exitoso de dichas estrategias. Por ende, es crucial disponer de un equipo de trabajo que esté tanto comprometido como motivado. Para lograr esto, es esencial mantener un equilibrio entre la remuneración económica y el salario emocional que se ofrece a los empleados. Entre las teorías que sustentan la comprensión del salario emocional están:

1. La teoría de Herzberg menciona que para estar motivadas las personas requieren de dos factores:
  - Factores de satisfacción: todo aquello que hace feliz a los trabajadores.
  - Factores higiénicos: son variables que el empleado no controla y que vienen determinadas por la empresa; el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos.

2. Teoría de las expectativas de Vroom: esta teoría tiene tres elementos o factores que parten de la motivación:
  - Expectativa: el esfuerzo que el trabajador tiene por su trabajo, esperando que éste le lleve a alcanzar un nivel de rendimiento deseado.
  - Fuerza: relación que un individuo percibe entre su rendimiento y los logros que se generan o la recompensa que obtiene por ese nivel alcanzado y
  - Valencia: importancia que la persona da a la recompensa recibida.
  
3. Teoría del hombre complejo de Shein: las necesidades satisfechas no desaparecen y a veces cambian o son sustituidas por otras nuevas.

El objetivo del salario emocional es aumentar la motivación, productividad y compromiso de los empleados, lo que crea un entorno de trabajo equilibrado.

### **3.1.2 Beneficios:**

Los beneficios salariales juegan un papel importante dentro de los derechos laborales, pues junto con la legislación laboral crean condiciones equitativas y justas para los trabajadores, los beneficios salariales son variados y dependen más que nada del desarrollo económico y estructura social de cada país o lugar específico. (Hidalgo F. et al 2024). Se debe aclarar que los beneficios salariales son simplemente beneficios adicionales a los beneficios otorgados por ley al trabajador, es por esa razón que estos son parte de la estructura de puestos de la empresa.

Sin embargo, Torres, D. y et al (2021) mencionan que existen algunos beneficios que son muy comunes dentro de las ofertas laborales como subsidio de alimentación, subsidio de transporte, seguros médicos extras, subsidios de vivienda. Otro tipo de beneficios sociales que se pueden esperar dentro de las empresas son muy diversos, como se logra ver en la siguiente figura 3, donde se observa que la mayoría de los beneficios proporcionados son las capacitaciones, las posibilidades de ascensos, tiempos de recreación o deportes, medicinas o servicios médicos adicionales como campañas de salud donde hay descuentos en examen de vista y lentes, descuentos de odontología, y más.

### **3.1.3 Compensación Salarial:**

La compensación salarial es una variable de suma importancia ya que como nos mencionan Fawzia, E., y Pribadi, F. (2021) la compensación salarial no solo toma en cuenta el salario que los trabajadores reciben en efectivo o en la moneda en curso en el país, en el caso de Costa Rica el colón costarricense, sino que dentro de esta definición se ven involucrados todas aquellas otras retribuciones que por una u otra razón el patrono llama de otra manera, conocida también como aquel salario en especie, además de lo antes mencionado el autor comenta que las cargas sociales son otro de los factores que se pueden incluir dentro de este término.

La compensación salarial es importante ya que no solo genera una estabilidad a nivel económica para el trabajador, sino que es un elemento fundamental para tener motivados a los trabajadores, en el caso de Costa Rica posee un robusto código de trabajo que busca establecer relaciones equitativas entre los patronos y trabajadores, es por esto por lo que existe un apartado que habla de los derechos de los trabajadores, quienes deben de estar asegurados.

Un ejemplo de la importancia de tomar en cuenta la compensación salarial es el sector informal, en este se conoce que existen algunos de estos elementos que no se le brindan al trabajador ya que trabajan por cuenta propia o porque la empresa no se ha consolidado y no se ha inscrito legalmente y por ende no ha empezado con sus obligaciones tributarias, sin embargo, estas cargas sociales son un elemento de importancia en la vida de los trabajadores.

### **3.2 Percepción de la satisfacción**

La satisfacción laboral se puede reconocer mediante el grado de conformidad de un individuo con su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la remuneración, tipo de trabajo, tipo de liderazgo, relaciones interpersonales, crecimiento personal y reconocimiento.

Tal y como se menciona en el capítulo 1 en el punto 1.4.4, para la investigación se utiliza el modelo de Meliá y Peiró (S20/S23), el cual funcionará únicamente para la aplicación de este durante el análisis de los resultados.

De acuerdo con el artículo: Análisis de los factores confirmatorios de la satisfacción laboral publicado en la Revista de Gestión Empresarial de Malasia en 2022, la satisfacción laboral es el resultado de la percepción que tienen los empleados de su trabajo y que por lo general un individuo que está satisfecho con el trabajo que corresponde a sus expectativas y objetivos.

### **3.2.1 Desarrollo profesional**

Según el artículo Cuatro Hechos sobre el Capital Humano Deming, D. (2022), algunos autores señalan que los individuos invierten en educación debido al valor informativo que envía a los empleadores sobre su productividad, además de que la educación, la formación y otras formas de aprendizaje son inversiones que dan frutos en el futuro. Como cualquier inversión capital, los costos se pagan por adelantado y los beneficios se obtienen más adelante.

El desarrollo profesional dentro de las organizaciones beneficia a los trabajadores brindándoles la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos, mayor satisfacción y motivación al sentir que la empresa invierte en su desarrollo y aumenta las oportunidades de empleo y carrera dentro y fuera de la organización, por lo cual es importante mencionar las ventajas que ese desarrollo aporta a la empresa, como lo es una mayor productividad, los empleados más capacitados y motivados tienden a ser más productivos, brindar la oportunidad de desarrollo profesional puede reducir la rotación de personal y una fuerza laboral bien desarrollada tiene mayor facilidad de adaptarse al cambio y contribuir a la innovación.

### **3.2.2 Percepción de la motivación**

De acuerdo con lo señalado en el artículo: Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. Acosta, A.D. et al (2021): la motivación es un componente esencial del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimula a que trabaje más para el logro de los objetivos organizacionales.

En su artículo La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. Dolores Ruiz, E. et al (2023) destacan la importancia de la motivación como una herramienta valiosa para fomentar un ambiente laboral positivo. Según los autores, la motivación no solo optimiza la funcionalidad del capital humano, sino que también promueve la satisfacción laboral. Esta satisfacción, a su vez, induce cambios en el comportamiento de los empleados, lo que genera actitudes proactivas, un personal feliz y satisfecho, lo que proporciona mejores resultados sin importar el tipo de empresa del que se trate.

### **3.2.3 Equilibrio personal y laboral**

El equilibrio en la vida de las personas es de suma importancia, ya que esto es lo que las hace sentirse plenas y conformes en su diario vivir, cuando hablamos de equilibrio de las personas relacionado al entorno laboral y personal es imposible no pensar en que dentro de las organizaciones contamos con personas, las cuales deben de cubrir diferentes tipos de necesidades para sentirse bien consigo mismas.

Para Páez-Coello, X. y et al (2023) aquellas organizaciones que ofrecen beneficios que favorezcan el aprovechamiento del tiempo, flexibilidad de horarios y otros similares ayudan en este factor y el desarrollo de las personas, dentro de la investigación uno de los hallazgos es que para un 69% de la población encuestada el apartado de equilibrio laboral y personal es de suma importancia.

Cuando se habla de equilibrio no se puede evitar pensar en el modelo de las necesidades expuesto por Maslow, donde si bien es cierto el entorno laboral les garantiza a las personas las primeras dos necesidades, referentes a fisiología y seguridad, también es importante que exista el tiempo necesario para cubrir el resto de las necesidades sociales y de autorrealización para que el ser humano se sienta completo y bien consigo mismo.

### **3.2.4 Percepción del clima laboral**

El clima organizacional a lo largo del tiempo ha recibido muchos conceptos, así como sinónimos en su nombre, llamado en algunas ocasiones clima laboral, a pesar de esto la gran mayoría de definiciones se relacionan entre sí, una de estas definiciones la plantean Dávila, R. y et al. (2021) mencionan que el clima laboral es un factor individual y que obedece a

cómo las personas interpretan los diversos factores, tanto a nivel interno de la organización como a nivel externo, es decir el ambiente fuera de este al que se enfrentan en su diario vivir y cómo estos afectan sus estados emocionales en el trabajo.

El clima laboral juega un papel muy importante en el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores, ya que un buen ambiente en el entorno de trabajo mantiene a los trabajadores más motivados y productivos, ya que no deben preocuparse de malentendidos, problemas o complicaciones con sus compañeros de trabajo y jefaturas.

Por otro lado, un mal clima laboral es sinónimo de un trabajador que llega desmotivado a cumplir sus jornadas laborales y por lo tanto su productividad se puede ver afectada, esto debido a que tiene que convivir con personas que le generan alguna incomodidad, en algunos casos estos problemas pueden ser psicológicos ya que con la presencia de algún compañero o jefatura que genere este mal ambiente puede distraer al trabajador de sus labores por acciones que realicen que incomoden al mismo.

### **3.3 Retención y Rotación del personal**

#### **3.3.1 Rotación del Personal**

Para Hernández R. (2022, p. 2) el recurso más importante de una empresa es el talento humano, sin embargo, es muy común encontrar en las empresas ese fenómeno llamado rotación de personal. En el capítulo 1 en el punto 1.4.4 se abordó el Modelo de Rotación el cual funcionará únicamente para la aplicación de este durante el análisis de los resultados.

Se puede utilizar la Rotación del Personal para “definir la fluctuación de personal entre el ambiente y la organización por el volumen de personas que ingresan y salen de una organización” (Arias G. et al, 2023, p.30). Es decir, que la rotación del personal se puede entender como el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; ya sea de manera voluntaria o involuntaria. Lo que causa este fenómeno de la rotación de personal son diferentes motivos, según lo expresa Hernández R. (2022 p.4), las renunciaciones, despidos y ascensos, las malas elecciones y los asuntos personales o familiares pueden ser considerados como rotación voluntaria; la muerte, jubilación, incapacidades son considerados rotaciones involuntarias. Estos números estadísticos se generan de manera mensual o anual y nos ayuda

a tomar decisiones futuras en la administración del talento humano y en la demanda existente en el mercado laboral. Además, los indicadores nos pueden proporcionar la información necesaria para conocer a detalle la rotación de personal.

En el CE noticias financieras, Romo P. (23 mayo 2024) identifica que el 67% de los trabajadores en Chile sufren o presentan síntomas de Burnout, es decir agotamiento emocional, apatía, o sensación de bajo desempeño. Para Patricia Romo editora del artículo la mayoría de los jóvenes, o generación millennials y demás generaciones siguientes, son los más propensos a sentir los síntomas de burnout, muy distinto a los trabajadores mayores o de generaciones antiguas, donde solamente el 5% sufren de esta condición; según el artículo los “lugares de trabajo felices” son aquellos donde se logra una mayor productividad y satisfacción de los trabajadores.

### **3.3.2 Retención**

La retención de talento es el esfuerzo de las organizaciones por mantener a sus trabajadores motivados y comprometidos, esto crea un entorno donde el trabajo tenga un significado más allá de las tareas diarias. En un mundo cambiante, los empleados ya no buscan únicamente un salario, sino una experiencia laboral completa que les permita equilibrar su vida personal y profesional. Según McKinsey, "la experiencia del empleado sigue siendo un factor crítico para asegurar la retención del talento, especialmente en un contexto donde el bienestar emocional y la flexibilidad laboral son cada vez más valorados" (McKinsey y Company, 2022).

Las empresas que realmente escuchan y entienden a sus trabajadores logran crear un ambiente de trabajo en el que las personas desean quedarse. Deloitte resalta que las organizaciones "deben rediseñar sus estrategias no solo para atraer talento, sino para retenerlo mediante experiencias laborales significativas y alineadas con las aspiraciones individuales" (Deloitte, 2021, p. 22). Esto implica ofrecer oportunidades de crecimiento, un liderazgo que inspire, y un entorno donde la comunicación y el reconocimiento sean parte de la cultura diaria.

En la era postpandemia, las expectativas de los trabajadores han cambiado. Como menciona Chiesa, “la conciliación y la flexibilidad son términos que suenan con más fuerza que nunca” (Chiesa, 2022, p. 20). Los empleados buscan ahora ambientes donde puedan ser ellos mismos, donde su salud emocional sea una prioridad y donde las conexiones humanas se mantengan vivas. La falta de estas condiciones puede llevar a fenómenos como la “gran renuncia”, donde personas de todas las edades optan por dejar trabajos que no les proporcionan el bienestar que necesitan (Chiesa, 2022).

En esencia, la retención de talento va más allá de evitar renuncias: se trata de cultivar relaciones genuinas con los trabajadores, entender sus necesidades y ofrecerles un propósito dentro de la organización. Una empresa que logra crear estas conexiones no solo mejora su productividad, sino que construye un entorno sostenible donde las personas desean quedarse y crecer.

### **3.3.3 Estabilidad de la organización**

La estabilidad organizacional es fundamental para que las empresas puedan retener a sus trabajadores y mantener altos niveles de compromiso y productividad. Esta estabilidad se basa en la creación de un entorno predecible y coherente, donde los empleados se sientan respaldados por políticas claras y un liderazgo consistente. Robbins y Judge (2022) destacan que “una cultura organizacional fuerte reduce la incertidumbre y brinda claridad en las expectativas, lo que promueve la satisfacción laboral y disminuye la rotación” (p. 38). Esto sugiere que la alineación entre los valores organizacionales y las necesidades de los empleados es clave para construir un entorno sostenible.

Por su parte, Gartner (2023) subraya que el bienestar emocional y el equilibrio entre la vida personal y profesional juegan un papel crítico en la estabilidad. Las organizaciones que priorizan estos aspectos crean un ambiente donde los empleados se sienten valorados, lo que refuerza su motivación para permanecer en la empresa y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La estabilidad organizacional, por tanto, no solo implica evitar cambios bruscos, sino construir una base sólida donde las personas puedan desarrollarse profesionalmente y alcanzar su máximo potencial en un entorno de confianza y colaboración.

### **3.3.4 Renuncias**

La renuncia es el término voluntario de la relación laboral entre un empleado y la organización, y puede adoptar formas tradicionales o más sutiles, como la llamada "renuncia silenciosa". Esta última se refiere a una desconexión emocional y compromiso mínimo por parte del empleado, quien, sin abandonar formalmente su puesto, deja de aportar más allá de lo estrictamente necesario (PwC, 2023). McKinsey (2023) explica que esta tendencia refleja un descontento profundo, derivado de una falta de reconocimiento y desarrollo profesional: “Los empleados ya no ven valor en exceder las expectativas si no sienten que su esfuerzo es recompensado”.

La renuncia silenciosa representa un desafío crítico para la gestión del desempeño y la retención del talento. McKinsey sugiere que las organizaciones deben adaptar sus estrategias de gestión del desempeño para identificar y abordar estas señales tempranas de desconexión, lo que fomenta conversaciones abiertas y oportunas con los empleados. De no gestionarse adecuadamente, estos episodios pueden escalar hacia renuncias formales, lo que incrementa la rotación y afecta la moral de los equipos restantes.

La investigación de Laulié y Morgeson (2021) resalta que la renuncia no solo implica la salida del trabajador, sino que también altera la dinámica interna y afecta a los empleados que permanecen. "Estos eventos generan una redistribución del trabajo y pueden aumentar la presión sobre los equipos restantes, afectando su rendimiento y bienestar" (p. 388). Por ello, la prevención y gestión de las renuncias requieren un enfoque integral, que combine bienestar emocional, desarrollo profesional y un entorno laboral positivo.

### **3.3.5 Despidos con o sin responsabilidad patronal**

De la Llana E. et al (2021 p. 104) “La ruptura laboral se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa... La ruptura laboral puede clasificarse en ruptura laboral voluntaria (abandono o jubilación) cuando el empleado es el que decide romper la relación con la empresa por motivos laborales o personales, y ruptura laboral involuntaria (cese o despido) cuando la gerencia por razones de la mala adecuación entre el trabajador y la empresa decide terminar la relación laboral”. La ruptura laboral involuntaria llamada cese

laboral o despido es ocasionada por varias causas, una de ellas puede ser un bajo rendimiento en la evaluación del desempeño, el incumplimiento de políticas o normas internas de la empresa, o circunstancias graves o faltas legales dentro de la empresa, (acoso laboral, robo de material de la empresa, etc.; estas suelen ser despidos sin responsabilidad patronal. También existe la ruptura laboral involuntaria por razones especiales de la empresa, por ejemplo, el despido colectivo por reestructuración de departamentos, o por la eliminación de todo un departamento; estos son despido con responsabilidad patronal debido a que es por causa de la empresa.

### **3.3.6 Ascensos y concursos internos**

El concurso interno es parte de los subprocesos de reclutamiento y selección, cuando en la empresa se encuentra disponible una vacante, se debe priorizar cubrir la vacante con un reclutamiento interno. “A mayor satisfacción con los ascensos, menor es la intención de renuncia” (Beltra A. 2023 p. 7), la oportunidad de ascenso es un factor de peso dentro de la toma de decisión de un trabajador para continuar o no laborando en la empresa, debido a su deseo de crecer profesionalmente; por ejemplo menciona López C. et al (2021), que el ascenso es uno de las restricciones que sufren las mujeres en el campo laboral, debido a que el 41,8 % participan en las principales fuerzas políticas nacionales, contra un 58,2 % de participación masculina.

## **CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se hace una selección de los principales resultados provenientes de los instrumentos utilizados para recopilar la información que se han mencionado en capítulos anteriores, esto con el fin de comprender la afectación de las políticas que maneja actualmente Mexichem Costa Rica en sus colaboradores y por ende en su desempeño diario.

Es por esto, que en este capítulo se analizan por separado las diversas variables e indicadores que se han planteado en capítulos anteriores como lo son los incentivos salariales, el salario emocional, los beneficios, la compensación salarial, la percepción de la satisfacción, el desarrollo profesional, la percepción de la motivación, el equilibrio personal y laboral, la percepción del clima laboral, la retención y rotación del personal, la estabilidad de la organización, las renunciaciones, los despidos y los ascensos y concursos internos.

### **4.1 Incentivos salariales**

Desde la perspectiva de recursos humanos se toma en consideración cuatro indicadores importantes que se pueden relacionar con los incentivos salariales, a continuación, se detalla el análisis de estos:

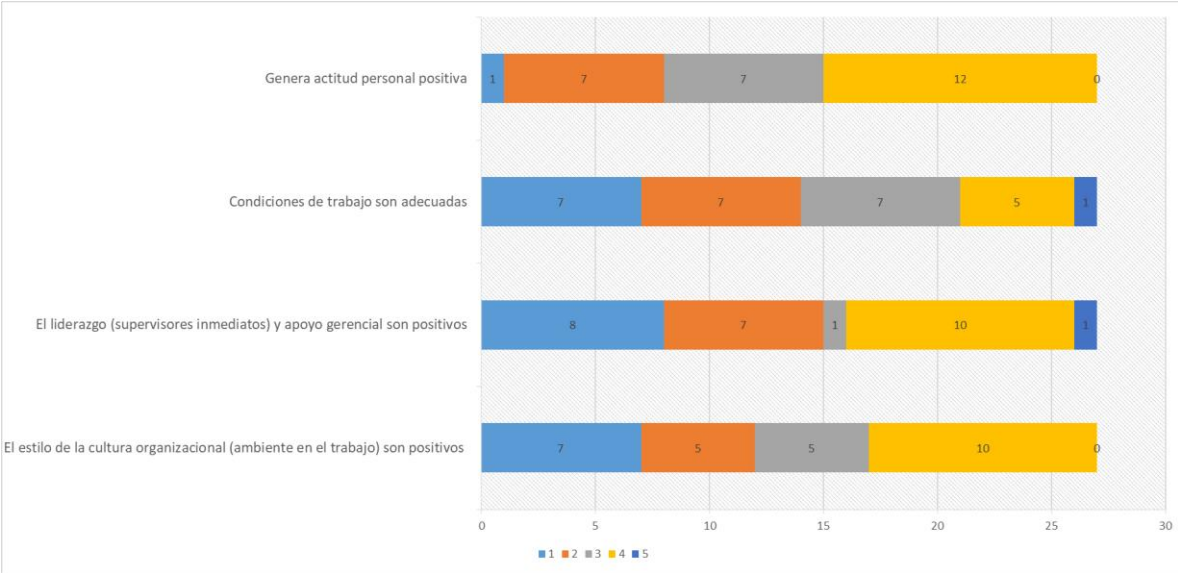
#### **4.1.1. Salario Emocional**

Según los resultados de los trabajadores encuestados, parte importante del salario emocional es que la empresa genera una actitud personal positiva, esto supone que doce trabajadores se encuentran satisfechos, en segunda instancia tanto las condiciones de trabajo adecuadas como el liderazgo y apoyo gerencial positivos suponen que once de los trabajadores se encuentran satisfechos en estos rubros. Y por último el estilo de la cultura organizacional es positivo, esto debido a que diez de los trabajadores se encuentran satisfechos.

Todo esto ayuda a que los trabajadores desempeñen de mejor manera sus labores diarias, ya que son factores que afectan la motivación, un buen ambiente laboral y por ende su productividad tiende a aumentar lo cual beneficia a los diversos departamentos y contribuyendo a los objetivos de las organizaciones.

En el siguiente gráfico se puede observar la percepción de los trabajadores en los aspectos del estilo de la cultura organizacional, el liderazgo y el apoyo gerencial, las condiciones de trabajo y la actitud personal.

Gráfico 1. Salario Emocional Positivo



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024.

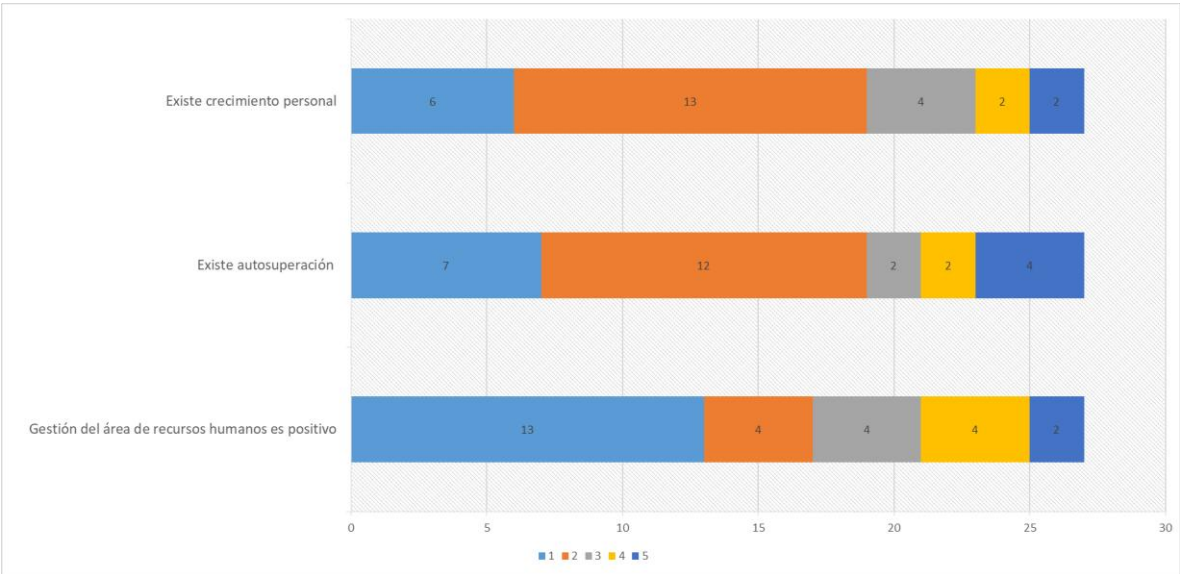
Por otra parte, para los trabajadores es importante mejorar en aspectos como la autosuperación y el crecimiento personal que supone la insatisfacción de diecinueve de los trabajadores, estos factores antes mencionados son importantes ya que afecta la satisfacción y el desempeño de estos en su lugar de trabajo ya que al no tener oportunidades de crecimiento o maneras de salir adelante en temas del interés de los mismos con una satisfacción tan baja sus niveles de productividad y desempeño en sus labores pueden disminuir ya que el ser humano debe de ser capaz de cubrir varios aspectos para sentirse pleno y satisfecho, en el momento que uno de estos aspectos no se vea cubierto tiende a ser menos feliz y por ende puede bajar su desempeño en las tareas diarias.

Adicionalmente se logra rescatar que se percibe que para diecisiete de los trabajadores la gestión del área de recursos humanos no es positiva, esto es importante ya que el acercamiento y la percepción que tengan los trabajadores de los esfuerzos que hace dicho departamento por mejorar las condiciones de trabajo y satisfacción de los mismos es importante en cuanto a la percepción de dicho departamento, estos tres últimos elementos

son identificados como los principales factores que afectan el salario emocional, esto afecta la percepción de los esfuerzos que hace la empresa por brindar oportunidades de ascender, capacitaciones, la transparencia de los procesos entre otros factores que pueda llevar a cabo el departamento de recursos humanos.

A continuación, en el gráfico 2 se detalla la percepción de los trabajadores de la gestión del área de recursos humanos, la autosuperación y el crecimiento personal analizados previamente.

Gráfico 2. Salario Emocional



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

**4.1.2 Beneficios**

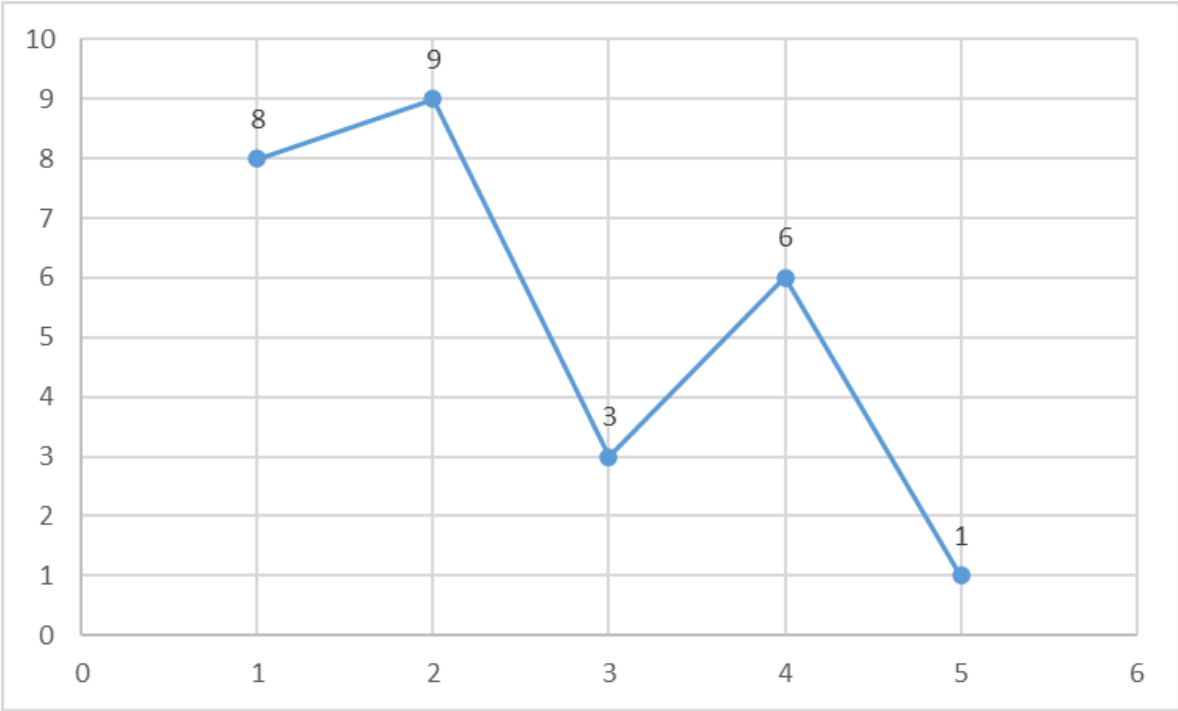
El respectivo análisis de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de producción, donde se califican diferentes puntos del ambiente laboral como de acuerdo o en desacuerdo, se puede observar que nueve personas de los veintisiete trabajadores están en desacuerdo de que existan recursos y capacidades organizacionales dentro de la empresa y solamente una persona considera estar de acuerdo que existan recursos y capacidades organizacionales.

Es decir, que los trabajadores consideran que dentro de la empresa no existen recursos y capacidades organizacionales que tomen en cuenta beneficios para con ellos, esto afecta el

nivel de confianza de los trabajadores para con sus líderes y sus supervisores, por lo que se altera el nivel de productividad en su rol de trabajo.

A continuación, se detalla la percepción de dicho apartado en el gráfico 3.

Gráfico 3. Existen recursos y capacidades organizacionales



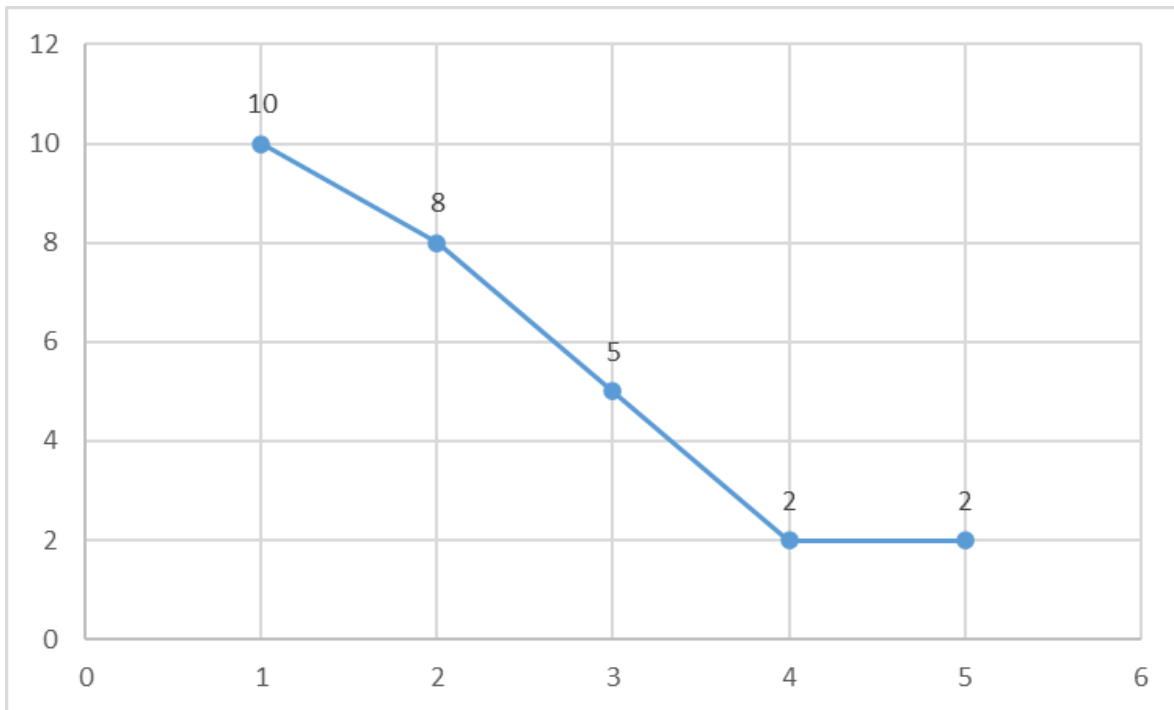
Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Asimismo, solamente dos personas de los trabajadores opinan estar en total de acuerdo con que la empresa posea un plan de retención de mejores trabajadores, y solamente diez personas opinan estar totalmente en desacuerdo que exista un plan de retención de mejores trabajadores que pongan en práctica para retener el personal capacitado.

Esto significa que los trabajadores de Mexichem sienten que los líderes no poseen un plan estratégico que los motive a continuar trabajando en la empresa, es decir se sienten poco apreciados por los supervisores. Esto afecta a la organización en su punto de contratación pues existe un alto nivel de rotación del personal y un bajo nivel de retención del personal.

A continuación, se observa la percepción del plan de retención de trabajadores de la empresa.

Gráfico 4. Existe un plan de retención de mejores trabajadores



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Sin embargo, no todas las opiniones sobre los beneficios que ofrece la empresa son de aspecto negativo, como aspecto positivo los trabajadores reconocen que uno de los mejores beneficios que aporta es la existencia de la póliza de salud extra que brinda a los empleados en todo momento dentro de la empresa ya que diez de los trabajadores encuestados están de acuerdo con el plan, y cinco trabajadores están totalmente de acuerdo con el plan de póliza de salud que brinda la empresa de manera gratuita adicional al seguro médico que por ley debe dar.

Por otra parte, sólo ocho personas están en desacuerdo y cuatro personas son indiferentes ante este beneficio. Se reconoce que el tema salud es un beneficio de gran peso e importancia para todos en general, en particular en el área de producción donde existen varios riesgos y peligros laborales por esa razón los trabajadores están contentos con este beneficio que es para todos por igual.

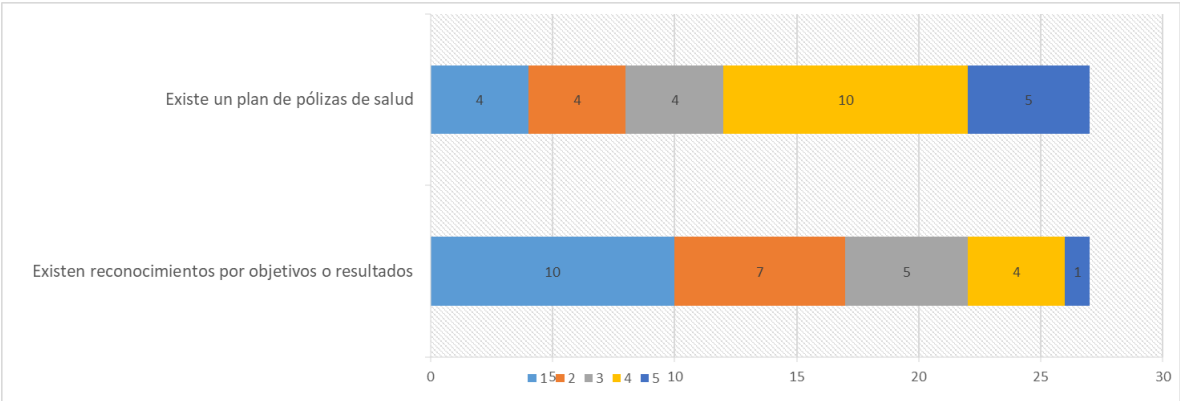
En el caso del reconocimiento por objetivos o reconocimiento de resultados los trabajadores consideran que no les reconocen los méritos aportados en su trabajo, apenas una persona está

totalmente de acuerdo con el ítem donde existen reconocimientos por objetivos o resultados de las personas encuestadas, solamente diez están totalmente en desacuerdo de que exista tal reconocimiento.

El reconocimiento es parte de la motivación que permite al supervisor impulsar hacia adelante su fuerza laboral, sin el reconocimiento debido a que puede afectar el esfuerzo, la motivación y la energía del equipo disminuyendo considerablemente la productividad del área de producción.

En el siguiente gráfico se observa la impresión de los trabajadores relacionados a temas de los beneficios recibidos.

Gráfico 5. Beneficios



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

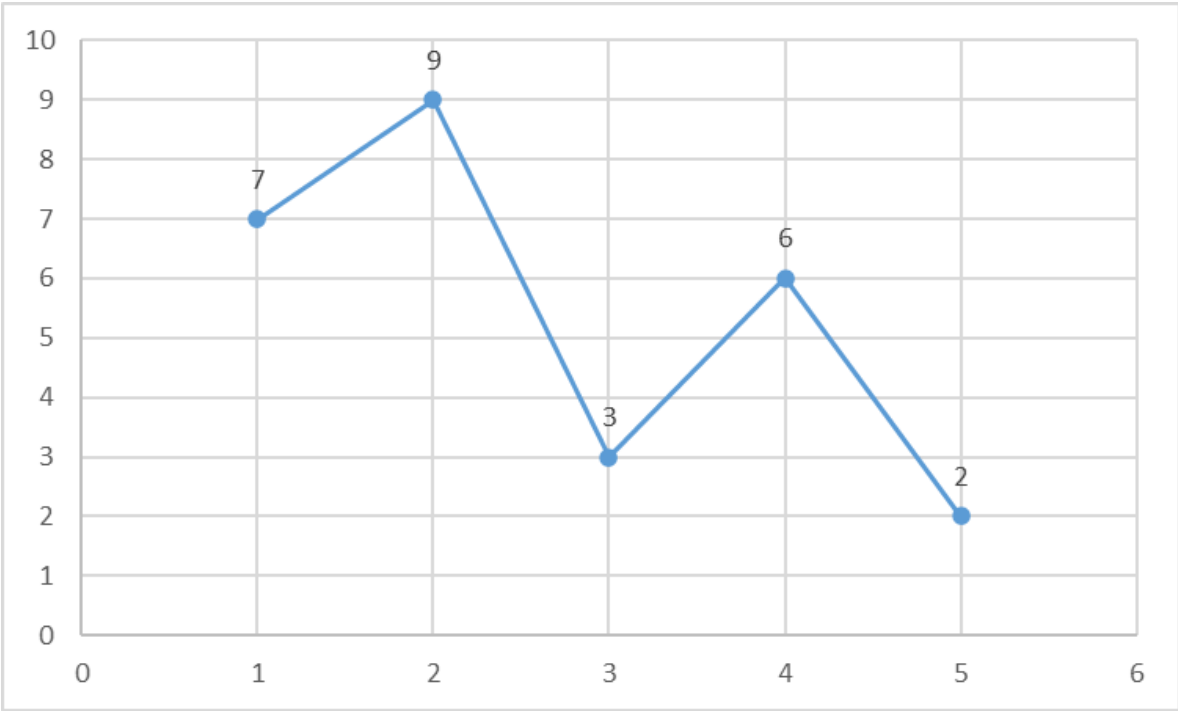
Por último, como uno de los beneficios más importantes el tiempo libre es esencial para las nuevas generaciones y el poder pasar tiempo con la familia, en la empresa los trabajadores identifican que no existe o que es escaso, ya que de las veintisiete personas encuestadas nueve indican estar en desacuerdo y solamente seis personas están de acuerdo con que la empresa les brinda el tiempo para estar con la familia.

La familia es un elemento de consideración en el lugar de trabajo, la familia puede alimentar su esfuerzo por continuar trabajando, también puede afectar la productividad y la concentración del trabajador por lo que se debe encontrar un equilibrio, sin embargo, siempre

será mejor para los trabajadores de la organización percibir tiempo de calidad con sus seres queridos después de trabajar.

A continuación, se logra observar en el gráfico la perspectiva de lo analizado anteriormente:

Gráfico 6. Existe tiempo para la familia



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

### 4.1.3 Resultados de Incentivos

Los datos recopilados reflejan una percepción predominantemente negativa sobre los incentivos laborales dentro de la organización. Se evaluaron diferentes aspectos claves, como la disponibilidad de recursos, el reconocimiento laboral, las oportunidades de crecimiento, la capacitación, la compensación económica y el presupuesto destinado al desarrollo profesional.

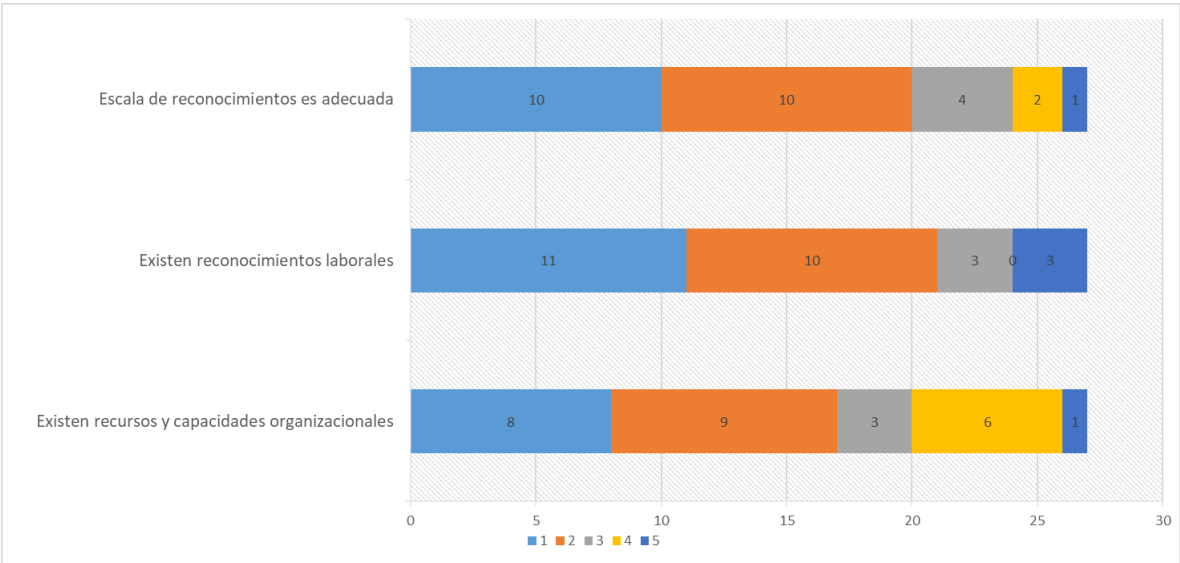
Uno de los hallazgos más relevantes es la percepción sobre los recursos organizacionales. Diecisiete de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la existencia de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente. Solo

siete personas expresan conformidad con este aspecto, esto sugiere que la empresa podrá tener dificultades para brindar a los empleados las herramientas y el apoyo que necesitan.

En cuanto al reconocimiento laboral, los resultados evidencian una falta significativa de satisfacción. Debido a que veintiuno de los trabajadores considera que no existe un sistema adecuado de reconocimiento dentro de la empresa, mientras que sólo tres de los encuestados opinan lo contrario. Esta falta de valoración puede afectar la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados, esto evidencia una debilidad de la gestión del talento humano, que puede ocasionar problemas de clima organizacional y aumento de la rotación del personal.

A continuación, en el gráfico N° 7 se detalla la opinión de los trabajadores respecto a la escala de reconocimientos, los reconocimientos laborales y los recursos y capacidades organizacionales analizados previamente.

Gráfico 7. Incentivos según reconocimientos



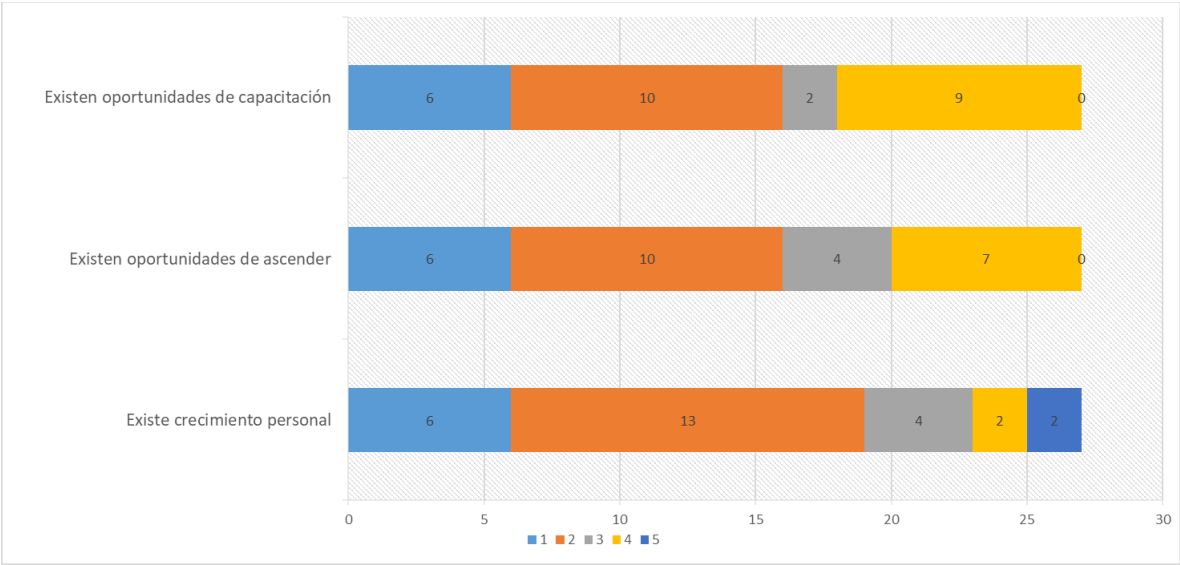
Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

El crecimiento profesional también se percibe como limitado dentro de la organización. Diecinueve de los trabajadores indica que no observa oportunidades claras para su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa. Esta falta de proyección puede generar desmotivación y un aumento en la intención de rotación del personal.

En cuanto a las oportunidades de ascenso y capacitación, los resultados siguen la misma tendencia. Diecisiete de los trabajadores consideran que las posibilidades de promoción dentro de la organización son escasas, mientras que la percepción sobre la formación y el acceso a nuevas habilidades también es baja. Esto sugiere que la empresa no prioriza suficientemente la inversión en el desarrollo de su talento humano, lo que es preocupante ya que descuida un factor clave, que puede ocasionar que los trabajadores se sientan estancados, desmotivados o que no tienen oportunidades de crecimiento, todo esto afecta su compromiso y desempeño.

A continuación, en el gráfico N°8 se detalla la opinión de los trabajadores respecto a las oportunidades de capacitación, las oportunidades de ascender y el crecimiento personal analizados previamente.

Gráfico 8. Oportunidades



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

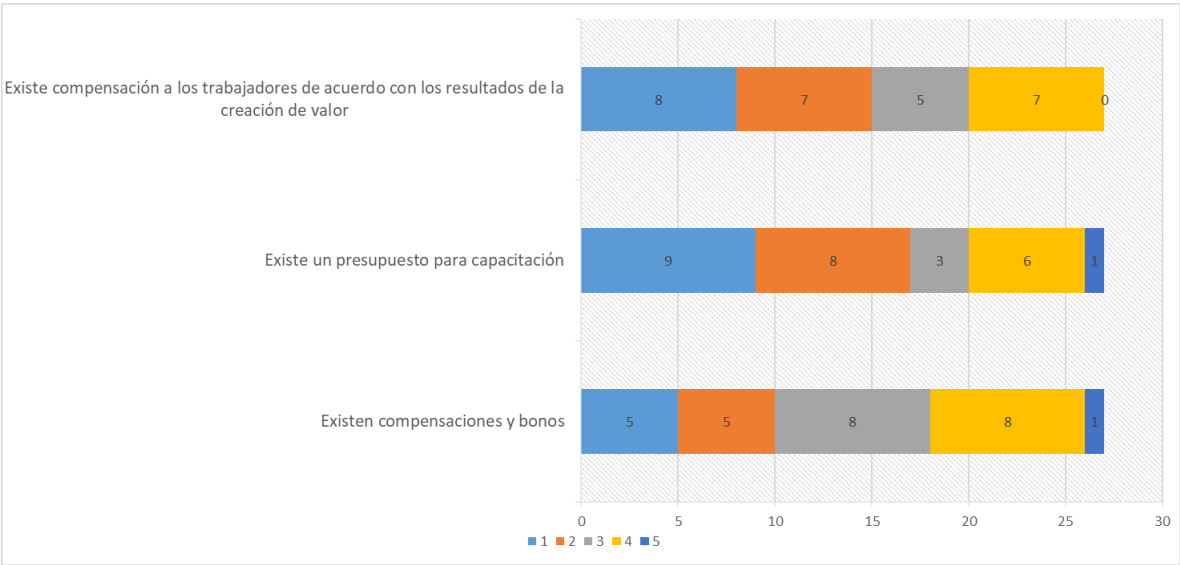
Respecto a la compensación económica, los resultados presentan una división más equilibrada. Aunque diez de los empleados consideran que los bonos y beneficios son insuficientes, nueve opinan de manera favorable. Esto indica que, si bien existen mecanismos de compensación, pueden no estar alineados completamente con las expectativas del personal.

Por otro lado, diecisiete de los trabajadores tienen una percepción negativa sobre el presupuesto destinado a la capacitación. Debido a que consideran que la empresa no asigna suficientes recursos para el desarrollo de habilidades y conocimientos. Esta falta de inversión en formación puede limitar el crecimiento tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

Finalmente, la relación entre la compensación y la generación de valor dentro de la empresa también es cuestionada. Esto debido a que quince de los trabajadores expresan que su retribución no está alineada con el valor que aportan a la empresa, lo que puede afectar su nivel de compromiso y productividad.

A continuación, en el gráfico N°9 se detalla la opinión de los trabajadores respecto a la compensación a los trabajadores de acuerdo con los resultados de creación de valor, el presupuesto de capacitación y compensación y bonos analizados previamente.

Gráfico 9. Compensaciones



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

**4.1.4 Resultados de Compensación salarial**

De acuerdo con las respuestas de los trabajadores encuestados con respecto a la compensación salarial, once trabajadores indican estar totalmente en desacuerdo y dos de

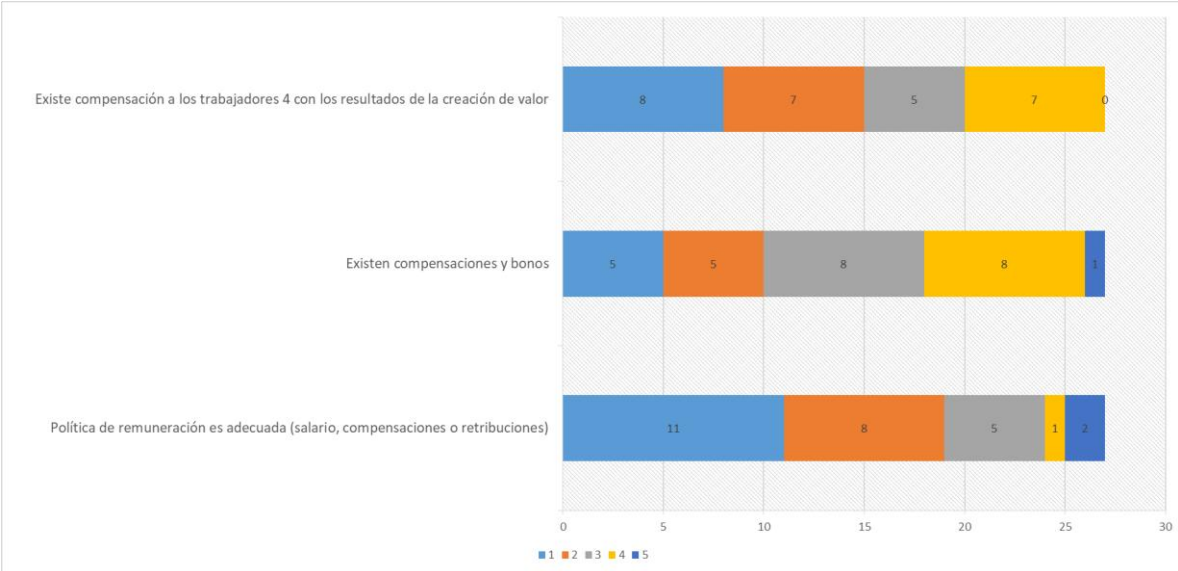
ellos totalmente de acuerdo, con que la política de remuneración la cual incluye salario, compensaciones o retribuciones, es adecuada.

En cuanto a si existen compensaciones y bonos en la empresa, ocho de los trabajadores se muestran indiferentes, mientras cinco trabajadores señalan estar totalmente en desacuerdo, sin embargo, nueve de ellos indican estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Lo cual evidencia un alto porcentaje de satisfacción de los trabajadores con respecto a este indicador.

Sin embargo, si se analizan los rangos de antigüedad de dichas respuestas se observa que la mayoría que tiene menos de un año marcaron estar de acuerdo, en contraposición con los que marcaron estar totalmente en desacuerdo que tienen más de cinco años de trabajar para la empresa. Puede evidenciar falta de comunicación por parte de la empresa sobre la política de compensaciones y bonos e incluso la actualización de esta.

Por otra parte, las respuestas a la interrogante de si existe compensación a los trabajadores de acuerdo con los resultados de la creación de valor, ocho trabajadores revelan estar totalmente en desacuerdo y siete de ellos señalan estar de acuerdo. A continuación, se detalla en un gráfico la opinión de los trabajadores relacionados a este tema.

Gráfico 10. Compensación salarial



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

## **4.2 Percepción de la satisfacción**

Desde la perspectiva de recursos humanos se toma en consideración cuatro indicadores importantes que se pueden relacionar con la percepción de la satisfacción, a continuación, se detalla el análisis de estos:

### **4.2.1 Desarrollo profesional**

Según los datos recopilados relacionados al desarrollo profesional trece de los trabajadores tienen una percepción positiva de la autonomía que poseen para decidir en temas relacionados a su trabajo, este elemento es importante ya que de cierta manera cumplen un criterio de autorrealización de los trabajadores, lo que puede motivarlos en su día a día haciendo que se sientan útiles e importantes dentro de sus puestos de trabajo.

Además de esto, fomenta la toma de decisión y el criterio propio para actuar de determinada manera ante una eventualidad, lo que desarrolla la agilidad y ayuda a que en momentos de crisis los trabajadores actúen en busca de mitigar los problemas sin necesidad de alguna figura de autoridad de la organización.

No obstante, dentro del mismo desarrollo profesional veinte de los trabajadores tienen una percepción negativa relacionada a las oportunidades que tienen de promoción y dieciocho personas con una percepción negativa de las oportunidades de formación que se brindan en la empresa, lo cual es un punto de mejora ya que desde el aspecto de desarrollo profesional estos dos elementos juegan un papel muy importante.

Se debe de tomar en consideración que el desarrollo profesional tiene un impacto positivo en las organizaciones ya que funciona tanto para motivar a los trabajadores y que puedan aspirar a mejores puestos dentro de la misma organización, como para aumentar la productividad y la capacitación de los mismos trabajadores dentro de sus puestos de trabajo.

El desarrollo profesional no es un tema aislado que solamente afecte a la persona que se desarrolla, sino que también tiene un impacto positivo en las personas que lo rodean, esto ya que al ser una persona con mayor conocimiento y experiencia puede aportar también a otros grupos de trabajadores que tengan menor experiencia o bien se vean influenciados por el ejemplo para querer desarrollarse.

El desarrollo profesional en la actualidad es una forma de retener el personal y más importante aún el capital intelectual, si bien es cierto el desarrollo profesional es una apuesta de las organizaciones en el momento que se puede reemplazar a una persona que se mueve de un puesto con un trabajador capacitado, que tenga conocimiento de las actividades de la empresa y con cierta afinidad por ella es cuando realmente se valora este aspecto, ya que con esto se ahorra tiempo de capacitaciones y periodos de adaptación, por lo que traslada todo esto a puestos más operativos que resientan menos este periodo de adaptación de los nuevos trabajadores.

Es ahí donde nace la importancia de dar valor a la formación o la capacitación constante que se le pueda brindar a los trabajadores no solo dentro de su ámbito de trabajo, sino que también se debe de tomar en cuenta otras fortalezas de estos para desarrollarlas y que en un futuro puedan ostentar otros cargos, que a su vez se debe de complementar con un sistema de concursos internos para poder aprovechar todo este desarrollo de personal.

#### **4.2.2 Percepción de la motivación**

La motivación se debe de abordar con mucha apertura, inicialmente la motivación puede variar entre las personas, debido a que cada persona tiene diversos factores que los motivan y que por ende pueden variar entre cada individuo, según los elementos evaluados en la recopilación de la información referente a este ámbito, se logra observar que el principal factor que aumenta la percepción de la motivación es la satisfacción que les genera participar de las decisiones que se toman tanto dentro del departamento como dentro de los grupos de trabajo en los que se desarrollan, ya que catorce trabajadores coinciden en esto.

La importancia de la motivación radica en que la motivación tiene una influencia en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, tal y como se comenta anteriormente esto resulta en cambios en las actitudes de estos creando ambientes de trabajo más sanos y genera mejores resultados a largo plazo en los diversos departamentos.

Otros factores que pueden influir en la percepción de la motivación son temas relacionados a elementos del lugar de trabajo como la temperatura o la ventilación de los puestos de trabajo, ya que es importante cuidar el ambiente y la disposición de las estaciones de trabajo

para que los trabajadores se sientan lo más cómodos posible y que puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera posible.

#### **4.2.3 Equilibrio personal y laboral**

El equilibrio entre la vida personal y laboral muestra diferencias en la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral. Mientras que nueve de los trabajadores consideran que cuentan con oportunidades para desarrollarse, doce manifiestan que enfrentan limitaciones que pueden afectar su desempeño como su motivación.

Contar con tareas que resultan interesantes y alineadas con los intereses personales es un aspecto fundamental para el bienestar laboral. Cuando estas oportunidades son limitadas, es posible que los empleados experimenten desmotivación y una menor conexión con la empresa. Además, la claridad en los objetivos y metas de producción juegan un papel clave en la organización del trabajo. Si estos aspectos no están bien definidos, pueden surgir dificultades para alcanzar los resultados esperados.

Otro punto relevante es la autonomía en la toma de decisiones. Aunque trece de los trabajadores perciben que tienen cierto margen de acción, diez consideran que su opinión no es tomada en cuenta, lo que puede debilitar su sentido de pertenencia y compromiso. Algo similar ocurre con la participación en las decisiones dentro de los equipos y departamentos, ya que catorce de los empleados sienten que su aporte no es valorado.

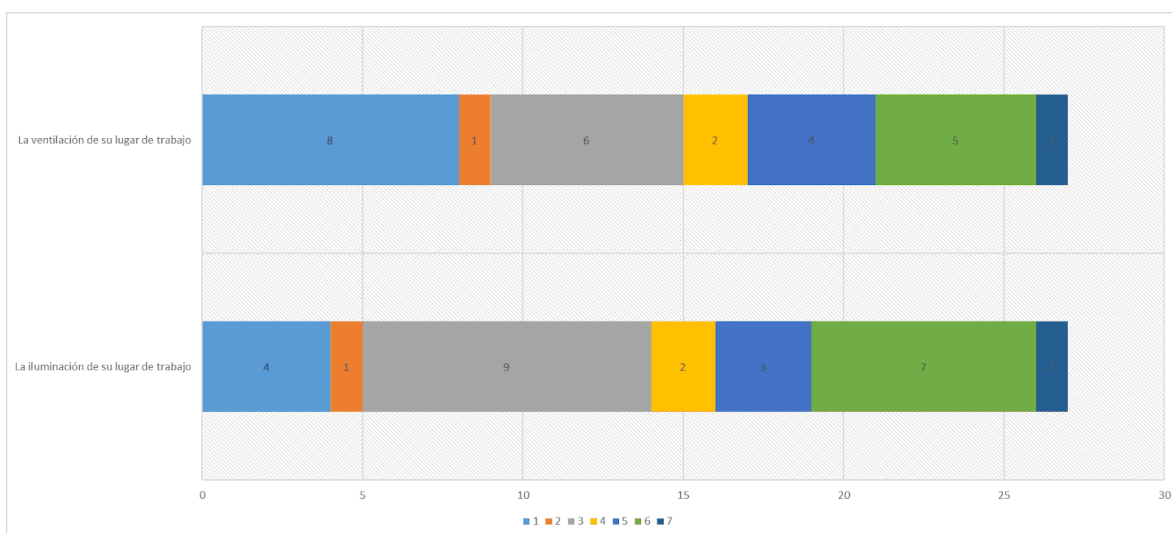
Por ello, la falta de motivación y autonomía puede traducirse en una menor productividad y un aumento en la rotación de personal, lo que implica costos adicionales en contratación y capacitación. Identificar y atender estos aspectos es clave para mejorar la experiencia laboral y fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización.

#### **4.2.4 Percepción del clima laboral.**

El análisis de la percepción del clima laboral revela áreas críticas que impactan el bienestar y desempeño de los trabajadores. Los resultados señalan que las condiciones físicas del entorno laboral generan un alto nivel de insatisfacción, debido a que quince trabajadores manifiestan estar algo, bastante o muy insatisfechos respecto a la ventilación y a la

temperatura del lugar de trabajo. Estas condiciones pueden afectar directamente la salud, aumenta la fatiga y reduce la productividad, ya que estas condiciones impactan directamente en su rendimiento y eficiencia. A continuación, se detalla en un gráfico con la opinión de los trabajadores relacionados a este tema.

Gráfico 11. Condiciones físicas del entorno laboral



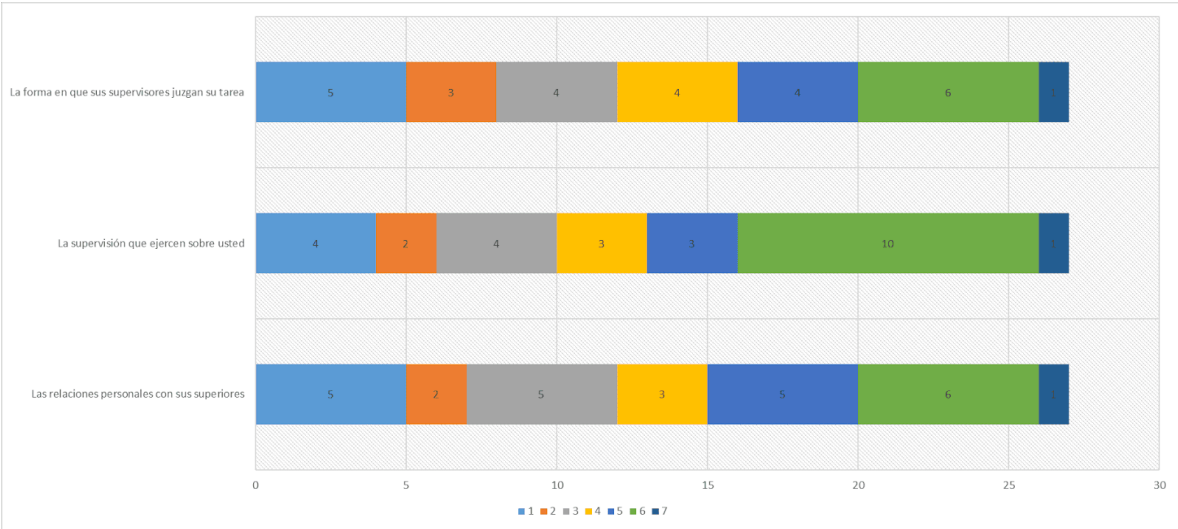
Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Otro factor relevante es la percepción de igualdad y justicia dentro de la empresa. Dieciséis de los empleados consideran que no reciben un trato justo, lo que puede generar desmotivación y desconfianza en la organización. La falta de equidad en el trato puede afectar la moral de los empleados, crea un ambiente de desconfianza que disminuye su compromiso con los objetivos de la empresa, debido a que pueden sentir que su esfuerzo no es reconocido de manera justa.

Las condiciones de supervisión presentan una evaluación dividida. Si bien catorce de los trabajadores se sienten bastante satisfechos con la supervisión recibida, diez de los trabajadores consideran que la proximidad y frecuencia de esta es inadecuada. Asimismo, la manera en que los supervisores evalúan el trabajo es motivo de insatisfacción, lo que sugiere oportunidades de mejora en los procesos de retroalimentación y reconocimiento del desempeño.

Las relaciones con los superiores también son un aspecto crítico, ya que doce de los empleados se sienten insatisfechos con la interacción con sus jefaturas, manifiestan que no reciben el apoyo necesario por parte de sus superiores, lo que puede afectar la capacidad de resolución de problemas dentro del área de trabajo. La falta de apoyo y una relación deficiente con los superiores puede repercutir en el día a día de los empleados, disminuyendo la motivación de realizar las tareas de su área de trabajo. A continuación, se detalla en un gráfico con la opinión de los trabajadores relacionados a estos temas.

Gráfico 12. Relación supervisores con los trabajadores



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Por otra parte, trece de los trabajadores expresan descontento con el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales, lo que refleja inconsistencias en la aplicación de políticas internas o una falta de comunicación clara sobre los derechos y deberes de los empleados, esto genera un ambiente de inseguridad y desconfianza entre los empleados, principalmente a aquellos empleados de producción que sienten que no se cumplen sus derechos de manera efectiva.

En cuanto a la negociación de temas laborales, trece de los trabajadores expresan un alto nivel de insatisfacción. Esta situación podría estar relacionada con la percepción de falta de transparencia en los procesos de toma de decisiones y la poca participación de los trabajadores en aspectos clave de su entorno laboral.

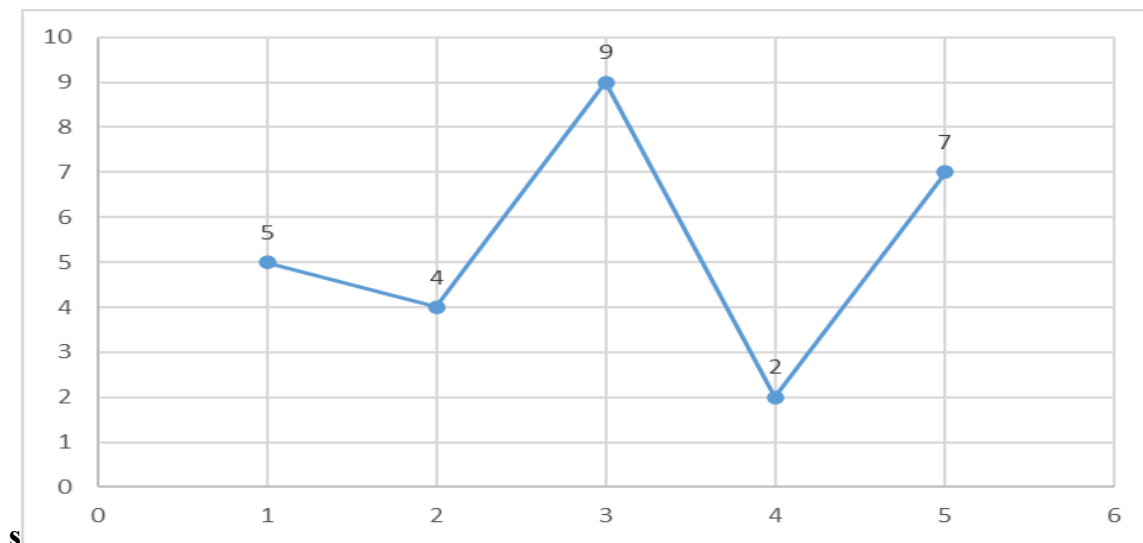
### 4.3 Retención y rotación del personal

En la séptima sección de la encuesta realizada se califica la percepción de la intención de rotación del personal, se observa que los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima se encuentran en busca de una oportunidad de trabajar en otro lugar, un total de siete personas de las veintisiete encuestadas afirman estar totalmente de acuerdo en seguir en busca de trabajo y solo cinco personas afirman estar totalmente en desacuerdo, además nueve personas se muestran indiferentes, por esto se puede deducir que la mayoría desea dejar de trabajar en la empresa.

Aunque la indiferencia puede ser tomada como una opinión neutral, se debe recordar que también significa que las personas pueden estar demasiado insatisfechas, que ya no se preocupan por su situación actual laboral, es por esto que queda abierta la posibilidad de que si encuentran una mejor opción no duden en dejar la empresa. En base a este análisis desde el ámbito de recursos humanos estas salidas representan un esfuerzo en el proceso de reclutamiento, tanto en la parte de atracción del personal como en la capacitación de este.

A continuación, se puede observar el siguiente gráfico que muestra la intención de rotación del personal:

Gráfico 13. Estoy buscando una oportunidad de trabajar en otro lugar



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

### **4.3.1 Estabilidad de la organización**

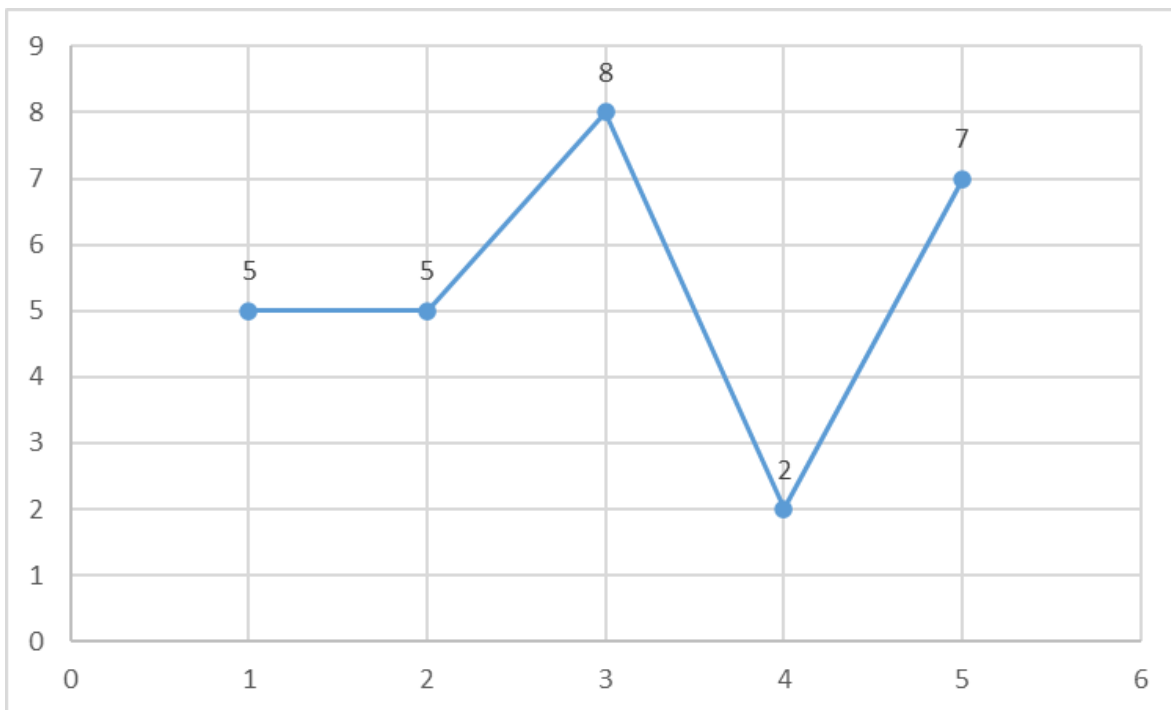
Con respecto a la estabilidad de la organización según los resultados analizados en la encuesta realizada y con base al marco conceptual de la investigación, los trabajadores consideran que la empresa no es un lugar estable con políticas consistentes ni líderes que los respaldan ya que siete personas del total encuestados opinan estar totalmente de acuerdo en querer dejar de trabajar en la empresa y cinco personas opinan estar totalmente en desacuerdo en querer dejar la empresa, además ocho encuestados opinan de manera indiferente.

Esto puede provocar incertidumbre dentro del personal, lo que deriva en bajo desempeño debido a la preocupación por el futuro de sus puestos y por ende en una baja eficiencia a nivel departamental, adicionalmente esta falta de estabilidad también puede generar una alta rotación del personal por aquellos trabajadores que renuncian debido a que encontraron un empleo que les brinde esa estabilidad, lo que representa una constante curva de aprendizaje dentro de los trabajadores que puede afectar la productividad y causar errores constantemente debido a dicho proceso de aprendizaje causa pérdidas en la empresa.

Se recalca que la indiferencia se puede tomar como demasiado insatisfecha, ya que se pierde interés por la situación actual laboral. Se puede afirmar que una estabilidad organizacional reduce la incertidumbre que provoca un ambiente laboral negativo, para ello la empresa debe promover la satisfacción laboral mediante diversas estrategias como beneficios, incentivos, mejorar el ambiente laboral, políticas monetarias adecuadas que impacten en la mayor parte de los trabajadores que ayuda a reducir la rotación del personal.

En el siguiente gráfico sobresale la intención de rotación al preguntar si piensan en dejar la organización en algún momento, con siete personas totalmente de acuerdo y cinco encuestados totalmente en desacuerdo.

Gráfico 14. Pienso en dejar esta organización en algún momento.



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

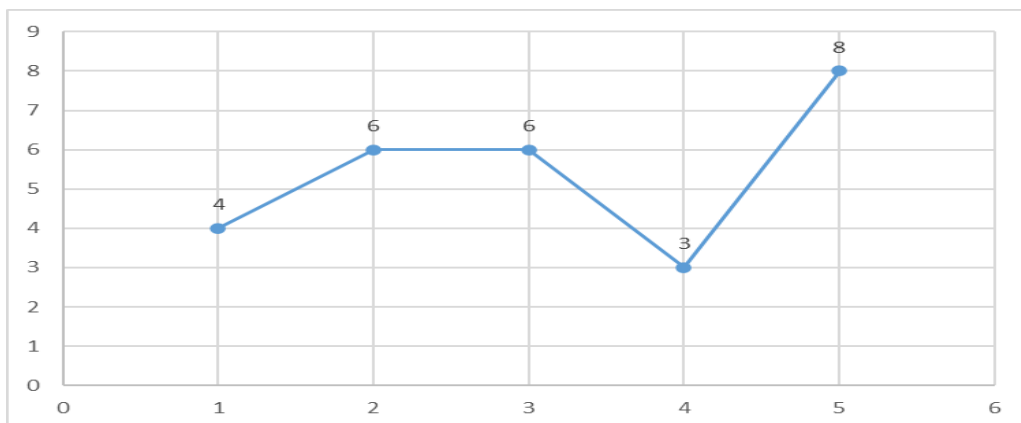
#### 4.3.2 Renuncias

Con respecto a las renuncias según el análisis de la encuesta realizada a los trabajadores del área de producción, se deduce que los encuestados tienen un fuerte deseo de renunciar a trabajar en la empresa ya que ocho personas del total de personas encuestadas están totalmente de acuerdo con la opción de trabajar por un tiempo determinado y luego irse de la empresa, y solo cuatro personas están totalmente en desacuerdo, es decir que planean quedarse en la empresa, Si se analiza por qué se da este fenómeno de renuncia y rotación se encuentra que la decisión de los trabajadores se ve muy conectada con la insatisfacción laboral y con la conexión o más bien la falta de conexión que existe para con la empresa debido a que siente que su aporte a la empresa es nulo o no reconocido por esa razón se genera lo que Mckinsey llama la renuncia silenciosa.

En el siguiente gráfico se ve representado la intención de trabajar en la organización por un tiempo determinado y luego irse donde ocho personas están totalmente de acuerdo y cuatro

personas están totalmente en desacuerdo, además unas seis personas son indiferentes a este ítem.

Gráfico 15. Planeo trabajar en esta organización por un tiempo determinado y luego me iré.

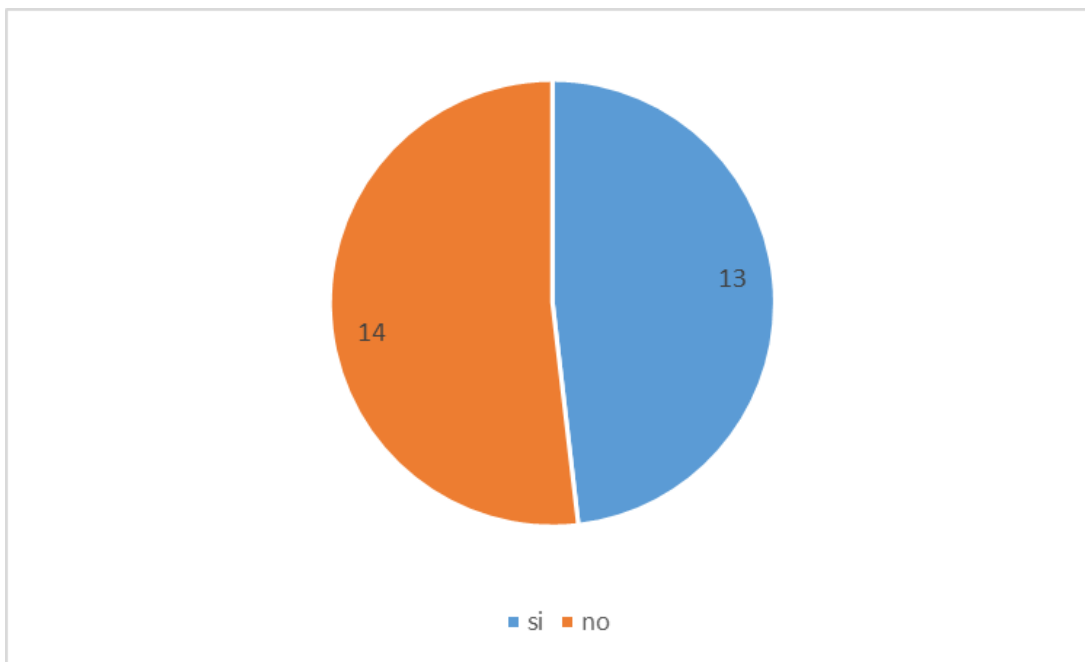


Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Parte de la decisión de renunciar es determinar el momento para realizar la jubilación y el lugar para realizarlo, esa es una decisión que se toma conforme se avanza profesionalmente, si el ambiente laboral es adecuado, y satisfactorio para el trabajador efectivamente desean jubilarse en la empresa donde trabajan pero si el ambiente laboral es desgastante e insatisfactorio evidentemente desearan retirarse y buscar otro lugar donde jubilarse; conforme a la encuesta realizada se revela que de la totalidad de encuestados trece encuestados desean jubilarse dentro de la empresa y los restantes catorce personas desean buscar otra opción para jubilarse.

Según se visualiza en el gráfico siguiente catorce personas no desean jubilarse en la empresa y trece personas si desean jubilarse en la empresa.

Gráfico 16. Cantidad de trabajadores que planean jubilarse en Mexichem Costa Rica.



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

### 4.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal

Con base en los datos suministrados por recursos humanos, para el segundo semestre del año dos mil veinticuatro en total hubo veinte despidos con responsabilidad patronal y seis despidos sin responsabilidad patronal, por respeto a la política de confidencialidad, no es posible conocer las razones de cada despido.

Existen varias razones por las cuales se origina la ruptura laboral involuntaria, por reestructuración empresarial, por reducción de personal, cierre parcial de la empresa, disminución de ingresos o bien por acuerdo entre las partes. Por otra parte, el despido sin responsabilidad patronal se da por un mal desempeño, por incumplimiento de normativa interna, faltas graves o legales dentro de la empresa.

Cualquier tipo de despido puede tener una serie de consecuencias, tanto positivas como negativas, dependiendo de cómo se gestione el proceso y de las circunstancias de cada empresa. Una consecuencia común es la inseguridad o incertidumbre que puede generar entre los trabajadores, lo cual afecta su productividad, su compromiso y hasta provoca el aumento en las renunciaciones.

Otra repercusión es el daño a la reputación de la empresa, ya que puede afectar la percepción pública, además de que cabe la posibilidad de perder talento con conocimientos claves o habilidades importantes.

#### **4.3.4 Ascensos**

Los trabajadores de Mexichem han expresado una marcada inconformidad respecto a las oportunidades de ascenso disponibles dentro de la empresa. Este descontento se refleja claramente en las respuestas obtenidas a través del instrumento aplicado, donde una proporción significativa de los trabajadores señaló que uno de los factores más importantes para su permanencia en la organización es la habilitación de opciones de crecimiento profesional. Asimismo, los empleados destacaron la necesidad de contar con programas de capacitación que les permitan adquirir las competencias necesarias para optar a un posible ascenso.

El análisis de las respuestas también pone de manifiesto una correlación importante entre los trabajadores que demandan oportunidades de desarrollo interno y aquellos que admiten estar en una búsqueda activa de empleo fuera de la empresa. Este grupo representa una parte del porcentaje de trabajadores que no solo piensa en abandonar la organización eventualmente, sino que constantemente están en búsqueda de alternativas laborales en otros lugares, lo que puede estar relacionado con la percepción de estancamiento profesional y la falta de estrategias claras por parte de la empresa para fomentar el crecimiento interno.

Al analizar las preguntas relacionadas con el ascenso, se pueden resaltar en la tabla 7 y su correlación entre ellas.

Tabla 7. Correlación de elementos de crecimiento personal

|   | Existe<br>autosuperación | Existe<br>crecimiento<br>personal | Existen<br>oportunidades<br>de ascender | Existe una política<br>de fidelizar (lealtad)<br>a los trabajadores |
|---|--------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Existe autosuperación   | 1,00                     |                                   |   |   |
| Existe crecimiento personal                                   | 0,88                     | 1,00                              |   |   |
| Existen oportunidades de ascender                             | 0,83                     | 0,83                              | 1,00                                    |   |
| Existe una política de fidelizar (lealtad) a los trabajadores | 0,63                     | 0,75                              | 0,81                                    | 1,00  |

Fuente: Instrumento 1. Cano Y. et al. 2024 s. e.

Se observa que hay una fuerte correlación entre las oportunidades de ascender y los aspectos relacionados con autosuperación y crecimiento personal, además del sentimiento de fidelidad o lealtad que poseen los trabajadores, pero este sentimiento se relaciona muy poco con la autosuperación.

En consecuencia, si los empleados reciben pocas oportunidades de crecimiento van a percibir pocas oportunidades de ascenso, lo cual concuerda con las respuestas brindadas en las preguntas abiertas del instrumento.

Esto indica que Mexichem tiene una gran oportunidad de mejora al generar espacios de crecimiento personal lo cual va a influir en el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

### **4.3.5 Concursos Internos**

Durante el segundo semestre del dos mil veinticuatro, periodo en el cual se inicia la investigación, no se llevan a cabo concursos internos dentro de la organización. Este hecho guarda una relación directa con las respuestas obtenidas a través del instrumento aplicado, que reflejan la percepción generalizada de los trabajadores sobre la falta de oportunidades internas para su desarrollo profesional.

Al analizar los resultados obtenidos en relación con la variable “intención de rotación del personal”, se pone de manifiesto una importante área de mejora para la empresa Mexichem. Los datos revelan que existe una percepción compartida entre los trabajadores de que no se les brindan suficientes alternativas o programas que promuevan su avance y crecimiento dentro de la organización. Esta situación puede estar influyendo negativamente en la satisfacción laboral y en el compromiso de los empleados a largo plazo.

### **4.4 Varianzas y correlación de las variables**

De las veintisiete respuestas obtenidas ocho corresponden a la sub-área de Inyección y diecinueve a la sub-área de Extrusión. La totalidad de las respuestas provienen de trabajadores masculinos, de los cuales dos están entre los dieciocho y veinticinco años, cuatro tienen entre veintiséis a treinta años, cuatro personas entre los treinta y uno a treinta y cinco años, cinco entre treinta y seis a cuarenta años y doce tienen más de cuarenta y un años.

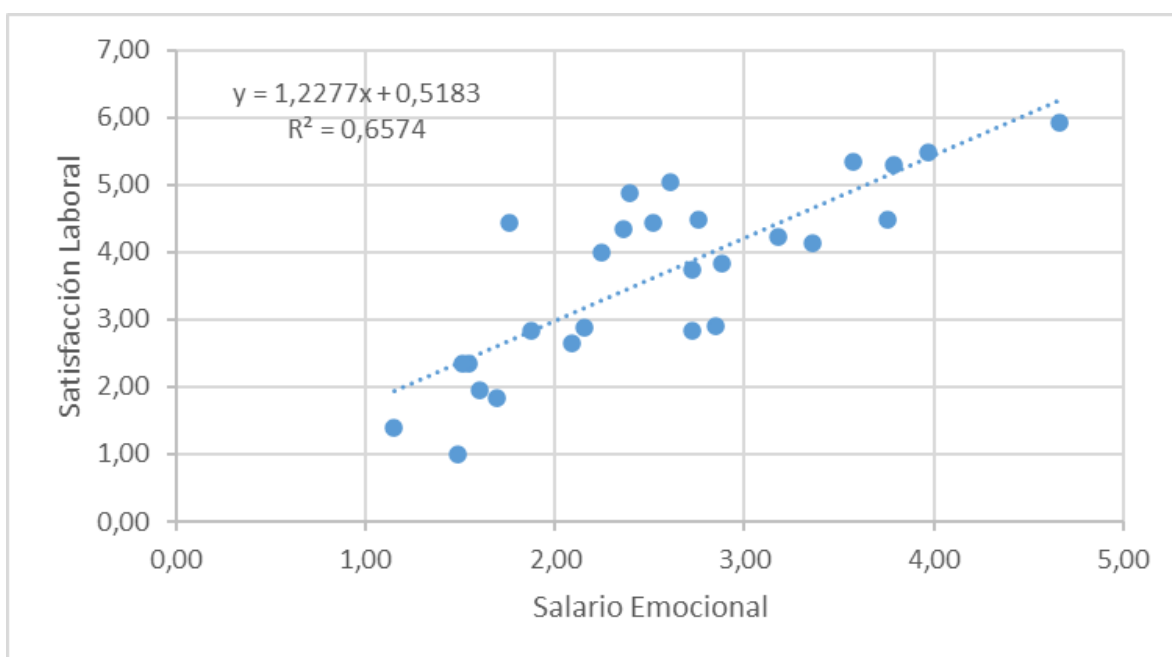
A su vez, el estudio de las varianzas entre los grupos de edad de los dieciocho a los treinta años y de los treinta y un años en adelante demuestra que la diferencia de edad no influye en la percepción de los trabajadores de Mexichem sobre las variables, siendo así que la edad no es un factor relevante en las respuestas, por lo que las variables estudiadas influyen de igual manera tanto positiva como negativamente en la totalidad de los trabajadores.

Es importante destacar, la antigüedad de los trabajadores en la empresa, hay tres empleados que tienen menos de un año, diez tienen hasta cinco años, cinco tienen hasta diez años, por otra parte, hay cinco con hasta quince años y cuatro con más de veinte años laborando para Mexichem. De igual forma el estudio de las varianzas entre los grupos de antigüedad menor

o igual que los cinco años y de seis años o más, sugiere que la antigüedad de los trabajadores no es un factor relevante en la percepción de las variables estudiadas.

Adicionalmente, en referencia a la correlación que existe entre las variables, se puede observar que entre el salario emocional y la satisfacción laboral existe una gran relación, esto debido a que entre mayor salario emocional existe, mayor es la satisfacción que perciben los trabajadores, esto se puede observar en el siguiente gráfico, donde los valores se visualizan muy cerca entre sí.

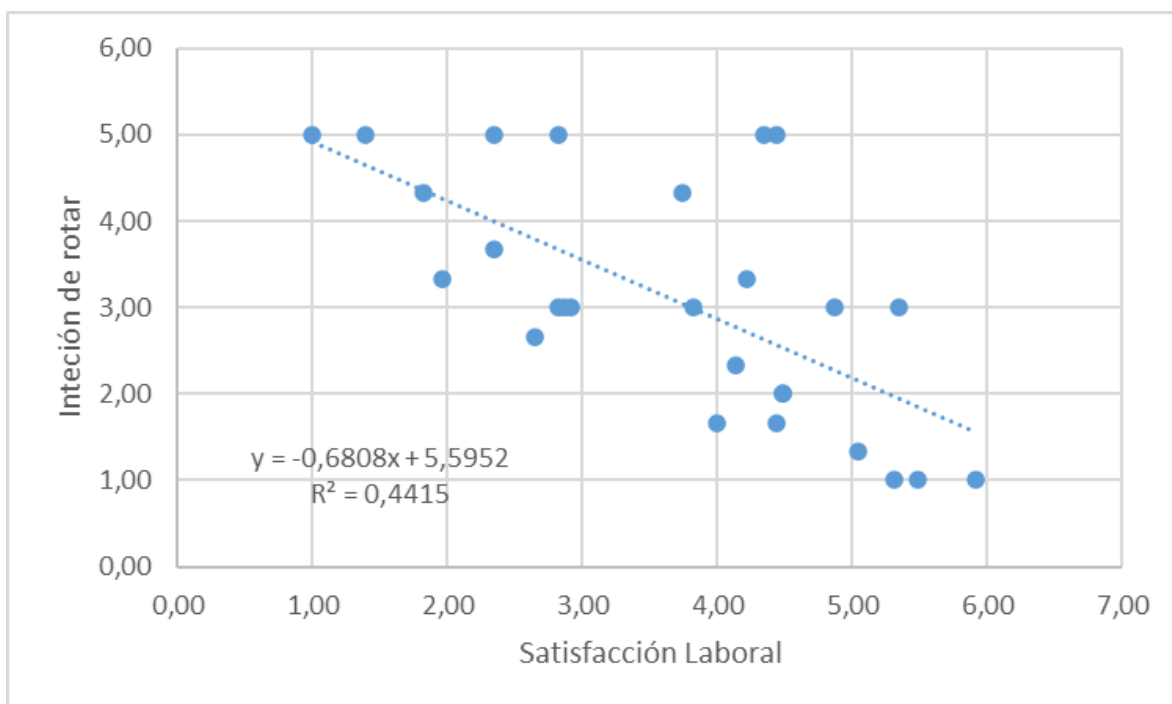
Gráfico 17. Correlación Salario Emocional - Satisfacción Laboral



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Referente a la correlación entre la satisfacción laboral y la intención de rotar se puede observar que el fenómeno es contrario, ya que al analizar esto entre menor satisfacción laboral existe entre el personal mayor va a ser la intención de salir de la empresa, a continuación, se detalla en el gráfico 2 dicho análisis, donde los valores se encuentran muy dispersos entre sí debido a esta poca relación.

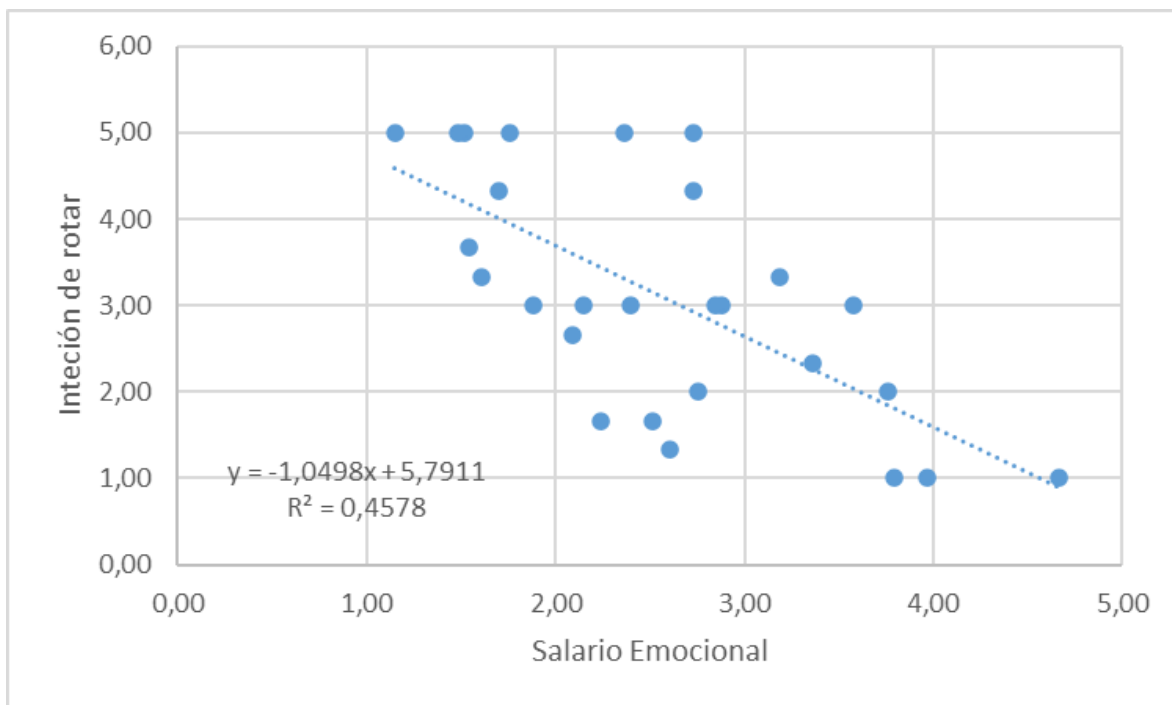
Gráfico 18. Correlación Satisfacción Laboral - Intención de Rotar



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

Finalmente, la correlación entre el salario emocional y la intención de rotar no es muy fuerte, ya que similar al caso anterior, entre mayor salario emocional exista menor va a ser la intención de abandonar la empresa, esto se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 19. Correlación Salario Emocional - Intención de Rotar



Fuente: Instrumento 1. Elaborado por Cano Y. et al. 2024 s. e. (2024).

## CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

A partir del análisis de los datos recopilados mediante diversos instrumentos aplicados al personal de las áreas de Extrusión e Inyección, se obtienen las conclusiones y recomendaciones relacionadas con los incentivos salariales, así como con la percepción de satisfacción, retención y rotación en la empresa Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima.

**5.1.1 Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para el fortalecimiento de estos incentivos, en el periodo 2024.**

#### 5.1.1.1 Salario Emocional

Referente al salario emocional se puede observar que tiene varios puntos positivos, por ejemplo, la actitud que le genera a los trabajadores, condiciones de trabajo adecuadas y una

cultura organizacional positiva, estos factores contribuyen al desempeño y desarrollo de los trabajadores e impacta directamente en el salario emocional ya que como se comenta en el capítulo 3 el salario emocional comprende todos aquellos aspectos no monetarios que se le ofrece a los trabajadores.

De igual modo la organización debe mejorar otros aspectos que de igual forma tienen impacto en el salario emocional, tales como lo puede ser la autosuperación y el crecimiento personal, temas que hoy en día son muy valiosos para los trabajadores, esto gana tanto peso que puede llegar a ser un factor igual de importante que el salario.

Actualmente el desarrollo personal y profesional para las personas trabajadoras representa un gran impacto en el salario emocional, que, además genera afinidad y lealtad con la empresa que les permite desarrollarse y por ende crecer dentro de su ámbito de interés, siendo uno de estos los factores a la hora de decidir entre buscar mejores opciones de empleo o bien continuar trabajando en las organizaciones.

Finalmente relacionado al salario emocional no se puede dejar de lado la gestión del área de recursos humanos, ya que, en la mayoría de las empresas, es desde aquí donde se plantean estrategias de salario emocional, beneficios, compensaciones, entre otros métodos que permiten crear esa afinidad y por ende felicidad en los trabajadores y es aquí donde radica la importancia de que los trabajadores sienten una afinidad con dicho departamento.

#### **5.1.1.2 Beneficios**

A manera de conclusión se puede identificar que los trabajadores de Mexichem están en desacuerdo o en Total desacuerdo con el ambiente laboral y con los beneficios o la falta de algunos beneficios dentro de la empresa. Se observa la falta de recursos y capacidades organizacionales de la empresa para brindar mayor y mejores beneficios para con los trabajadores.

Aparte del poco tiempo libre o el escaso reconocimiento de los resultados logrados de los trabajadores por parte de sus supervisores, esto conlleva o genera que el personal desee retirarse con anticipación del lugar de trabajo, poco ánimo para trabajar y el deseo de conseguir un nuevo trabajo por fuera.

### **5.1.1.3 Incentivos**

En cuanto a los incentivos, la falta de reconocimiento, las pocas oportunidades de crecimiento y la percepción de una compensación económica suficiente representan factores que pueden influir negativamente en la motivación y retención del talento dentro de la organización.

Uno de los principales problemas identificados es la percepción de que la empresa no ofrece los recursos necesarios para que los empleados desempeñen su trabajo de manera efectiva, lo que podría tener un impacto negativo en su productividad y bienestar.

Otra conclusión clave es la carencia de oportunidades de desarrollo profesional y capacitación, lo que ocasiona que cuando los trabajadores no ven posibilidades de crecimiento dentro de la organización, busquen opciones en otras empresas. Esta situación puede generar un incremento en la rotación de personal y una disminución en el compromiso con la empresa.

### **5.1.1.4 Resultados de compensación salarial**

En cuanto a la compensación salarial, el análisis de datos revela que existe una insatisfacción general con las políticas de remuneración y compensaciones utilizada en Mexichem, ya que un alto porcentaje de los trabajadores resalta estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con este indicador, lo anterior puede influir en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la empresa, por lo tanto, impacta el desempeño y rendimiento de los trabajadores.

Con respecto a la existencia de compensaciones y bonos, hay una percepción negativa de los trabajadores en este aspecto. Aparte, respecto a la compensación basada en los resultados de la creación de valor, lo que refuerza es la idea de que hay un alto porcentaje de insatisfacción entre los trabajadores.

## **5.1.2 Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica**

**Sociedad Anónima, con el fin de implementar nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.**

#### **5.1.2.1 Desarrollo profesional**

Basado en el análisis de los resultados se puede concluir que si bien es cierto Mexichem Costa Rica brinda un espacio importante para que los trabajadores trabajen de una manera autónoma es necesario complementarlo tanto con otros tipos de capacitaciones y modelos de desarrollo tanto personal como profesional, así como con un modelo de concursos internos que les permita en primera instancia desarrollar el potencial de sus trabajadores y en segunda instancia aprovechar dicho potencial, por lo que se puede crear así cierta afinidad y fidelidad de los trabajadores con la empresa.

#### **5.1.2.2 Percepción de la Motivación**

De igual modo la percepción de la motivación es importante de trabajar, si bien es cierto que esta se puede ver afectada de manera positiva al mejorar en otros aspectos de la organización como lo puede ser lo antes mencionado referente al desarrollo profesional y posibilidades de ascensos, también es importante analizar qué factores motivan a la mayoría de los trabajadores, tales como mejores condiciones en las estaciones de trabajo, el trato que recibe en su lugar de trabajo, cómo se distribuyen las cargas de trabajo, entre muchos otros aspectos que ayuden a mejorar dicha percepción.

#### **5.1.2.3 Equilibrio personal y laboral**

En cuanto al equilibrio personal y laboral el análisis muestra que, si bien algunos trabajadores perciben de manera positiva su entorno laboral, otros enfrentan limitaciones que afectan su desempeño y compromiso con la empresa. Se identifican oportunidades de mejora en la comunicación de objetivos, el fomento de la autonomía y la inclusión en la toma de decisiones. Abordar estos aspectos puede fortalecer la relación entre los trabajadores y la organización, favoreciendo la estabilidad del equipo y la eficiencia operativa.

#### **5.3.2.4 Percepción del clima laboral**

Con respecto al clima laboral presenta desafíos importantes que requieren atención, la insatisfacción con las condiciones físicas del lugar de trabajo puede generar efectos negativos

en la salud y rendimiento del personal, mientras que la percepción de falta de equidad y justicia laboral puede debilitar el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la organización.

Del mismo modo, la falta de apoyo por parte de los superiores y la percepción de desigualdad en la empresa son factores determinantes en la motivación y satisfacción del personal.

### **5.1.3 Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para conocer el impacto de los incentivos en los trabajadores.**

#### **5.1.3.1 Estabilidad de la organización**

Se concluye que el nivel de retención del personal es bajo, la intención de quedarse laborando dentro de la empresa es escasa. Como conclusión, de acuerdo con los trabajadores algunos de los factores que consideran importantes para la retención del personal o por los que consideran quedarse laborando dentro de la empresa, es la estabilidad laboral, sentirse valorados, con un trato más justo y humano, y mayor crecimiento laboral.

Se puede concluir que a falta de una base sólida de políticas internas más un buen manejo del personal por medio de los líderes directos, se genera una desconfianza en los trabajadores que al estar en constantes cambios y en un ambiente laboral complejo no genera una afinidad con la empresa y por ende la estabilidad puede verse afectada de manera negativa.

#### **5.1.3.2 Renuncias**

La falta de inspiración y motivación que existe en el personal desencadena la carencia de compromiso e incluso el aumento en el deseo de los trabajadores por buscar otra empresa en la que se sientan valorados, que les ofrezcan más capacitaciones y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

#### **5.1.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal**

Los despidos indiferentemente de si son con o sin responsabilidad patronal, representan una pérdida de valor y conocimiento muy importante para la empresa y para su productividad, ya que los trabajadores que reemplacen a los anteriores deben de pasar por una curva de aprendizaje, adicionalmente los despidos generalmente desencadenan un temor dentro de la

organización y un clima turbio debido a especulaciones que se pueden llegar a dar sobre despidos masivos y otras situaciones que se pueden conversar en los pasillos de las empresas, es por esto que es importante que la empresa maneje de una manera clara y transparente los temas relacionados a salidas de personal de la organización.

#### **5.1.3.4 Ascensos**

La ausencia de mecanismos claros y accesibles para optar a promociones internas puede generar, entre los trabajadores, un sentimiento de estancamiento profesional, esto aumenta la probabilidad de que consideren buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa. Atender, este desafío no solo contribuiría a retener el talento humano dentro de la organización, sino que también permitiría fortalecer su posición como un empleador atractivo y comprometido con el desarrollo integral de su personal.

#### **5.1.3.5 Concursos Internos**

Existe una percepción negativa de los trabajadores respecto a las oportunidades internas de desarrollo profesional, lo anterior demuestra un área crítica de mejora para Mexichem, ya que la carencia de programas que fomenten el crecimiento profesional parece estar incidiendo de forma negativa en la satisfacción laboral y el compromiso a largo plazo de los trabajadores, situación que influye en el incremento de la rotación del personal.

**5.1.4 Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios, el salario emocional y la manera en que estos repercuten en los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con el fin de evidenciar su influencia en la retención del personal en el periodo del 2024.**

Como conclusión general se destaca que los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima sienten poca motivación y que el valor del trabajo que aportan a la empresa no es tomado en consideración por los líderes del área de producción, además de sentir mayor involucramiento del área de recursos humanos de manera positiva y colaborativa.

## **5.2 Recomendaciones**

A continuación se identifican las principales recomendaciones que surgen a raíz de los resultados y las conclusiones obtenidas de los instrumentos realizados por los trabajadores de Mexichem asociadas a cada uno de los diversos indicadores, tales como los incentivos salariales, el salario emocional, los beneficios, la compensación salarial, el desarrollo profesional, percepción de la motivación, equilibrio personal y laboral, percepción del clima laboral, rotación del personal, retención, estabilidad de la organización, renunciaciones, despidos y ascensos y concursos internos.

### **5.2.1 Identificar los componentes de los incentivos salariales, beneficios y el salario emocional que brinda Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para el fortalecimiento de estos incentivos, en el periodo 2024**

#### **5.2.1.1 Salario Emocional**

- Una de las observaciones más notorias dentro de la encuesta es la falta de vínculo y afinidad con los trabajadores, ya que no todas las personas sienten el acercamiento de la empresa para con sus necesidades e intereses por esa razón no se comprometen con la empresa.

#### **5.2.1.2 Beneficios**

- Se recomienda realizar un programa de retención de mejores trabajadores, donde los trabajadores perciban que la empresa tiene organización entre departamentos y los recursos necesarios para poner en práctica dicho programa.
- Se recomienda prestar más atención a los beneficios que brindan a los trabajadores ya que algunos de los beneficios existentes impactan únicamente a una parte de los trabajadores y dejan por fuera un porcentaje de ellos, lo cual crea una disconformidad.

#### **5.2.1.3 Resultados de Incentivos**

- Se recomienda que la empresa realice una revisión periódica de los incentivos otorgados a los trabajadores, con el objetivo de asegurarse de que el sistema de

reconocimiento sea adecuado y esté alineado con las necesidades y expectativas de los empleados. Es fundamental que dichos incentivos no se limiten únicamente a compensaciones económicas, sino que incluyan también reconocimientos no financieros, como oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral y la creación de un ambiente laboral positivo.

- Se recomienda a la empresa implementar horarios flexibles y mayor número de trabajadores con el fin de distribuir mejor la carga de trabajo entre los trabajadores y así brindarles mejores condiciones a los trabajadores.

#### **5.2.1.4 Compensación salarial**

- Se recomienda crear una política salarial justa en base en las tareas que se desarrollan en el día a día y tomen en cuenta bonos y compensaciones adicionales relacionadas a la creación de valor que genera cada trabajador.

### **5.2.2 Establecer la repercusión del salario emocional, los beneficios e incentivos en la satisfacción de los trabajadores del área de producción de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, con el fin de implementar nuevas estrategias de privilegios para sus trabajadores.**

#### **5.2.2.1 Desarrollo profesional**

- Se recomienda fortalecer el desarrollo profesional como técnica de motivación de los trabajadores.
- Se recomienda fortalecer el sistema de concursos internos con el fin de aprovechar el recurso capacitado y todo el capital intelectual de los trabajadores de la organización para promover tanto el desarrollo personal y profesional como la motivación de los trabajadores.

#### **5.2.2.2 Percepción de la Motivación**

- Se recomienda desarrollar espacios de participación en la toma de decisiones, para incentivar el aporte de ideas y la construcción de soluciones conjuntas, así como

delegar responsabilidades de manera estratégica y promover la confianza en el equipo de trabajo.

- Se recomienda mejorar los entornos de trabajo, de una manera que genere una motivación a los trabajadores al realizar sus labores diarias.
- Se recomienda tomar en consideración los aportes de los trabajadores en los diversos procesos que generalmente llegan desde la experiencia de ejecutar los procesos.
- Se recomienda cuidar las estaciones de trabajo, haciendo que las mismas cumplan con estándares de seguridad, ergonomía y otras facilidades que le pueda brindar la empresa a los trabajadores para realizar sus labores diarias.

#### **5.2.2.3 Equilibrio personal y laboral**

- Se recomienda organizar actividades alineadas con los intereses de los trabajadores, para incrementar su motivación y sentido de pertenencia.

#### **5.2.2.4 Percepción del clima laboral.**

- Se recomienda realizar una evaluación del estado de la ventilación y temperatura con un especialista en salud ocupacional en los espacios de trabajo, para poder garantizar un ambiente adecuado y cómodo para los empleados.

### **5.2.3 Medir el nivel de retención del personal que posee Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima, para conocer el impacto de los incentivos en los trabajadores.**

#### **5.2.3.1 Estabilidad de la organización**

- Se identifica una oportunidad significativa para que Mexichem implemente estrategias que refuercen su enfoque hacia la gestión del talento interno, como la creación de planes de carrera bien definidos, programas de capacitación continua, y una política transparente de concursos internos que fomente el sentido de pertenencia y motivación.

- Se recomienda a la empresa un mayor involucramiento del área de recursos humanos en los procesos de clima organizacional, motivación del personal, y un trato más humano, además se sugiere mejor capacitación para los líderes y supervisores de las áreas con temas que involucren la gestión de las emociones y promueva el respeto y un buen trato.

#### **5.2.3.2 Renuncias**

- Implementar políticas orientadas al desarrollo del capital humano, esto contribuiría a reducir la intención de rotación entre los trabajadores, además de fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización.

#### **5.2.3.3 Despidos con y sin responsabilidad patronal**

- Cada vez que la empresa deba despedir personal, ya sea con o sin responsabilidad patronal, se recomienda mantener una comunicación clara y transparente, mostrar empatía hacia los empleados despedidos y especialmente hacia quienes continúan en la empresa, con el fin de evitar rumores, malentendidos o incluso impactar negativamente el clima laboral.
- Es importante evaluar el impacto de los despidos en la operación, realizar los ajustes que sean necesarios para equilibrar la carga de trabajo y prevenir el agotamiento entre los empleados que continúan.

#### **5.2.3.4 Ascensos**

- Promover el desarrollo profesional en las diversas áreas, así como otros planes de desarrollo y educación para instaurar una cultura de promoción interna.

#### **5.2.3.5 Concursos Internos**

- Implementar concursos internos periódicos que permita a los empleados postularse a nuevas posiciones, lo cual reforzará las oportunidades de crecimiento interno.
- Crear planes de desarrollo profesional para cada puesto, en el que se detallen las competencias y logros necesarios para poder ascender.

**5.2.4 Evaluar los aspectos de los incentivos, los beneficios, el salario emocional y la manera en que estos repercuten en los trabajadores del área de producción de las subáreas de Inyección y Extrusión de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con el fin de evidenciar su influencia en la retención del personal en el periodo del 2024.**

Se sugiere al área de Recursos Humanos implementar un programa de mejoras en el tema de salario emocional con beneficios que no sean solamente para algunos de los trabajadores si no que abarquen a la mayor parte de la población de la empresa. Uno de ellos puede ser el de la oportunidad de ascender dentro de la empresa debido a que valoran y aprecian las capacidades y habilidades de los trabajadores, además de mejorar el trato de los líderes para con sus trabajadores esto puede ser incluso una reacción en cadena desde la parte superior de la jerarquía por lo que se debe de detectar esa reacción en cadena de las jerarquías.

## Referencias

- Acosta, A. D., Lambert, Y. A., Mustelier, R. L., y González, Y. S. (2021). *Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial*. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 26(94), 568-584. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890445>
- Álvarez Velázquez, E., Vargas Hernández, A. N., y Martínez Sánchez, C. E. (2023). *ESCALA DE MEDICION DE LA SATISFACCIÓN LABORAL*. HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades, 17(3), 1–11. [https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_37467\\_revhuman\\_v12\\_4730ycontext=Lyvid=UNAYlang=es\\_ESysearch\\_scope=506UNAYtab=una\\_tab](https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_crossref_primary_10_37467_revhuman_v12_4730ycontext=Lyvid=UNAYlang=es_ESysearch_scope=506UNAYtab=una_tab)
- Amanco, (consultado el 1 de octubre 2024) *Nuestro propósito*. AMANCO WAVIN, URL: <https://wavin.com/es-cr/amanco-wavin-costa-rica/nuestro-proposito>
- Arias, G., Bustamante, I., Cotrado, S. y Quispe, E. et al, (2023). *Rotación de personal y eficiencia en el gasto público municipal*. Primera edición, editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencias y tecnología Inudi Perú S.A.C. URL: <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/view/98/141/166>
- Beltrán-Díaz, A. (2023). *Capacitación, bonos y ascensos como determinantes del crecimiento de los ingresos de las empresas industriales colombianas*. Criterio Libre, Vol. 21 N°: 39 URL: <https://dialnet.unirioja.es/>
- Carmona Ruiz, A. (2023). *Retribuciones salariales, cotización y recaudación: ADGD0208*. Málaga: IC Editorial. <https://elibro.una.elogim.com/es/lc/unacr/titulos/234258>
- Chiesa, L. (2022). *El arte de retener talento*. Harvard Deusto Business Review, 18–24. <https://www.harvard-deusto.com/el-arte-de-retener-el-talento>
- Concur. (2024). *Tipos de incentivos laborales y cuáles son sus beneficios*. <https://www.concur.co/blog/article/tipos-de-incentivos-laborales-y-cuales-son-sus-beneficios>

- Davila Moran, R., Ruiz Nizama, J., Guanilo Paredes, C., y Agüero Corzo, E. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663–677.  
[https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_dialnet\\_primary\\_oai\\_dialnet\\_unirioja\\_es\\_ART0001591128ycontext=Lyvid=UNAylang=es\\_ESysearch\\_scope=506UNAytab=una\\_t ab](https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_dialnet_primary_oai_dialnet_unirioja_es_ART0001591128ycontext=Lyvid=UNAylang=es_ESysearch_scope=506UNAytab=una_t ab)
- Deloitte. (2021). *From Great Resignation to Great Reimagination: Insights on the future of work*. Deloitte Insights.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/gx-the-great-reimagination-report.pdf>
- Deming, D. (2022). *Four Facts about Human Capital*. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.3386/w30149>.
- DKV Integralia. (2024). *Incentivos salariales: Tipos, plan y ejemplos*.  
<https://dkvintegralia.org/blog/incentivos-salariales-tipos-plan-y-ejemplos/>
- Dolores Ruiz, Erika, Salazar Gómez, Julio Fernando, y Valdivia Rivera, María de Jesús. (2023). *La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. Epub 08 de setiembre de 2023.  
<https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Fawzia, E., y Pribadi, F. (2021). *How is the Compensation of Employees?. At-Taqaddum*.  
[https://doi.org/10.1787/na\\_glance-2011-17-en](https://doi.org/10.1787/na_glance-2011-17-en).
- Gartner. (2023). *Las 9 tendencias que definirán el futuro del trabajo en 2023*. *Gartner Insights*.  
<https://www.gartner.es/es/articulos/las-9-tendencias-que-definiran-el-futuro-del-trabajo-en-2023>
- Hernández R. Durán E. (2022). *Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos*. *Desarrollo Gerencial*, 14 (2) p.2 URL:  
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/5320/57>

- Hidalgo Cajo, F. R., Flores Padilla, S. D., Rivera Andrade, A. R., y Mendoza Adramuño, G. M. (2024). *Beneficios salariales en los países que conforman la comunidad andina de naciones Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia*. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (1), 507–515. URL: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1604>
- Laulié, L., y Morgeson, F. P. (2021). *The end is just the beginning: Turnover events and their impact on those who remain*. *Personnel Psychology*, 74(3), 387–409. [http://www.morgeson.com/downloads/laulie\\_morgeson\\_2021.pdf](http://www.morgeson.com/downloads/laulie_morgeson_2021.pdf)
- Ley 17 de 2021. *Ley Constitutiva de la Caja Costarricense de Seguro Social CCSS*. 17 de setiembre de 2021. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=2340](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=2340)
- Ley 7092. *Ley del Impuesto sobre la Renta*. 19 de abril de 2024. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=10969](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=10969)
- Ley 7983 de 2021, *Ley de Protección al Trabajador*. 14 de abril de 2021. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=43957](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=43957)
- Llana E., Bell, R., Fernandez, I., y Lema, B. (2021) *Manual de procedimiento para el área de recursos humanos en la empresa JECDELSA*, *Pro Hominum Revista de ciencias Sociales y Humanas*, Vol 3, N° 2, p. 104. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/247/346>.
- López, C. Vilaseca, C y Serrano, J. (2021). Una herramienta para erradicar la desigualdad y la violencia de género: El empoderamiento de la mujer. *Revista europea de historia de las ideas políticas y de las instituciones públicas*, Vol. 21, N° 39, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8446373>
- McKinsey y Company. (2022). *La experiencia de los empleados sigue siendo importante: La retención del talento en los GCC*. *McKinsey Insights*.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-experiencia-de-los-empleados-sigue-siendo-importante-la-retencion-del-talento-en-los-gcc/es>

McKinsey y Company. (2023). La renuncia silenciosa y la gestión del desempeño. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-renuncia-silenciosa-y-la-gestion-del-desempeno/es>

Meilani, E., y Dwiyantri, R. (2022). *CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS OF JOB SATISFACTION. Malaysian Business Management Journal*. <https://doi.org/10.26480/mbmj.02.2022.88.91>.

Páez-Coello, X, Samaniego-Garrido, R., y Cáceres-Santacruz, N. (2023). *Tendencias actuales en la gestión del cambio y el clima laboral en Instituciones Educativas: Un análisis a través de la metodología Values Survey Module.94 (VSM). RISTI : Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, 2023(63), 171–186*. [https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_proquest\\_journals\\_2904405426ycontext=Lyvid=UNAylang=es\\_ESysearch\\_scope=506UNAytab=una\\_tab](https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_proquest_journals_2904405426ycontext=Lyvid=UNAylang=es_ESysearch_scope=506UNAytab=una_tab)

PwC. (2023). *Gestión de la renuncia silenciosa. PwC Insights*. <https://www.pwc.com/py/es/servicios/consultoria/servicios-transformation/capital-humano-hr/gh-articulos-interes/gestion-renuncia-silenciosa.html>

Reglamento 216. *Reglamento sobre la Apertura y Funcionamiento de las Entidades Autorizadas y el Funcionamiento de los Fondos de Pensiones, Capitalización Laboral y Ahorro Voluntario Previstos en la Ley de Protección al Trabajador. 06 de diciembre de 2023*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=46154ynValor3=139324ystrTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=46154ynValor3=139324ystrTipM=TC)

Reglamento a Ley del Impuesto sobre la Renta. *Decreto Ejecutivo N° 43198- H. 15 de noviembre de 2023*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=95992](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1ynValor2=95992)

- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior (15th ed.)*. Pearson Education.  
[https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292406558\\_A42098380/preview-9781292406558\\_A42098380.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292406558_A42098380/preview-9781292406558_A42098380.pdf)
- Romo, P. (23 de mayo 2024), *Proponen Tecnología e IA como solución a falta de talento y Rotación de personal*, *CE Noticias Financieras Spanish ed Miami*, URL:  
<https://www.proquest.com/docview/3059757563/fulltext/F7F870C621444CCPQ/1?accountid=37045sourcetype=Wire%20Feeds>
- Ruíz-Valdés, S., y Ruíz-Tapia, J. (2022). *The emotional salary as a strategy to encourage work commitment and talent retention in organization*. *Journal International Economy*. <https://doi.org/10.35429/jiec.2022.11.6.8.16>.
- Santos Dimaté, V. (2022). *Cinco grandes retos para RRHH en 2022*.  
<https://revistarecursoshumanos.com/2022/05/20/cinco-grandes-retos-para-rrhh-en-2022/>
- Torres-Flórez, D. y Novoa, Y. (2021). *Características salariales y de compensación en las empresas del sector financiero. Villavicencio-Meta, Colombia. Económicas CUC, 42(1), 9–24. DOI*. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021>. Econ.1
- Trinidad-Hernández, M. A., Guzmán-Fernández, C., y Martínez-Prats, G. (2022). *La capacitación y la rotación del personal como factor de impacto en la armonización contable*. *Revista de Investigaciones Universidad Del Quindío (En Línea)*, 34(2), 274–284.  
[https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN\\_cdi\\_doaj\\_primary\\_oai\\_doaj\\_org\\_article\\_7b98216d4495433980d42f877ba7cd24ycontext=Lyvid=UNAYlang=es\\_ESysearch\\_scope=506UNAYtab=una\\_tab](https://unabusqueda.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_doaj_primary_oai_doaj_org_article_7b98216d4495433980d42f877ba7cd24ycontext=Lyvid=UNAYlang=es_ESysearch_scope=506UNAYtab=una_tab)
- Vizuite Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., y Aldaz Calero, X. F. (2023). *Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación*. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301051.  
<https://www.proquest.com/docview/2897373608?parentSessionId=513b0H22UncPn>

3CNLVlhcXFojnjjUZ9wF1vrA5wUZTI%3Dypq-  
origsite=primoyaccountid=37045sourcetype=Scholarly%20Journals

## Anexos

### Anexo 1

## Cuestionario Incentivos, Beneficios y Salario Emocional de la empresa Mexichem Costa Rica.

El presente formulario tiene como objetivo recopilar información de los trabajadores del área de producción en la subárea de intrusión y extrusión referente a los incentivos, beneficios y salario emocional recibidos. Dicha información se recolecta con fines meramente investigativos para analizar la relación que existe entre los temas antes mencionados y la retención del personal.

#### Sección 1

### Datos Personales

En esta sección se recopilará información básica de la persona encuestada, dicha información será manejada bajo estricta confidencialidad.

#### 1. Edad \*

- entre 18 a 25 años
- entre 26 a 30 años
- entre 31 a 35 años
- entre 36 a 40 años
- más de 41 años
- Prefiero no contestar

2. Género

Masculino

Femenino

3. Nivel Educativo

Primaria incompleta

Primaria Completa

Secundaria Incompleta

Secundaria Completa

Bachiller Universitario Incompleto

Bachiller Universitario Completo

Post Grados

4. Lugar de Residencia

San José

Cartago

Alajuela

Heredia

Puntarenas

Guanacaste

Limón

5. Antigüedad en la empresa \*



- Menos de 1 año
- Hasta 5 años
- Hasta 10 años
- Hasta 15 años
- Hasta 20 años
- Más de 20 años

6. ¿Planea usted laborar en la empresa hasta su jubilación? \*

- Sí
- No

7. Área a la que pertenece \*

- Intrusión
- Extrusión

## Cuestionario Incentivos, Beneficios y Salario Emocional de la empresa Mexichem Costa Rica.


\* Obligatorio

### Dimensión Estratégica




8. Según las siguientes afirmaciones relacionadas al ambiente de trabajo en el que se desempeña, ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra en que las condiciones son positivas? \*


|  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo         | Indiferente           | De Acuerdo            | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| El estilo de la cultura organizacional (ambiente en el trabajo) son positivos          | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El liderazgo (supervisores inmediatos) y apoyo gerencial son positivos                 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe una estructura organizacional flexible (conformación de los equipos de trabajo) | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen recursos y capacidades organizacionales  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El estilo de liderazgo (supervisor) y dirección de la gerencia es positivo             | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Gestión del área de recursos humanos es positivo                                       | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Condiciones de trabajo son adecuadas   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Clima organizacional (ambiente en el trabajo) es positivo                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Según las siguientes afirmaciones relacionadas al ambiente de trabajo en el que se desempeña, ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra en que las condiciones son positivas? \* 


|  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo         | Indiferente           | De Acuerdo            | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Condiciones de trabajo son adecuadas   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe autosuperación  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen reconocimientos laborales  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe crecimiento personal  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Política de remuneración es adecuada (salario, compensaciones o retribuciones) | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Escala de reconocimientos es adecuada  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe flexibilidad laboral  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Felicidad laboral  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Según las siguientes afirmaciones relacionadas al ambiente de trabajo en el que se desempeña, ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra en que las condiciones son positivas? \* 

|   | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo         | Indiferente           | De Acuerdo            | Totalmente de Acuerdo |
|---|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Existe autorealización  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen oportunidades de ascender                             | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen oportunidades de capacitación                         | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe compromiso de parte del trabajador con la organización | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Genera actitud personal positiva                              | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe una política de fidelizar (lealtad) a los trabajadores | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe tiempo para la familia                                 | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe el respeto por la diversidad                           | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe un estilo de vida saludable                            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |


11. Según las siguientes afirmaciones relacionadas al ambiente de trabajo en el que se desempeña, ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo se encuentra en que las condiciones son positivas? \* 

|  | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo         | Indiferente           | De Acuerdo            | Totalmente de Acuerdo |
|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Existen bonificaciones económicas  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen compensaciones y bonos   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe un plan de retención de mejores trabajadores  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe un presupuesto para capacitación  | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existen reconocimientos por objetivos o resultados   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe una gestión para retener clientes por medio del actuar de los trabajadores            | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe un plan de pólizas de salud   | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe compensación a los trabajadores de acuerdo con los resultados de la creación de valor | <input type="radio"/>    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |


12. Según las siguientes afirmaciones, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra actualmente en su trabajo? \* 

|  | Muy Insatisfecho      | Bastante Insatisfecho | Algo Insatisfecho     | Indiferente           | Algo Satisfecho       | Bastante Satisfecho   | Muy Satisfecho        |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El salario que usted recibe  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |


|   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La iluminación de su lugar de trabajo                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La ventilación de su lugar de trabajo                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La temperatura de su local de trabajo.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las oportunidades de promoción que tiene                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Las relaciones personales con sus superiores            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La supervisión que ejercen sobre usted                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

13. Según las siguientes afirmaciones, ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra actualmente en su trabajo? \* 

|   | Muy Insatisfecho      | Bastante Insatisfecho | Algo Insatisfecho     | Indiferente           | Algo Satisfecho       | Bastante Satisfecho   | Muy Satisfecho        |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| La proximidad y frecuencia con que es supervisado   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La forma en que sus supervisores juzgan su tarea  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El apoyo que recibe de sus superiores   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La capacidad para decidir autónomamente (por cuenta propia) aspectos relativos a su trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su participación en las decisiones de su departamento o sección                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. ¿Cuál es su percepción de la Intención de rotación del personal? \* 


|   | Siempre               | Casi siempre          | Algunas veces         | Casi nunca            | Nunca                 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Siempre estoy buscando una oportunidad de trabajar en otro lugar              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pienso en dejar esta organización en algún momento                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Planeo trabajar en esta organización por un tiempo determinado y luego me iré | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. ¿Qué tipo de salario en especie recibe? \* 


- Incentivos
- Beneficios
- Salario Emocional

16. ¿Qué aspectos de los incentivos salariales actuales considera más beneficiosos? \* 


Escriba su respuesta

17. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar los incentivos salariales en su empresa? \* 

Escriba su respuesta

18. ¿Qué factores considera más importantes para su permanencia en la empresa? \* 

Escriba su respuesta

19. ¿Qué cambios sugeriría para mejorar la retención de empleados en la organización? \* 

Escriba su respuesta

## Anexo 2

### Cuestionario dirigido al personal de Recursos Humanos

1. ¿Cuál es el área de la empresa al que desean aplicar la investigación?
2. ¿Cuenta esa área con un organigrama?
3. ¿Existe un perfil para cada uno de los puestos del área en estudio?
4. ¿Cuál es la delimitación temporal y espacial de la empresa?
5. ¿Cuál es el enfoque, ámbito, área y moneda utilizado por la empresa?
6. ¿Cuáles son las políticas internas de la organización?
7. ¿Cuáles son los beneficios e incentivos que brinda la empresa a los trabajadores?
8. ¿Cuenta la empresa con políticas referente a los beneficios y los incentivos que proporcionan a los trabajadores?
9. ¿Cuál es la cantidad de trabajadores y el género que hay en el área de Extrusión e intrusión?
10. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza la empresa para comunicarse con el personal?
11. ¿Del periodo 2024 cuál es la cantidad de personas contratadas, jubiladas, que han renunciado y que han sido despedidas con o sin responsabilidad patronal?

## Anexo 3

10 de abril de 2025

**Señores**  
**Consejo Académico**  
**Escuela de Administración**  
**Facultad de Ciencias Sociales**

Estimados señores:

Por este medio, yo **Jose Francisco Herrera Arroyo** portador de la cédula de identidad **112830920**, Licenciado en Enseñanza de las Matemáticas y miembro del Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO) con el número de colegiado **85682**, hago constar que los cálculos estadísticos de la investigación titulada: “Evaluación de relación que existe entre los incentivos, los beneficios y el salario emocional en los trabajadores de Mexichem Costa Rica Sociedad Anónima con su deseo de continuar laborando dentro de la organización en el periodo 2024” fueron validados por mi persona. Doy fé que dichos cálculos son exactos.

Sin más por el momento, me despido atentamente,



---

Lic. Jose Francisco Herrera Arroyo