



**UNIVERSIDAD LATINA DE COSTA RICA  
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON  
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport  
Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de  
fortalecimiento organizacional.**

**Elaborado por:  
Natalia Núñez Aguilar**

**HEREDIA, COSTA RICA  
AÑO 2022**



**Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)**

**Universidad Latina de Costa Rica**

<b>Yo (Nosotros):</b>	<b>Natalia Núñez Aguilar</b>
<b>De la Carrera / Programa:</b>	<b>Maestría en Administración de Negocios, énfasis gerencia</b>
<b>Modalidad de TFG:</b>	Proyecto
<b>Titulado:</b>	<b>Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional.</b>

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el “AUTOR”), declara lo siguiente: **PRIMERO:** Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la “OBRA”). **SEGUNDO:** El AUTOR autoriza y cede a favor de la UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L. con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la “UNIVERSIDAD”), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la OBRA necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la OBRA con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO:** El AUTOR acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la UNIVERSIDAD no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO:** El AUTOR garantiza la originalidad de la OBRA, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la OBRA, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del AUTOR y este garantiza mantener indemne a la UNIVERSIDAD ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO:** El AUTOR se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la UNIVERSIDAD **SEXTO:** La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el AUTOR y la UNIVERSIDAD, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO:** El AUTOR acepta que la UNIVERSIDAD, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO:** El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.**, el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO:** El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO:** El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO.** La presente autorización se extiende el día 3 de enero de 2023 a las 5:25 pm

Firma del estudiante(s):

**Natalia** Digitally signed  
by Natalia  
Núñez  
**Núñez** Date: 2023.01.03  
17:25:58 -06'00'



## **CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de tutor, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de negocios con énfasis en gerencia.

- Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional.
- Modalidad: Proyecto
- Autor: Natalia Núñez Aguilar
- Viernes 23 de diciembre 2022

JUAN DIEGO  
SANCHEZ  
SANCHEZ  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por JUAN DIEGO  
SANCHEZ SANCHEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.01.03  
17:44:32-06'00'

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph.D

## **CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

Estimados señores:

En mi calidad de lector, como miembro del Tribunal Examinador, confirmo la aprobación del siguiente Trabajo Final de Graduación para optar por Maestría en administración de negocios con énfasis en gerencia.

- Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional.
- Modalidad: Proyecto
- Autor: Natalia Núñez Aguilar
- Viernes 23 de diciembre 2022

ROBERTO HUNTER  
TORREALBA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ROBERTO HUNTER TORREALBA  
(FIRMA)  
Fecha: 2023.01.03 20:14:27 -06'00'

**MGCI Roberto Hunter Torrealba**

# **CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

Heredia, 23 de diciembre del 2022

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

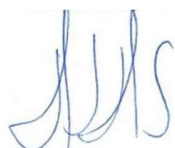
SD

**Estimados señores:**

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado: “Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional” elaborado por la estudiante: Natalia Núñez Aguilar para optar por el grado académico **MÁSTER PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

**Suscribe de Ustedes cordialmente,**



---

**Bachiller María José Mora Sánchez  
Carné N° 312**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Natalia Núñez Aguilar estudiante de la Universidad Latina de Costa Rica, declaro bajo la fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy Autor Intelectual del Proyecto de Graduación titulado:

Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa Microport Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional

Por lo que libero a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Firmo en Heredia, el 23 de diciembre del 2023

Digitally signed  
by Natalia  
Núñez  
Date:  
2023.01.03  
17:26:22 -06'00'

---

Natalia Núñez Aguilar

## MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El (La) suscrito(a), Natalia Núñez Aguilar con cédula de identidad número 115190533, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MÁSTER PROFESIONAL EN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 23 de diciembre del dos mil veintidós.

**Natalia**  
**Núñez**

Digitally signed  
by Natalia Núñez  
Date: 2023.01.03  
17:26:34 -06'00'

---

Natalia Núñez Aguilar

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi familia, quienes me han apoyado en todo momento y me instan a seguir esforzándome por mis metas y proyectos. Gracias a ellos he tenido la oportunidad de desarrollarme como persona y como profesional, me enseñan con su ejemplo a ser una persona honrada, dedicada y responsable.

## **Agradecimiento**

Mi más profundo agradecimiento a MicroPort Orthopedics, por abrir sus puertas para desarrollar este proyecto, a su gerente general Juan Diego Hernández Bolaños, gerente de Recursos Humanos Cecilia Vargas Trejos y cada uno de los colaboradores que participaron en la investigación.

Finalmente quiero expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, principal guía durante todo este proceso, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió que la investigación y propuesta se desarrollara con éxito.

## Resumen ejecutivo

En el presente proyecto de graduación se desarrolla un análisis, investigación y propuesta sobre la cultura organizacional de la organización MicroPort Orthopedics. Se pretende estudiar cómo la motivación del grupo ha sido afectada y cómo se puede mejorar.

En el primer capítulo de este trabajo se formulan los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar con el proyecto; además, se desarrolla el estudio de la realidad actual de la compañía, los datos existentes y sus antecedentes. A partir de aquí se desglosan fundamentos básicos, la definición del problema principal del proyecto con su debida justificación práctica, metodológica y teórica, así como los principales alcances y limitaciones del estudio.

Seguidamente, en el segundo capítulo se muestran detalles propios de aspectos relacionados con el marco situacional y teórico de la investigación. Asimismo, se observa que mantener una cultura organizacional adecuada no solo abarca aspectos sociales, enrolla también un análisis de conceptos desde la historia laboral, revolución industrial, código laboral, la situación del país, conceptos económicos, administrativos, entre otros. Una correcta motivación implica conocer diferentes aspectos de numerosas aéreas, esto para conocer cuál es la manera correcta de lograr un grupo motivado.

Para efectos del tercer capítulo se explican los aspectos relacionados con los métodos de investigación seleccionados para el proyecto. Además, aquí se definen los ítems del cuestionario y el proceso de análisis mediante las distintas variables.

En lo que respecta al cuarto capítulo de la investigación, este consiste en la diagramación de los resultados obtenidos de las respuestas al cuestionario por parte de los colaboradores. Tras obtener las gráficas que muestran los resultados de una manera más dinámica, se procede a analizar y precisar la información en relación con cada una de las variables que se quieren estudiar.



En cuanto al capítulo quinto, en este se plantean las conclusiones y recomendaciones del proyecto. Se inicia con una serie de conclusiones generales que provienen de la investigación y de datos generales de las personas encuestadas. Seguidamente, se desarrollan las conclusiones específicas a cada variable y sus datos obtenidos.

Tras conocer las conclusiones, se presentan las recomendaciones y sugerencias hechas a la organización para atacar los puntos de mejora identificados en las conclusiones e investigación. El fin de estas conclusiones y recomendaciones es fundamentar la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo para iniciar un proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional.

Finalizando el proyecto, se muestra la propuesta en el capítulo seis, donde se detalla el plan para que la empresa inicie su plan estratégico en el año 2023. La misma está fundamentada en el análisis de la teoría vista durante todo el proyecto y los resultados arrojados del instrumento utilizado junto con el análisis de las variables.

A continuación, se procede a desglosar el proyecto capítulo a capítulo con el objetivo de proponer una guía adecuada para MicroPort Orthopedics que ayude a la empresa a entender su cultura organizacional y mantener la motivación en su grupo.

## Tabla de Contenido

LICENCIA DISTRIBUCIÓN NO EXCLUSIVA.....	ii
CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	iv
CARTA SEGMENTADA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	v
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO.....	vi
DECLARACIÓN JURADA .....	vii
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	viii
Dedicatoria .....	ix
Agradecimiento.....	x
Resumen ejecutivo .....	xi
Tabla de Contenido .....	xi
Índice de figuras .....	xvii
Índice de tablas .....	xx
Lista de anexos.....	xxi
Capítulo I.....	1
Problema y propósito .....	1
Estado actual de la investigación .....	2
Introducción .....	2
Antecedentes .....	3
Descripción del tema.....	4
Información Existente.....	5
Estudios previos.....	6
Delimitación del título.....	6
Aporte de la investigadora .....	6
Objeto de estudio .....	7
Sujeto de estudio .....	7
Delimitación espacial .....	7
Delimitación temporal.....	7
Formulación del problema de investigación.....	7
Sistematización del problema .....	8
Objetivos del estudio .....	10
Objetivos generales .....	10

Objetivos específicos .....	11
Justificación del estudio de investigación .....	13
Justificación práctica .....	13
Justificación metodológica .....	14
Justificación teórica .....	15
Alcances y limitaciones de la investigación .....	16
Alcances .....	16
Limitaciones .....	17
Capítulo II .....	18
Marco situacional y Marco teórico .....	18
Marco situacional .....	19
Historia laboral .....	19
Introducción de la psicología en áreas laborales .....	20
Historia de los beneficios .....	22
Situación país .....	23
Situación económica país .....	23
Salud- Covid-19 .....	24
Revolución Industrial 4.0 .....	25
Mercado de dispositivos médicos .....	26
Mercado internacional .....	26
Mercado en Costa Rica .....	27
Beneficios del mercado costarricense .....	28
MicroPort .....	30
MicroPort global .....	30
MicroPort Orthopedics .....	31
MicroPort Costa Rica .....	33
Cultura motivacional actual en MicroPort .....	34
Beneficios en MicroPort .....	34
Marco teórico .....	36
Economía .....	36
Microeconomía .....	36
Macroeconomía .....	37
Administración .....	37
Proceso administrativo .....	37

Gerencia .....	38
Gestión y gerencia .....	39
Dirección estratégica .....	39
Fases del proceso estratégico .....	40
Estrategia competitiva .....	41
Visión, misión y valores.....	41
Recursos Humanos .....	42
Importancia del recurso Humano .....	42
Comunicación .....	43
Mentoría.....	44
Compensaciones y beneficios .....	44
Salario emocional.....	45
Clima organizacional.....	46
Desarrollo profesional y promociones .....	47
Cultura organizacional .....	48
Motivación .....	50
Personas .....	53
Capítulo III.....	56
Marco metodológico .....	56
Definición del enfoque .....	57
Cuantitativo .....	57
Cualitativo .....	57
Diseño de la investigación .....	58
No experimental.....	58
Seccional .....	59
Factorial .....	59
Método de investigación .....	60
Analítico .....	60
De campo.....	60
Deductivo .....	61
Documental.....	61
Tipo de investigación .....	61
Descriptiva .....	62
Exploratoria .....	62

Hermenéutica.....	62
Causal.....	63
Nomotética.....	63
Sujetos y fuentes de información.....	63
Sujetos de información.....	63
Fuentes de información.....	64
Fuentes primarias.....	64
Fuentes secundarias.....	65
Población y censo.....	65
Población.....	65
Censo.....	66
Instrumentos.....	66
Cuestionario.....	66
Encuesta.....	68
Revisión documental.....	68
Confiabilidad y validez.....	69
Confiabilidad.....	69
Validez.....	70
Proceso de análisis.....	70
Tablas.....	71
Gráficos.....	71
Operacionalización de variables.....	71
Capítulo IV.....	80
Análisis e interpretación de resultados.....	80
Análisis e interpretación de resultados.....	81
Análisis e interpretación de resultados generales.....	81
Resultados del cuestionario.....	81
Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Causas del cambio motivacional.....	85
Análisis documental.....	85
Resultados del cuestionario.....	86
Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Planes de acción estratégicos.....	90
Análisis documental.....	90
Resultados del cuestionario.....	91

Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Metas y objetivos en cultura organizacional.....	95
Análisis documental .....	95
Resultados del cuestionario .....	96
Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Línea de trabajo para la estrategia.....	101
Análisis documental .....	101
Resultados del cuestionario .....	102
Cruce de variables .....	108
Alfa de Cronbach .....	113
Capítulo V .....	115
Conclusiones y recomendaciones.....	115
Conclusiones .....	116
Conclusiones de los datos generales.....	117
Conclusiones de la primera variable:.....	118
Conclusiones de la segunda variable: planes de acción estratégicos.....	119
Conclusiones de la tercera variable: metas y objetivos en cultura organizacional ..	121
Conclusiones de la cuarta variable: línea de trabajo para la estrategia .....	125
Conclusiones del cruce de variables.....	127
Conclusiones generales .....	128
Recomendaciones .....	129
Recomendaciones de los datos generales .....	130
Recomendaciones de la primera variable: causas del cambio motivacional.....	131
Recomendaciones de la segunda variable: planes de acción estratégicos .....	132
Recomendaciones de la tercera variable: metas y objetivos en cultura organizacional.....	133
Recomendaciones de la cuarta variable: línea de trabajo para la estrategia .....	135
Recomendaciones del cruce de variables.....	136
Recomendaciones generales.....	138
Capítulo VI .....	140
Propuesta.....	140
Introducción .....	141
Descripción.....	142
Objetivos de la propuesta .....	143
Público meta .....	143

Justificación .....	144
Propuesta – Plan estratégico MicroPort Orthopedics .....	144
Propuesta estratégica .....	144
Propuesta táctica .....	146
Misión, visión, valores .....	146
Análisis interno y externo .....	146
Matriz FODA cruzado.....	147
Metas estratégicas .....	149
Tácticas estratégicas .....	150
Guía de implementaciones .....	152
Cronograma.....	154
Presupuestos.....	155
Métricas de evaluación .....	156
Consideraciones generales .....	157
Bibliografía.....	159

## Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Rango de años cumplidos de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	82
<b>Figura 2:</b> Rango de años de inicio de labores de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022.....	83
<b>Figura 3:</b> Grado académico de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	84
<b>Figura 4:</b> Sentimiento de motivación al realizar el trabajo de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	86
<b>Figura 5:</b> Sentimiento de aprobación del salario y beneficios de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	87
<b>Figura 6:</b> Percepción de la empresa como un lugar psicológico y emocionalmente saludable de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	88
<b>Figura 7:</b> Percepción de apoyo en el trabajo por parte de compañeros y equipos de liderazgo de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	89
<b>Figura 8:</b> Percepción de conocimiento de las expectativas y planes de la compañía de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	91
<b>Figura 9:</b> Percepción de un buen proceso de reuniones 1-1 con jefaturas de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	92
<b>Figura 10:</b> Percepción de que tanto se toma en cuenta las opiniones e ideas de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	93



<b>Figura 11:</b> Percepción de la manera en cómo la compañía enfrentó la crisis de la pandemia, de los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	94
<b>Figura 12:</b> Evaluación de como diferentes aspectos afectan positivamente la cultura organizacional por los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022...	96
<b>Figura 13:</b> Concepto que refleja de una manera más exacta un buen ambiente de trabajo según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	100
<b>Figura 14:</b> Áreas de mayor importancia a mejorar según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	102
<b>Figura 15:</b> Consideración sobre como está realizando sus funciones el equipo de liderazgo según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 ..	104
<b>Figura 16:</b> Consideración sobre que tanto se trabaja en mejorar las siguientes áreas según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	105
<b>Figura 17:</b> Consideración sobre si los canales o estrategias de comunicación son suficientes según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .	106
<b>Figura 18:</b> Valor corporativo que se considera debe liderar la estrategia de la compañía según los colaboradores encuestados de MicroPort durante el año 2022 .....	107
<b>Figura 19:</b> Relación entre el año de ingreso con el sentimiento de motivación al realizar el trabajo de los colaboradores encuestados de Microport durante el año 2022 .....	109
<b>Figura 20:</b> Relación entre la edad de los colaboradores encuestados de Microport durante el año 2022 con el concepto que mejor refleja un buen ambiente de trabajo .	110
<b>Figura 21:</b> Relación entre el nivel educativo de los colaboradores encuestados de Microport durante el año 2022 con la selección del valor corporativo que se considera debe liderar la estrategia de la compañía .....	111

<b>Figura 22:</b> Relación entre la edad de los colaboradores encuestados de Microport durante el año 2022 con el sentimiento de aprobación del salario y beneficios .....	112
<b>Figura 23:</b> Flujo estratégico de la propuesta.....	145
<b>Figura 24:</b> Herramienta propuesta para el análisis interno y externo.....	147
<b>Figura 25:</b> Herramienta propuesta para matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la compañía .....	148
<b>Figura 26:</b> Herramienta propuesta para matriz FODA Cruzado (Fortalezas vs Oportunidades, Debilidades vs Amenazas) de la compañía .....	149
<b>Figura 27:</b> Estructura piramidal que representa la estructura de las metas estratégicas de la propuesta .....	150
<b>Figura 28:</b> Herramienta propuesta para control de desarrollo p profesional .....	153

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Desglose del cuestionario aplicado a población de MicroPort .....	67-68
<b>Tabla 2:</b> Tácticas estratégicas y sus recomendaciones .....	151
<b>Tabla 3:</b> Formato de tabla resumen para beneficios .....	152
<b>Tabla 4:</b> Desglose de cronograma de elaboración de proyecto de graduación .....	154
<b>Tabla 5:</b> Desglose de cronograma de implementación de propuesta .....	154
<b>Tabla 6:</b> Presupuesto real de gastos .....	155
<b>Tabla 7:</b> Presupuesto total de gastos .....	155

## **Lista de anexos**

**Anexo 1:** Cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort

**Anexo 2:** Cálculo de Alfa de Cronbach

**Anexo 3:** Guía de preguntas para cuestionario semestral que se debe aplicar a los colaboradores

# **Capítulo I**

## **Problema y propósito**

# Estado actual de la investigación

## Introducción

El siguiente análisis engloba el concepto que involucra la motivación de manera completa, factor crucial para el crecimiento de una empresa. Cuando los empleados tienen un sentido de participación en la organización, generan un mayor compromiso y rendimiento del capital humano (Comaford, 2019), este concepto se abarca en el trabajo desde el punto de vista de una organización pequeña que representa a una empresa transnacional en Costa Rica.

Identificar cuáles factores influyen en la motivación laboral es parte esencial de dicha investigación, así como encontrar las decisiones o acciones que la empresa pone en marcha que generan malos resultados en la organización y que han provocado una caída en el rendimiento en los colaboradores.

Según Hernández (2022) en pasadas generaciones se ha mantenido la creencia que el punto clave para que una empresa dé rendimiento es solo establecer procesos desde una gerencia hacia el área de producción; sin embargo, situaciones temporales demuestran que esto va más allá. Poner a los colaboradores como punto principal para la organización y promover una sana interacción y espacios agradables dan mejores resultados en la motivación de estos y, por consecuencia, mejoran sus funciones.

El presente trabajo da inicio buscando fuentes para sustentar la investigación, tales como: historia de la compañía, antecedentes importantes, datos específicos, estadísticas y reportes que den fuente a la teoría; junto con esto el estudio se desarrolla entendiendo conceptos y técnicas relacionadas con la motivación laboral y cultura organizacional.

Por su parte, los resultados que se esperan reflejar con el presente análisis van proyectados hacia conseguir un grupo de trabajo más fuerte, con poca rotación, comprometidos con la empresa y, sobre todo, que se sientan parte de una identidad que los valore y les brinde estabilidad emocional y un claro respaldo profesional.

De esta manera, diversos aspectos, ramas, conceptos, análisis y propuestas se desarrollan a través del proyecto. Dicho estudio guía al lector a conocer y entender desde un inicio cómo un trabajador puede encontrar uno o varios factores que provocan que no se sienta a gusto en su espacio laboral y con ello afectar consecuentemente los objetivos de la organización.

## **Antecedentes**

MicroPort es una organización transnacional, cuya casa matriz se ubica en China y la rama de ortopedia está dirigida por la sede ubicada en Arlington, Tennessee en Estados Unidos. La empresa cuenta con sedes en Costa Rica, Brasil, Inglaterra, Alemania, Canadá, Holanda, Italia y Japón, según la actualización de datos de MicroPort oficial (Smith, 2019).

Según las líneas de tiempo expuestas por la compañía y las fechas de registro, el origen de esta organización se da en 1950, cuando el señor Frank O. Wright funda la empresa Wright Manufacturing, Inc. Luego, en el 2014 la empresa MicroPort Scientific compró a Wright Manufacturing la gama de rodilla y cadera, estableciendo MicroPort Orthopedics (Chang, 2017).

MicroPort Scientific se enfoca en la tecnología cardiovascular con diferentes tecnologías que ha ido adquiriendo de otras organizaciones. Scientific adquiere la rama ortopédica para aumentar su catálogo de productos, ingresar al mercado y convertirse en líder, creciendo potencialmente y expandiéndose internacionalmente, como consecuencia de establecer una plataforma internacional para mercados futuros (Acuña, 2017).

El grupo en Costa Rica inicia como un plan piloto con tres estudiantes de ingeniería mecánica de la Universidad de Costa Rica. Tras tener éxito, se aumenta el grupo de ingenieros y se destina una pequeña oficina para trabajar. En el 2011 se adquieren más responsabilidades, y la cantidad de productos aumenta, por lo que para el 2012 se contrató a un gerente general, quien divide los departamentos. Lo anterior permite la contratación de un grupo de técnicos para trabajar con uno de los procesos.

Posteriormente, en el año 2014 se compra el equipo de rodilla por MicroPort Scientific, y el grupo se separa (Sitio oficial de MicroPort, 2021).

Así, el nuevo grupo crece hasta contar con 25 personas de dos departamentos en Costa Rica. Para el año 2019, y tras un largo proceso, se da la oportunidad de traer varios servicios a Costa Rica, lo que aumenta el número de personas laborando a 65. Esta oficina más grande y mejor establecida ha buscado abrirse al mercado con equipos como el de TI, así como los departamentos de cuentas por pagar y cobrar, compras, legal, servicio al cliente, calidad e investigación y desarrollo (Smith, 2019).

En los inicios del 2020, MicroPort Costa Rica crea un grupo estable. Debido a la salida del gerente general y del gerente de recursos humanos se da un proceso de reajustes para ordenar la organización (Hernández, 2021).

Según Hernández (2022) con el nombramiento de un nuevo gerente general extranjero y la contratación de una nueva persona encargada de recursos humanos, se inicia el establecimiento de políticas, normativas, sistemas y diversas herramientas que no solo buscan traer un mayor orden, si no también crear un cambio organizacional, especialmente en las personas con mayor antigüedad en la organización.

Para el 2019 se cuenta con un grupo establecido y se finaliza el proyecto de movimiento de diferentes puestos a Costa Rica. Nuevamente, el equipo se entrega a manos de un gerente local y con gran conocimiento de la historia de la compañía. Fue aquí cuando inicia el reto de mantener la cultura organizacional como uno de los pilares de la organización, afrontando diferentes situaciones como el manejo de la pandemia del COVID 19 (Vargas, 2022).

## **Descripción del tema**

El mismo engloba el entendimiento de teoría de comportamiento organizacional. Según Redator (2019), dicho comportamiento corresponde a una especie de círculo evaluativo que busca esclarecer cómo se comportan las personas dentro de una organización, por qué actúan así y cuáles son los impactos de sus formas de desenvolverse. Si se ve el



concepto desde otra perspectiva, se está en un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Por lo tanto, luego de entender cómo funciona una organización y cómo su comportamiento puede ser afectado por diversos eventos o circunstancias, se estudia cómo un cambio motivacional repentino puede afectar negativamente a una empresa y sus colaboradores (Robbins, 2020).

Los conceptos, características, elementos se adoptan en la organización como una filosofía con el fin de mejorar los grupos con mayor desarrollo tanto profesional como personal. Llegando con el análisis a una propuesta de estrategia que dirija la organización hacia los objetivos establecidos y como se menciona en la introducción forme un grupo más unido y comprometido, creando un ambiente beneficioso para las partes involucradas.

Esto debido a que la organización ha mostrado cambios drásticos en su cultura y motivación, luego de pasar por un periodo de cambio. Se pretende determinar la causa raíz del cambio, para así cambiarlo y volver al camino de la cultura deseada.

## **Información Existente**

La propuesta que se desarrolla en el presente trabajo toma como base los resultados de una encuesta que se inicia a aplicar a inicios del año 2021, la misma proviene de la necesidad de identificar el estado de la organización, ya que se aprecian cambios en los colaboradores y se necesita abarcar diversos problemas que han surgido.

Se plantea trabajar en una planeación estratégica que desglosa el comportamiento y eventos de importancia desarrollados hasta la fecha. Dicho trabajo da la primera alerta de que la organización está presentando un cambio motivacional. Eso lleva a la decisión de realizar la encuesta que aportó la primera data para la investigación.

Asimismo, se cuenta con la retroalimentación brindada por personal que ha dejado la empresa. Cuando una persona renuncia a la organización, se le solicita una entrevista de salida, donde tiene la oportunidad de expresar el motivo de la misma y las

preocupaciones que no fueron atendidas. De esta manera, se recopilaron recomendaciones para la organización (Vargas, 2021).

Finalmente, MicroPort acude a empresas como PricewaterhouseCoopers para obtener comparativas de lo existente en la organización contra otras empresas similares. Así, existe la opción para la revisión de beneficios, salarios competitivos, forma de trabajar y abordar la motivación en los colaboradores (Vargas, 2021).

Uniendo los datos anteriormente mencionados se forma la base fundamental para dirigirse al análisis teórico del trabajo.

## **Estudios previos**

Actualmente, no se cuenta con estudios o análisis similares que ofrezcan una base para la presente investigación; por lo tanto, esta se fundamenta en la base de datos que brindan los elementos mencionados en el apartado anterior.

A pesar de la falta de estudios previos en la propia organización, para dicho proyecto se utilizan fuentes didácticas para referirse a estudios realizados en otras organizaciones junto con investigaciones y fundamentos teóricos. Apoyándose adicionalmente con las herramientas didácticas que explican el por qué la motivación nunca debe ser dejada de lado.

## **Delimitación del título**

### **Aporte de la investigadora**

En el presente trabajo la investigadora realiza un estudio necesario luego de que el ambiente laboral presenta cambios motivacionales. Sobre estos descansa la necesidad de plantear una propuesta de estrategia que llevara a la organización a la cultura deseada.

## **Objeto de estudio**

Se pretende analizar el cambio generado en la organización a causa de afectación en la motivación del grupo de colaboradores de la empresa.

## **Sujeto de estudio**

Este se conforma por el grupo de 60 colaboradores de la empresa MicroPort Orthopedics; es decir, cada persona que presta sus servicios a la compañía y que se ha visto afectado por el cambio organizacional.

## **Delimitación espacial**

La delimitación espacial corresponde a la planta de MicroPort Orthopedics ubicada en Costa Rica, la misma con dirección Sabana Norte, Costa Rica.

## **Delimitación temporal**

El tiempo de estudio para el proyecto es del 2020 al 2022 y la propuesta a desarrollar es aplicable a partir del año 2023.

Tras definir y estudiar los elementos que conforman el tema, se establece el siguiente título:

**Análisis del cambio motivacional en colaboradores de la empresa MicroPort Orthopedics S.A, durante el período 2020-2022 y propuesta de estrategia de fortalecimiento organizacional.**

## **Formulación del problema de investigación**

Según Alcantára (2020), la motivación no es lo que se quiere, es lo que se hace. Lo que lleva al primer problema del proyecto, el cual abarca el cambio en la forma de actuar de los colaboradores de la empresa MicroPort. Cuando los profesionales muestran interés

inicial, pero a pasar del tiempo ya no muestran satisfacción, esto se puede analizar como una baja en la motivación (Alcantára, 2020).

Si bien con el paso del tiempo los individuos sufren variaciones en su motivación y muestran diferentes comportamientos, cuando el cambio es común y generalizado, se llega al cuestionamiento de cuáles factores están afectando el entorno, llevando a un cambio motivacional. Por tanto, se formula el primer problema:

**¿Cuál es el cambio motivacional en los colaboradores de la empresa MicroPort Orthopedics SA, durante el período 2020-2022?**

Impulsar la motivación y satisfacción en el grupo de colaboradores trae beneficios para todos en la organización. Ejemplos como la mejora en el ambiente laboral, reducción de ausencias o accidentes de trabajo y retención de talento son elementos que mejoran la imagen de cualquier empresa y que por ende se fortalece el compromiso en los colaboradores (Bizneo, 2021).

Una vez entendidas las razones del cambio y con base a los principales hallazgos del análisis, es necesario plantear el segundo problema de la investigación:

**¿Cuál es la propuesta de estrategias de fortalecimiento organizacional para la empresa MicroPort Orthopedics S.A., durante el período 2020-2022?**

## **Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las principales causas del cambio motivacional?

Según Hernández y Vargas (2022), la población de MicroPort enfrenta un ciclo de cambios y situaciones extraordinarias que no permiten que la motivación laboral se mantenga estable. Además, es indispensable identificar las principales causas o eventos que generan dicho cambio; de esta manera, se podría entender por qué la población pasa de ser un grupo unido y con una cultura de identificación a la compañía a presentar poco entusiasmo e interés por la cultura organizacional.

- ¿Cuáles son los planes de acción estratégicos?

Dentro de lo que se analiza en el grupo de liderazgo de la compañía, se define que es necesario trabajar en una planeación estratégica para la organización (Hernández, 2020). Según palabras de Hernández (2020), la organización espera establecer una estrategia a nivel global para luego adaptarse a cada una de las agrupaciones, pero dicha estrategia se encuentra en estudio y no es presentada con la rapidez que se quisiera, por lo que se decide que MicroPort Costa Rica establezca su propio plan estratégico enfocado en mejorar la cultura organizacional de la empresa y dar a los colaboradores una guía de lo que está buscando la empresa.

- ¿Cuáles metas y objetivos se establecen en cultura organizacional?

Al establecer la estrategia enfocada en cultura organizacional se busca alcanzar un nivel de satisfacción alto en la población, mediante el cual se puedan cubrir las necesidades prioritarias entre los colaboradores. De esta forma, el grupo siente afinidad con la compañía y se reactiva la relación donde los colaboradores sienten orgullo por ser parte de la organización, lo que evita que factores externos a la misma afecten negativamente al grupo.

- ¿Qué línea de trabajo se sigue para la estrategia?

El plan estratégico que se busca establecer está enfocado en el fortalecimiento de la cultura organizacional y atacar el cambio motivacional para revertirlo en sentimientos positivos en los colaboradores (Vargas, 2021).

Asimismo, la investigación busca aclarar y exponer las bases del problema en estudio, esto para identificar qué necesita fortalecer la compañía y, desde esta base, se trabajó para crear líneas de acción que cubran diferentes necesidades, sin perder el enfoque de que las metas y rutas de la estrategia deben estar dirigidas en la misma dirección.

## **Objetivos del estudio**

En cuanto a los objetivos de esta investigación, se plantean dos generales que derivan del problema principal de la investigación, y cuatro específicos que detallan las variables que abarca el trabajo.

### **Objetivos generales**

- Analizar el cambio motivacional en colaboradores de la empresa MicroPort Orthopedics SA, durante el período 2020-2022.

Según lo que se ha detallado en el presente capítulo, el proyecto pretende estudiar el fenómeno que se presenta en la compañía MicroPort en su sede Costa Rica, donde, a partir del 2019 se inició un proceso de reestructuración reflejado en un cambio motivacional en la población. A partir del año 2020 y durante el tiempo que ha transcurrido desde ese momento las jefaturas no han logrado formar un grupo estable con poca rotación donde las personas se identifiquen con la organización, además según testimonios de los gerentes las personas con mayor tiempo en la compañía han reportado sentir inconformidad con las nuevas gestiones.

Por consecuente, uno de los objetivos generales de esta investigación consiste en analizar dicho cambio de manera que se identifiquen las principales causas y se pueda analizar el comportamiento del grupo, además de resaltar sus necesidades para que el proyecto, junto con distintas herramientas, pueda concluir con los objetivos planteados.

MicroPort contará con un documento que le permita entender qué detono el inicio de un cambio motivacional; además, clarificará el trasfondo de lo que está viviendo la compañía, ya que es de gran dificultad ejecutar un plan de acción exitoso o tomar decisiones correctas sin tener el correcto conocimiento del trasfondo de la problemática.

- Proponer estrategias de fortalecimiento organizacional.

Tras analizar las razones y el trasfondo del cambio motivacional de la empresa MicroPort a partir del periodo 2019-2020, el proyecto plantea proponer estrategias que soporten a los equipos de liderazgo para fortalecerlos.

Por tanto, la primera meta del trabajo es plantear la ruta estratégica que la organización debe tomar; es decir, definir cuál es el punto de enfoque para dirigir los grupos de trabajo y las diferentes metodologías a utilizar en los proyectos que surjan de esta investigación.

Es necesario que exista una amplia investigación de información y datos que brinden los puntos de referencia que van a definir los diferentes objetivos a lograr con la población. Adicional con toda la información recopilada el proyecto se provee una propuesta de estrategias que la empresa debe aplicar para volver a unificar su grupo y con esto alcanzar las características de trabajo deseadas por la corporación.

El presente objetivo busca establecer una estrategia enfocada en las necesidades de la compañía y de los colaboradores; esto pues debe ser un complemento de necesidades de ambos ejes. De esta manera, se mantiene un equilibrio de bienestar donde no se afecte alguno de los sectores por mejorar el otro, y así evitar concluir en efectos negativos para la organización.

Concluyendo de esta manera con un plan de acción claro, con metas y procesos enfocados y alineados con lo que la compañía desea alcanzar. Este se guiará según las estrategias de fortalecimiento organizacional que la presente investigación plantee para MicroPort y sus colaboradores.

### **Objetivos específicos**

- Identificar las principales causas del cambio motivacional.

Como se mencionó anteriormente, la motivación laboral va más allá de lo que puede ofrecer una compañía a sus colaboradores, por lo que un cambio motivacional

corresponde a una situación muy amplia que tiene un contexto complejo y que se debe entender antes de intentar solucionar. Así, la investigación pretende conocer a fondo las causas del cambio motivacional que se está presentando en la compañía MicroPort, además de entender cómo estas han repercutido en cada uno de los colaboradores y cuáles son las consecuencias que debe afrontar la organización.

- Definir planes de acción estratégicos.

Posterior a la clasificación de las causas del problema en la organización, es necesario establecer el o los planes de acción que dirigen las estrategias a utilizar. La investigación brindará una propuesta de estrategia para revertir el cambio motivacional que se presenta en la población de trabajadores de la compañía.

- Establecer metas y objetivos en cultura organizacional.

El presente proyecto busca dar soporte para establecer las metas que se quieren alcanzar en la empresa sobre cultura organizacional. Actualmente la compañía trabaja en plantear mejoras, pero sin un objetivo claro según palabras de Hernández al iniciar la investigación. Se necesita definir la ruta de trabajo para que el equipo de liderazgo de la estrategia a implementar trabaje uniformemente y en busca de las mismas metas y objetivos.

- Planificar línea de trabajo para la estrategia.

De igual manera como se indica en el objetivo anterior, junto con la propuesta del presente proyecto, se crea un grupo de trabajo a cargo de la estrategia y sus planes de acción, pero con ello se necesita que estén claras las metodologías de trabajo y las técnicas que se ponen en práctica, esto para evitar contradicciones entre las personas y por ende confusión en el mensaje de cuál es el objetivo de trabajo.



# **Justificación del estudio de investigación**

## **Justificación práctica**

Una organización que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores es capaz de obtener mejores resultados en eficacia y productividad a nivel global, por lo tanto, el realizar un análisis enfocado en crear estrategias para mejorar las condiciones laborales es fundamental para así obtener un plan justificado de impacto positivo.

Según López (2021), para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deben de coincidir. Así, es de conveniencia para MicroPort implementar los resultados expuestos por el presente análisis. Esto basado en las regulaciones del Departamento de Recursos Humanos y el camino hacia un espacio de trabajo pleno para cada uno de los colaboradores de esta.

Según Vargas (2021), motivar a un grupo de colaboradores no solo es ofrecer beneficios mínimos regulados por gobiernos o reglamentos internos, sino también tratar de generar un ambiente lo suficientemente flexible dentro de las áreas de interés y mejora de cada colaborador. El único medio para que una organización pueda aplicar los resultados de un análisis como el presente es tomando el recurso humano como medio principal de comunicación y hacer valer los puntos explorados.

Por lo tanto, identificar cuando hay cambios negativos en la motivación de los trabajadores es un punto inicial para definir planes de acción estratégicos y darle un sentido de valor extra para la empresa. El establecer metas y objetivos dentro de la cultura laboral es primordial para concluir con éxito el presente proyecto y de real utilidad para MicroPort.

Un análisis como el actual aportaría bases fundamentadas para aplicar a la guía de un equipo de trabajo fuerte y comprometido con la organización, desde las cabecillas encargadas de las gerencias, hasta cada uno de los colaboradores con puestos de producción o mantenimiento misceláneo. Por consiguiente, con esta investigación se

pretende identificar los principales puntos en los cuales enfocarse para recuperar el sentido de apropiación en el grupo de colaboradores

De esta manera, se logrará centralizar los objetivos anteriormente planteados con los enfoques y metas de la compañía. Esto hacia la búsqueda de un fin conjunto que consiste en mejorar la motivación de los colaboradores y mantener un ambiente y su cultura organizacional constante, donde tanto las personas como la organización sean beneficiadas.

### **Justificación metodológica**

Acabar con la rotación de personal es uno de los retos más difíciles que enfrenta una compañía (Vargas, 2021) ya que un índice o porcentaje de rotación alto afecta económicamente a la organización, pero, además, crea un daño en la imagen que se proyecta al exterior. Por lo que es esencial fomentar el crecimiento de los trabajadores y la conciliación familiar junto con la facilitación de la integración, estos son solo algunas de las maneras de acabar con la rotación de personal (Vargas, 2021).

Como se expuso más arriba, MicroPort presenta los primeros factores de alerta en el 2021. El principal y más difícil por afrontar corresponde al aumento de la rotación de personal. En cuestión de meses la empresa muestra un porcentaje de rotación severamente alto; además, se ve una caída en los resultados de los colaboradores, y en la encuesta mencionada se percibe descontento por parte de los colaboradores. Esto conlleva a fundamentar y preguntarse qué está cambiando y qué se debe plantear para recuperar y fortalecer la manera de sentir del grupo.

Para este proyecto se utilizaron fuentes bibliográficas referentes a la materia a investigar, un cuestionario para aplicar en los colaboradores, con el cual se puede obtener opiniones o perspectivas diferentes

La selección del diseño y enfoque del instrumento de investigación está basada en los objetivos específicos del trabajo, cada pregunta diseñada y que se analiza corresponde

a uno de los objetivos presentados, esto para contar con información relevante y enfocada en lo que el trabajo desea resolver.

## **Justificación teórica**

Winslow (2021), primer teórico interesado en investigar y aplicar la motivación en las ramas laborales menciona que la causa de la ineficacia de las empresas es la holgazanería, que la organización del trabajo debe ser tomada por la dirección, por lo tanto, a cada individuo se le da una tarea única. Con esta teoría es importante destacar cómo los gerentes cumplen un papel fundamental en la motivación de sus colaboradores, ya que son quienes deben trabajar por crear planes de desarrollo profesional capaces de motivar y posibles de realizar para los colaboradores.

Más allá de la palabra motivación y todo lo que conlleva, existen otras teorías que respaldan el crecimiento de una empresa, las cuales se pueden aplicar de la mano con la búsqueda de un ambiente pleno para la organización, como la utilización de evaluaciones de resultados, los incentivos que se ofrecen a nivel institucional, seguimiento al desarrollo profesional de los colaboradores, entre otros.

MicroPort como empresa ha trabajado y enfocado sus esfuerzos a través de los años en llegar a ser una organización de primer nivel para trabajar. Por ejemplo, por mucho tiempo ha seguido los lineamientos de la empresa Great Place to Work, esto para acercarse a su certificación de ser de las mejores empresas para trabajar. Por lo tanto, identificar que se tienen deficiencias en la motivación organizacional se convierte en un golpe para el equipo de liderazgo.

Para que una empresa camine correctamente debe contar con una adecuada administración y según la Fundación para el Desarrollo Educativo (2021) esto significa que se necesita una persona encargada de llevar la batuta de la dirección siendo capaz de mantener la motivación con una buena comunicación entre todas las partes involucradas. Esta misma organización expone el concepto de administración de empresas como la ciencia de gestionar los diferentes recursos de la empresa y dirige procesos como planificación, organización, dirección y control de las actividades.

Lo anterior lleva a desarrollar todo un trabajo en conjunto que encuentra gran apoyo en la presente investigación. Además, se logra poner en práctica la estrategia plasmada en el presente documento junto con los fundamentos de una buena administración que requieren que se dé un análisis de la situación para implementar criterios que permitan manejar el rendimiento de una organización.

## **Alcances y limitaciones de la investigación**

### **Alcances**

Dicho proyecto tiene los siguientes alcances:

- **Apertura a colaboradores:** con el análisis, investigación y estudio de la información brindada por los trabajadores en el proceso de estudio 2020, 2021 y 2022 se alcanza a conocer lo que los colaboradores están sintiendo y qué les gustaría recibir.
- **Equipos de liderazgo y gerenciales:** para un líder dirigir un equipo fuerte y motivado es señal de su éxito y de un buen trabajo. El gerente de la organización en estudio es el principal interesado en conocer qué dio como resultado el cambio de los años 2020, 2021 y 2022 y por cuál motivo su grupo presenta indicadores de que no están satisfechos.
- **Clientes:** MicroPort Costa Rica trabaja con clientes internos más que con externos; de igual manera, este grupo se impacta de forma positiva al establecer un grupo cuyo comportamiento y cultura organizacional trabajen de la mano de la motivación. Las buenas prácticas y efectos de un trabajo motivacional reflejan que el grupo está estable y que su trabajo por ende es seguro.
- **Estudiantes:** ya concluida esta investigación, puede funcionar como fuente bibliográfica para investigaciones de futuros estudiantes, tanto universitarios como de secundaria, ya que abarca diversos temas de interés en distintas áreas.

- Tiempo: este proyecto abarca comportamientos presentados desde finales del año 2019 hasta el 2022 junto con propuestas de estrategias que tendrían alcance hasta finales del 2023.

## **Limitaciones**

El análisis debe enfrentar las siguientes limitaciones:

- Situación pandemia: para este análisis fue básica la participación de los colaboradores, desde entrevistas y opiniones, hasta mesas redondas y encuestas. No obstante, actualmente el mundo atraviesa una pandemia que crea un distanciamiento social, por lo que este tipo de interacciones se deben realizar virtualmente y se pierden muchos detalles que se pueden obtener solo por medio de la presencialidad. Además, la propuesta a desarrollar debe tomar en cuenta que existen diversas regulaciones para poner en práctica actividades grupales.
- Falta de datos previos: al ser una organización relativamente joven y con poco historial para comparar los datos, no se cuenta con un escenario anterior que se pudiera utilizar como ejemplo para toma de decisiones.
- Sentimiento de negación: la organización posee un sentimiento de fraternidad muy fuerte implantado desde los años iniciales de la misma. Existe una creencia de que las decisiones que tome la empresa deben cuidar el concepto de familia que los colaboradores han tenido y su ideal de la cultura que defienden fuertemente. Por lo que cuando un cambio se pone en marcha se debe enfrentar un alto grado de negación por parte de la organización, ya que el grupo defiende lo que ya conoce y acepta.

## **Capítulo II**

### **Marco situacional y Marco teórico**

## **Marco situacional**

El marco situacional del presente análisis da un abordaje al tema a investigar desde una perspectiva del entorno en el que se desarrolla el trabajo.

Sin adentrarse en teoría, se hace referencia al entorno, la historia referente, lugar donde se desarrolla el trabajo y todos los aspectos referentes a la situación a abarcarse y desarrollarse.

## **Historia laboral**

En una realidad donde los trabajadores disfrutaban de gran variedad de derechos y garantías laborales, se esconde un pasado donde una serie de acontecimientos llevan a la búsqueda de la mejora de los derechos de los trabajadores, específicamente se remite a mitad del siglo XX, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2022).

Los obreros de la época, dentro de un sistema poco favorecedor, se en la obligación de juntar fuerzas y buscar una mejora en su situación laboral. Consecuentemente, surge la primera organización de trabajadores en Costa Rica.

El primer punto por mejorar, respaldado por la Iglesia Católica de la época es:

La Iglesia Católica muestra preocupación por las condiciones de los trabajadores y emite el 5 de setiembre de 1893 la Carta Pastoral sobre el Justo Salario de los Jornaleros y Artesanos y Otros Puntos de Actualidad que se Relacionan con la Situación de los Destituidos de Bienes de Fortuna (Ministerio de Trabajo, 2021, párr. 5).

A partir de aquí nace el salario justo con base en las jornadas ya establecidas de los trabajadores. Toda la historia detrás de las garantías actuales deja en evidencia que la necesidad de un ambiente y condiciones adecuadas son claves para mantener a los trabajadores satisfechos dentro de sus labores.

Por su parte, el año 1913 es un punto cúlpe para la historia de Costa Rica en cuanto a refuerzo de garantías sociales se refiere, esto según el MTSS (2021). Sus antecedentes sostienen que en este año se celebró por primera vez el Día Internacional del Trabajador el 1° de mayo. De esta manera, dicho año representa un impulso para que en 1919 muchos de los mismos participantes de la celebración participaran en protestas por la búsqueda de mejoras. Esto deja un tripartido integrado por representantes laborales, patronales y gubernamentales; a su vez, abre las puertas para el surgimiento de nuevas leyes en la búsqueda de condiciones más favorables para la comunidad obrera.

## **Introducción de la psicología en áreas laborales**

La psicología laboral, según la UNIR (2020), se encarga del estudio de procesos psicológicos y conductuales de las personas en el contexto de una empresa. No es tema nuevo escuchar sobre los cuidados de la salud mental y cómo esta influye en el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, no es un tema que haya sido abordado con la naturalidad actual desde siempre, es todo un proceso de hechos que forjan un camino a aceptarse como tema de relevancia para los trabajadores.

La UNIR (2019) también afirma que hoy en día la psicología va de la mano con recursos Humanos en la búsqueda de un ambiente de empresa saludable. Para alcanzar dicha meta, la Organización Mundial de la Salud debe lanzar un Plan de Acción a favor del bienestar laboral, abarcando la unión de temas físicos básicos y valorando el lado mental dentro de los equipos de trabajo.

Por su parte, el Plan de Acción sobre la Salud de los Trabajadores de la OMS (2015-2025) menciona que solo entre el 1% y el 5% de las enfermedades profesionales se notifican. Como suele pasar, una vez que una organización con tanto prestigio y trayectoria se interesa en un tema, empieza a moverse en boca de otras grandes Instituciones, dando así visibilidad a puntos estratégicos que podrían incluirse en las responsabilidades de los encargados de Recursos Humanos como plan para mantener saludables a sus equipos de trabajo.



En la actualidad, con toda su trayectoria de evolución se le conoce también como *wellness* corporativo, y muchas empresas optan por tener espacio que aporten beneficios extras como especialistas a disposición de sus colaboradores (nutricionistas, psicólogos, meditación), zonas de descanso, áreas de dispersión y deportivas que contribuyan a dar distintas opciones que los hagan sentir en un espacio seguro.

Implementar la psicología en el trabajo tiene un claro objetivo el cual es mejorar la eficacia y la calidad de la salud mental de cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo, esto desde una apreciación e introspección apoyada por especialistas en la psicología.

Maslow, psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, dedica gran parte de su trabajo al área de la motivación, personalidad y el desarrollo humano. Al punto que articula Teoría de la Motivación Humana el año 1943, cuyas raíces parten de las ciencias sociales; aunque es ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica y de la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional (Reid, 2011, párr. 1).

Por lo que, basándose en las afirmaciones de Maslow, según Reid (2011), conforme se satisfacen las necesidades más básicas de las personas, siempre van a ir apareciendo o surgiendo nuevas que moldean el comportamiento del sujeto. Esto pues si bien es cierto que una necesidad se encuentra satisfecha, al aparecer otra, la persona se encuentra con necesidades sin cubrir.

Para Maslow la jerarquía de necesidades humana está ordenadas según la fuerza que tienen de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad o protección
- Necesidad de amor o afiliación
- Necesidad de reconocimiento
- Necesidad de autorrealización

Por lo tanto, de acuerdo con los estudios de Reid (2011) las empresas que deciden involucrar la psicología laboral son instituciones decididas a invertir dinero, y especialización en piezas clave que saben que a largo plazo se reflejan en beneficios para la institución. Lo anterior pues asegurar personal que esté completo y satisfecho en cada nivel de sus necesidades representa un trabajador exitoso.

## **Historia de los beneficios**

El año 1920 marca el cambio para Costa Rica en el área de derechos laborales. Las inquietudes por los pocos beneficios y la alta explotación laboral llevaron a perseguir una legislación justa para los costarricenses trabajadores (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021).

Una década después, se inicia la búsqueda por una de las normas de mayor relevancia para el país, el Salario Mínimo, establecido exactamente el 14 de noviembre de 1933, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Este establece que ningún trabajador adulto puede ser remunerado en el territorio de la república con un jornal inferior a un colón. Esto continúa rigiendo y respaldando a los trabajadores costarricenses, en tablas que se actualizan día con día para que cada trabajo regulado por la ley cuente, al menos, con una cifra mínima en remuneración (Código de Trabajo de Costa Rica, 2021).

De esta manera, el país dispone de un departamento técnico encargado de medir los estilos y necesidades básicas de los sectores laborales nacionales del momento, y con base en esto se establece la fijación del salario mínimo según el puesto. Relacionado con lo anterior, la carta emitida por el arzobispo de San José, Monseñor Víctor Manuel Sanabria Martínez en representación del sector trabajador, y apelando por sus derechos (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021), menciona que, "el salario es el índice más seguro para juzgar de la justicia o de la injusticia social predominantes en una nación" (Sanabria, 1893, párr. 1)

Grupos de minorías viven diversas e intensas luchas en 1945, lo que establece el salario mínimo en 2 colones con 50 céntimos de forma igualitaria para todos los sectores (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2021).

Finalmente, en 1945 se reflejan años de lucha, cuando al fin empiezan a regir las consecuencias positivas del Código de Trabajo aprobado un año antes. Junto con él se consolida la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ya que el mismo Código le señala las atribuciones y funciones esenciales, esto tomado de la historia del MTSS.

## **Situación país**

De acuerdo con Esencial Costa Rica (2021), el término marca país corresponde a una “estrategia para posicionar y capitalizar en el mercado internacional la imagen de un país” (párr. 1) Costa Rica desarrolla su marca país de la mano de instituciones como PROCOMER, Ministerio de Relaciones Exteriores, CINDE, Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica, Instituto Costarricense de Turismo y el Ministerio de Cultura y Juventud. Esta se traduce a lo siguiente: “Somos una sociedad valiosa, que honra la naturaleza en su territorio (Protege, cuida y comparte) y que potencia el bienestar humano de sus ciudadanos (gente amable, gente hospitalaria, gente feliz)” (Esencial Costa Rica, 2021, párr. 5).

## **Situación económica país**

Costa Rica logra su progreso con el resultado de una estrategia enfocada hacia el exterior, toma ventaja de su marca país, abre las puertas a la inversión extranjera y trabaja en una liberalización comercial gradual.

En muchos aspectos, Costa Rica es una historia de éxito en términos de desarrollo. Considerado un país de ingreso medio alto, experimentó un crecimiento económico sostenido en los últimos 25 años, pero la pandemia de la COVID-19, entre otros factores, amenaza el mantenimiento de estos logros (Banco Mundial, 2021, párr. 1).

Es así como Costa Rica ha basado el éxito de las últimas décadas en los sólidos indicadores de desarrollo humano presentados, como se observa en estadísticas de los esfuerzos de mitigación que se están desarrollando.

No obstante, a pesar de todos los esfuerzos y de los puntos positivos antes resaltados, Costa Rica reporta que un 15% de personas tiene una disminución de sus ingresos del 40%. Es decir, se estima que 124.000 personas caen en la pobreza, lo que eleva la tasa de pobreza al 13% (Banco Mundial, 2020).

Se proyecta que el PIB se recuperará en un 3,8 por ciento en 2021, alcanzando el nivel de antes de la pandemia para fines de año. Se espera que el crecimiento se mantenga fuerte en 2022 y luego converja gradualmente a su potencial (alrededor del 3 por ciento). El progreso continuo con respecto a la vacunación en Costa Rica y en todo el mundo apoyará a una recuperación gradual del turismo y los trabajos y exportaciones relacionados (Banco Mundial, 2021, párr. 9).

Basándose en el párrafo anterior, se espera que Costa Rica recuperase sus estadísticas y retomase los esfuerzos que estaban en práctica antes de la pandemia

## **Salud- Covid-19**

Según datos del Ministerio de Salud de Costa Rica, para setiembre del 2022 el país cuenta cerca de un millón trece mil casos positivos. Además, lamentablemente se reportan ocho mil novecientos setenta y cuatro fallecimientos a causas de la enfermedad (Ministerio de Salud de Costa Rica, 2021).

Consecuentemente, Costa Rica mantiene diferentes medidas como plan de contingencia de la crisis. Estas han sido constantemente revisadas y actualizadas para que estén acorde a la situación real y actual. Entre estas medidas se cuentan los cierres de fronteras, utilización obligatoria de mascarillas en espacios públicos, restricciones vehiculares por horarios y placas, reducciones de aforo en servicios públicos, suspensión de eventos masivos y sociales, entre otros (Ministerio de Salud de Costa Rica, 2021).

Para la fecha de la presente investigación, octubre 2022, acercándose a los tres años de ser reportado el primer caso positivo de COVID en Costa Rica, se ha dado una apertura a la nueva normalidad. Se regresa a las condiciones de vida que se tienen antes de la

pandemia mundial; por ejemplo, la apertura de eventos masivos y la eliminación de requisitos especiales para entrar o salir del país.

Asimismo, el acceso a las vacunas ha propiciado que parte de la población cuente con hasta cuatro dosis de la misma en su esquema de vacunación. Esto junto con la exposición a la enfermedad por un número alto de individuos ha creado una inmunidad grupal que convierte al virus en una situación controlada, hasta el momento.

## **Revolución Industrial 4.0**

Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2020) aproximadamente tres siglos atrás se ven las primeras luces de una Revolución Industrial a nivel mundial, permitiendo un crecimiento económico que traería consecuencias también para Costa Rica.

Después de esto, muchas veces desapercibidas, otras revoluciones se han presentado, lo que genera cambios en la economía y evolución para las naciones, entre ellas:

- Desarrollo eléctrico masivo
- Inicio de la producción en masa
- Invención de la informática

En la actualidad, después de eventos que llegan para marcar un antes y un después para el mundo, se manifiesta la Cuarta Revolución. Esta surge en torno a la inteligencia artificial, la cual toma fuerza día tras días.

La misma entra en la lucha del reemplazo humano; sin embargo, día tras día toma un giro de complemento para la optimización de procesos y apoyo a la mano de obra de productividad en masa (Oppenheimer, 2018).

Así, las automatizaciones van tomando fuerza con el paso de los años, desde tareas “simples”, hasta las más complejas para las más grandes industrias.

De hecho, el periódico digital Delfino (2017), la calidad mejora debido a que los nuevos procesos permiten una mayor precisión en detalles, pesos, entre otros. Sin embargo, esta revolución no viene a generar una sustitución del recurso humano, sino que llega para generar un cambio positivo donde los colaboradores puedan concentrar sus tiempos laborales en mejorar su calidad y evolucionar en sus objetivos.

Por tanto, se puede concluir que la implementación de automatizaciones es beneficioso para las áreas laborales en crecimiento que prefieren invertir en personal capaz de adaptarse a las nuevas áreas tecnológicas, más allá de quedarse rezagados en solamente la mano de obra humana (Oppenheimer, 2018).

## **Mercado de dispositivos médicos**

### **Mercado internacional**

Los dispositivos médicos conforman un sector con uno de los crecimientos más rápidos en la industria, esto por su amplitud y variedad de productos que se vuelven indispensables en el cuidado de la salud.

Productos como vendajes, guantes, preservativos, válvulas cardiacas y nuevas tecnologías desarrolladas por la industria manufacturera, nuevos dispositivos aparecen en el mercado, con empresas decididas a cumplir con los altos estándares de regulación, calidad y normatividad existentes en los diferentes países a nivel global. Es una industria valuada en 634 millones de dólares para el año 2015 y tiene una perspectiva de crecimiento de hasta 828 miles de millones de dólares para el 2020 (CANIFARMA, Solano, 2019, párr. 1).

En cuanto a las empresas líderes del mercado, según CANIFARMA (2018), estas son:

1. *Medtronic*
2. *Jhonson & Jhonson*
3. *Abbot*
4. *Danaher Corporation*

5. *Becton Dickinson & Co.*
6. *Siemens Healthineers*
7. *Stryker Corporation*
8. *Royal Philips*
9. *GE Healthcare*
10. *Boston Scientific*

## **Mercado en Costa Rica**

Según Procomer (2021) Costa Rica atrae a empresas de la industria para traer sus compañías en áreas como manufactura como “automatización, fabricación de componentes, inyección de plástico, tecnologías a base de plasma, ingeniería de precisión, robótica, ensamble, servicios profesionales, entre otros”. (Procomer, 2021, párr.5)

Costa Rica cuenta con más de 30 años de experiencia supliendo a la industria global de dispositivos médicos a nivel mundial. Actualmente, alberga a 6 de las 10 compañías de dispositivos médicos más importantes, y genera 38.248 puestos de trabajo. Colocándose en segundo lugar, luego de México a nivel latinoamericano en exportaciones de dispositivos médicos (Presidencia de la República, 2020, párr. 6).

En los últimos años, el sector médico o de dispositivos médicos han tomado fuerza en Costa Rica, las exportaciones relacionadas con dicho sector presentan el mayor crecimiento durante el año 2019. El sector exportó cerca de un total de \$3.699 millones de dólares, es decir \$391 millones más que el periodo anterior (Procomer, 2020)

Mientras que el sector de dispositivos médicos, sus exportaciones llegan a \$375 millones de dólares más, como agujas y catéteres +\$226M/+27%, otros dispositivos médicos +\$190M/+23%, lentes de contacto +\$50M/+73%, entre otros (Procomer, 2020, párr. 4).

## **Beneficios del mercado costarricense**

El Código de Trabajo de Costa Rica, aprobado en 1943, dicta las disposiciones vinculantes para todos los patronos en el país y a partir de dicho momento el código se convierte en una regla uniforme para cada patrón ubicado en nuestro país. Además, los trabajadores no pueden decidir no recibir los beneficios que este código les brinda, como lo describe el siguiente artículo tomado del Código de Trabajo (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 2022).

“en el artículo 11 del Código se declara nula y tiene por no puesta cualquier declaración por parte de los trabajadores en la cual renuncien a los derechos que la legislación laboral les otorga” (Lang & Asociados, 2020, p. 31).

Costa Rica al ser miembro de la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas, ha incorporado a nivel local las recomendaciones y decisiones de dicha organización.

Así, el Código de Trabajo costarricense dicta las siguientes estipulaciones básicas:

- La necesidad de un contrato cada vez que inicia una relación laboral, esto para proteger los derechos y obligaciones tanto del empleado como del patrono. “Debe existir un contrato de trabajo, oral o escrito donde el patrono y el trabajador estipulen las bases de la relación laboral” (Código de Trabajo, 2021, p. 6).
- Con respecto a los horarios en los cuales los trabajadores deben cumplir sus funciones, se establece que “existen tres tipos de jornadas laborales: Diurna de cinco de la mañana a las siete de la noche, nocturna de siete de la noche a las cinco de la mañana y la jornada mixta de combina períodos de la jornada diurna y nocturna” (Código de Trabajo, 2021, p. 36). Esto es importante para cuidar que ninguna persona trabaje por una cantidad de horas que pueda ser peligroso para su salud tanto física como mental.



- Se abre la oportunidad de laborar más horas de lo establecido en la jornada ordinaria, pero este tiempo se debe pagar al trabajador y en un porcentaje más alto a como se lee en el siguiente artículo: “la jornada diurna ordinaria no puede exceder de ocho horas; la nocturna, seis horas, y la mixta, siete horas. El trabajo fuera de las limitaciones dichas para cada tipo de jornada de cada empleado es considerado extraordinario, y debe ser pagado mediante un 50% adicional del salario ordinario” (Código de Trabajo, 2021, p. 37).
- Según el Código de Trabajo de Costa Rica (2021), cada trabajador tiene derecho a disfrutar once feriados que la ley establece, pero si se da un acuerdo entre las partes, el trabajador puede laborar durante sus días de descanso, recibiendo un pago extraordinario.
- De la misma manera, el Código establece que cada trabajador debe recibir un pago por sus funciones, este es conocido como salario y está conformado tanto por el dinero que recibe la persona como con los pagos en especies como bonificaciones. Dicho pago es acordado desde el inicio de la relación laboral y se puede entregar de forma periódica ya sea diario, semanal, quincenal o mensual.
- En relación con los tiempos de descanso obligatorios, “los trabajadores tienen derecho a dos semanas de vacaciones pagadas por cada cincuenta semanas trabajadas” (Código de Trabajo, 2021, p. 37).
- En Costa Rica los trabajadores tienen un beneficio anual conocido como aguinaldo, el cual debe ser pagado después de un año de trabajo; o bien, al terminar una relación laboral lo equivalente al tiempo laborado. “Este bono no es afectado por prestaciones o impuestos y es pagado en diciembre de cada año” (Código de Trabajo, 2021, p. 213).

## **MicroPort**

MicroPort engloba varias tecnologías del sector médico, conformado por diversas ramas y grupos ubicados en diferentes partes del mundo.

Además, la organización creó el concepto y filosofía *One MPO*, a través del cual lleva a todos los integrantes de sus organizaciones hacia la misma meta con las mismas técnicas y condiciones para todos (Haggah, 2021).

### **MicroPort global**

En 1950 se crea en China una organización con una visión grande y fuerte hacia el crecimiento y la apertura al mercado de dispositivos médicos.

Inicialmente enfocada en la tecnología Cardiovascular, nace *MicroPort Scientific*. Con el paso del tiempo, los fundadores adquirieron conocimiento y toman el riesgo de invertir en diferentes tecnologías para expandirse en el mercado. De esta manera, nuevas ramas como la ortopedia y neurología convierten a MicroPort en una empresa que abre caminos y establece sus bases alrededor del mundo.

MicroPort se encuentra presente en un total de treinta y seis países, ya sea por la venta de los productos y servicios o por tener algún centro de servicios o punto de manufactura o distribución en su territorio. Entre estos se cuentan Estados Unidos, Costa Rica, República Dominicana, Brasil, Australia, África del Sur, Filipinas, Japón, China, Alemania, España, Italia, Francia, Inglaterra (sitio oficial MicroPort, 2020).

Actualmente dirigida por el Dr. Chang, hombre visionario e innovador, MicroPort se inspira en el desarrollo de productos prometedores e inicia inversiones estratégicas en diversas plataformas. La empresa no solo busca un camino en el cual se aborden problemas de salud desafiantes, sino que también explora formas de acelerar y ampliar el acceso a la innovación de tecnología médica (Chang, 2019).

## **MicroPort Orthopedics**

Respecto a la misión de MicroPort Orthopedics, esta es convertirse en el socio perfecto de los profesionales de la salud que comparten su creencia de que los reemplazos de cadera y rodilla que pueden haber sido lo suficientemente buenos en el pasado, no lo son para el paciente de hoy en día.

Junto con los cirujanos que se asocian, los implantes de la compañía ayudan a los pacientes a recuperarse rápidamente con una sensación más natural de libertad y movilidad total. Además, las soluciones quirúrgicas de la empresa habitualmente reducen la rehabilitación.

La organización utiliza un enfoque en el cual las innovaciones son combinadas con la capacidad para entregar los recursos de los líderes de la industria. De esta manera, MicroPort Orthopedics busca ayudar a los pacientes a lograr una mejor función de sus articulaciones de forma rápida y completa.

Asimismo, la compañía establece la visión de “generar un súper grupo de tecnologías médicas emergentes centrado en las personas” (MicroPort Orthopedics, 2020, párr. 2).

Siguiendo el discurso del líder, la fe de la organización es ayudar a vivir más allá de 115 años de vida muy saludable para miles de millones de personas en la Tierra (Chang, 2017). Es por esto que la organización trabaja arduamente para ofrecer las mejores opciones de implantes y tecnologías.

A continuación, se detallan los valores de la compañía:

- “Calidad: implacable en la búsqueda de la excelencia e intransigente en lo que respecta a la calidad. Busque y mantenga los estándares de la más alta calidad para todos los productos de trabajo” (MicroPort, 2020, párr. 1).
- “Aspiración: aspira a lograr los mejores resultados en todos los intentos. Aspire a contribuir con el crecimiento y el éxito de MicroPort. Sea activamente auto

reflexivo y trabaje hacia la superación personal en habilidades, conocimientos y destrezas” (MicroPort, 2020, párr. 6).

- “Integridad: honesto y confiable en todas las interacciones con empleados de MPO, clientes y partes externas interesadas. Cumplir con los más altos estándares de ética empresarial y cumplimiento” (MicroPort, 2020, párr. 2).
- “Dedicación: demuestre compromiso, perseverancia y trabajo duro para lograr los objetivos de la empresa. Busca soluciones a problemas y supera barreras” (MicroPort, 2020, párr. 7).
- “Responsabilidad: asumir la responsabilidad de su trabajo y la responsabilidad de todas las acciones y decisiones. Hacer lo que decimos que haremos cuando dijimos que lo haríamos. Admita errores y trabaje para corregirlos” (MicroPort, 2020, párr. 3).
- “Colaboración: demuestra espíritu de equipo y ayuda a los colegas a lograr los objetivos del equipo. Construya relaciones profesionales sólidas con los demás y comuníquese bien a través de todos los límites de la organización.” (MicroPort, 2020, párr. 8).
- “Eficiencia: participe activamente en la mejora continua de los métodos y procesos de trabajo en todo momento, sin comprometer la calidad. Esfuércese por hacer las cosas bien desde la primera vez y por corregir las acciones cuando sea necesario” (MicroPort, 2020, párr. 4).
- “Innovación: implacable en la búsqueda de la excelencia y sin comprometer lo que respecta a la calidad. Perseguir y mantener los estándares de la más alta calidad para todos los productos de trabajo” (MicroPort, 2020, párr. 5).

MicroPort cuenta con un sólido enfoque hacia el respaldo de su calidad. Lo anterior asegura que sus procesos y productos sean seguidos según el estándar establecido. Por tanto, esto es lo que sostiene respecto a la política de calidad:

Cumpliremos o superaremos las expectativas de nuestros clientes cumpliendo con los requisitos reglamentarios y del cliente, manteniendo la eficacia de nuestro sistema de gestión de la calidad, formando a los empleados y diseñando y construyendo calidad en nuestros productos (MicroPort, 2017, párr. 1).

Lo anterior asegura que sus colaboradores y líderes establezcan la base para definir sus planes estratégicos y las guías para alcanzar las metas.

## **MicroPort Costa Rica**

Según MicroPort News (2014), la compañía se establece en Costa Rica en el 2014, cuando la empresa *Wright Medical* vendió sus derechos de *OrthoRecon*, estos incluyen rodilla y cadera.

Respecto a esto: “la adquisición se completó el 9 de enero de 2014 y establece a MicroPort Orthopedics como la sexta empresa multinacional más grande de reconstrucción ortopédica de cadera y rodilla” (MicroPort News, 2014, párr.1).

Para dicho momento, se anunció con gran entusiasmo la apertura a un nuevo reto, según palabras del vicepresidente de Relaciones con Inversores y Negocios Internacionales, Chen (2014), el compromiso de la compañía es con el crecimiento y la investigación, mientras que el desarrollo es el motor que ha impulsado a llegar al liderazgo en el mercado cardiovascular en China.

Para dicho momento, el equipo de *Wright Medical* se divide en dos, y abre paso a la creación del departamento de Prophecy de MicroPort Costa Rica. Inicialmente, este se conforma por ingenieros mecánicos, y se mantiene de esa forma por un tiempo hasta que se da la apertura a un grupo de técnicos en dibujo técnico. Dicho equipo se mantiene relativamente pequeño; aproximadamente unas 30 personas por varios años. Estos profesionales son los responsables de producir planes preoperativos para cirugías de rodilla.

Posteriormente, en el 2019 entran más departamentos a Costa Rica, lo que creó un proyecto de expansión que trajo más áreas de servicios y logrando que actualmente el equipo lo conformen 60 personas. (Recursos Humanos MicroPort, 2022).

Según el equipo de gerencia de MicroPort Costa Rica (2022) la oficina de Costa Rica es uno de los mayores apoyos para la organización ubicada en Memphis, Estados Unidos. Esto responde a que en el territorio nacional se desarrollan diferentes proyectos de innovación de MicroPort.

## **Cultura motivacional actual en MicroPort**

MicroPort Costa Rica se ha enfocado en formar un equipo estable y unido; además, se trabaja cuidando la cultura organizacional y mentalizando a los nuevos y actuales colaboradores con el concepto de que MicroPort, más que una empresa, es una familia (Hernández, 2020).

Para los líderes de la compañía cuidar y mantener seguros, estables y felices a los organizadores es una de sus principales metas. Dentro de los trabajos que se dan para cumplirlo se encuentra lo siguiente:

### **Beneficios en MicroPort**

Según el departamento de Recursos Humanos de la compañía, dentro de las políticas laborales de la misma se encuentran:

- **Jornada laboral flexible:** los colaboradores pueden seleccionar cuál horario les es más funcional para cumplir con sus labores. Existe el rango de hora de ingreso de seis de la mañana a nueve de la mañana, luego de la hora seleccionada, la persona debe sumar nueve horas en función, incluyendo la hora de tiempos de descanso. El horario es de lunes a viernes, lo que convierte la jornada en 45 horas semanales (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).

- El sistema de trabajo se basa en confianza: la empresa no tiene la política de seguir constantemente a sus colaboradores para asegurarse de que laboren todo el tiempo establecido, si no que las metas se miden por cumplimiento. Mientras que las tareas se cumplan, las horas laboradas no son esenciales (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).
- Política de puertas abiertas, para MicroPort que las personas tengan la confianza de acercarse a los gerentes sin ningún problema, es un pilar fundamental (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).
- Becas educativas: la empresa apoya económicamente por medio de becas a quienes cursan carreras, capacitaciones o cursos relacionados con su plan de desarrollo dentro de MicroPort (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).
- Plan de desarrollo para los colaboradores: se trabaja con cada persona un plan para determinar hacia donde quiere desarrollarse. En cuando a cursos y capacitaciones, la empresa brinda a sus colaboradores opciones de capacitación como ingles u otras herramientas de forma gratuita (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).
- Plan de respuesta ante la pandemia por el COVID 19: la empresa no tarda en crear su plan, donde se da la oportunidad a todos los colaboradores para trabajar remotamente desde sus hogares; además, se brindan las herramientas necesarias para el mismo (Hernández, 2020).
- La empresa brinda un seguro privado a sus colaboradores, y constantemente vela por ofrecer las mejores opciones como seguro dental o de vida, chequeos médicos, protección en viajes tanto laborales como personales, cobertura de accidentes, enfermedades, emergencias o citas de especialistas (Departamento Recursos Humanos, MicroPort, 2020).

Según Hernández (2020), MicroPort frecuentemente busca cómo mejorar su paquete de beneficios para, de esta forma, mantener una buena oferta de salario emocional y poder retener a su personal.

## **Marco teórico**

El presente capítulo consta de material antes estudiado y verificado de fuentes seguras, investigaciones y tesis previas que se ligan de una u otra forma a la actual investigación, además, también al contexto histórico que le da bases a la problemática que se está investigando y finalmente, los puntos necesarios sobre Administración que se necesitan para respaldar la propuesta.

## **Economía**

Según Acemoglu, Laibson y List (2017), “las decisiones, y no el dinero, son el rasgo unificador de todo lo que se estudia en economía” (p. 3).

Así, la economía corresponde al estudio de cómo la sociedad elige utilizar los recursos que tiene a su disposición para producir bienes y servicios y de esta forma producir más recursos. Por lo tanto, es normal que exista confusión con el concepto, ya que normalmente se piensa que economía está explícitamente direccionado a dinero. En cambio, se enfoca en las decisiones de la sociedad, de hecho, según los economistas, se considera que la mayoría de los comportamientos humanos afectan los conceptos relacionados a la economía.

## **Microeconomía**

En cuanto a la Microeconomía, esta es la rama de la economía que se ocupa del comportamiento de entidades individuales tales como mercados, empresas y hogares. Además de estudiar profundamente la teoría del consumidor y la de la firma, se ocupa de la teoría de la demanda y la de los rendimientos decrecientes (Aguilar, 2021).



## **Macroeconomía**

Por su parte, la macroeconomía es la rama de la economía encargada de analizar el concepto en su conjunto. A su vez, estudia una amplia variedad de áreas como producción, consumo, empleo, tasas de interés, tipo de cambio o los ciclos económicos (Aguilar, 2021).

## **Administración**

“Por medio de la administración de empresas se persigue que cada unidad económica o compañía consiga funcionar de la manera más óptima o eficiente posible, gestionando sus recursos y sus capacidades de manera coherente” (Sánchez, 2019, párr.3).

Según este autor, la administración de empresas representa un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible (Sánchez, 2019).

La administración abarca diferentes puntos a estudiar desde el ámbito matemático, de mercadeo, temas fiscales o control de costos. Todos estos conceptos de la administración están meramente ligados a la vida diaria más que solamente a una empresa.

## **Proceso administrativo**

Luego de estudiar el concepto de administración, es necesario conocer el proceso administrativo, el cual es un conjunto de etapas que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Los pasos de este proceso son: planificación, organización, dirección y control.

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas que nos ayudarán a conseguir los objetivos propuestos. El proceso administrativo es continuo. No se trata de realizar cada una de las etapas y todo termina ahí. Cuando termina un ciclo, se pasa al siguiente. Normalmente se utiliza para el objetivo general de la

empresa, objetivos particulares o incluso para proyectos menores (López, 2020, párr. 1).

Según López (2020), el proceso administrativo se conforma por los siguientes pasos:

- **Planificación:** consiste en la programación de la lista de tareas que se planea realizar.
- **Organización:** paso en el cual se asigna responsabilidades y se establece el orden en el cual se planea realizar los procesos.
- **Dirección:** proceso responsable de dirigir y dar apoyo en conflictos o situaciones existentes.
- **Control:** el proceso administrativo necesita que se dé seguimiento a las metas establecidas y que se supervise que los objetivos se estén alcanzando, esto es el proceso de control.

## **Gerencia**

En lo que respecta a la gerencia, Coll (2020) menciona que es “la acción, o el conjunto de empleados, que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar una determinada empresa, organización o institución” (Coll, 2020, párr.1).

Además, cuando se hace referencia al concepto de gerencia, se puede dirigir a un grupo de personas conocidos como gerentes que están encargados de coordinar y gestionar una organización.

La gerencia debe cumplir varios objetivos, a pesar de que cada grupo gerencial tiene una meta distinta. Existe una serie de objetivos en común como lo son:

- Conseguir que se cumplan los objetivos.
- Tener un equipo motivado y contento con su trabajo.
- Sacar el trabajo de forma excelente.

- Cohesionar el equipo.
- Conseguir un impulso de la productividad laboral.
- Conseguir ser el líder del equipo.
- Reducir los costes de la empresa progresivamente.
- Incrementar la eficiencia y efectividad en los equipos.

## **Gestión y gerencia**

Según Tarantino (2012) gestión y gerencia son términos similares que tienen correlación y se considera que la gerencia forma parte de la gestión, pero no de forma contraria.

La gerencia es un proceso estructural (organizacional), es un proceso administrativo, en cambio, la gestión es un proceso inmensamente más amplio, tanto que podríamos considerarlo como un proceso humano; la gestión incluye la gerencia y el liderazgo, siendo este último, un concepto mucho más amplio que el de gerencia (Tarantino, 2012, párr. 4).

Lo que concluye al análisis de que la gestión abarca de una manera más completa como se debe administrar una organización, un buen líder debe abarcar diferentes aspectos de su grupo para poder guiar el equipo hacia las metas, no solo se define en tener un orden estructural.

## **Dirección estratégica**

Por su parte, la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que consiguen que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior para poder alcanzar las metas de la organización (Draft, 2006).

No obstante, para esta definición se utiliza el siguiente concepto, el cual expone un escenario más amplio donde se involucran diferentes aspectos.

Se compone de tres ramas o columnas principales: planeamiento estratégico (estratégica competitiva y análisis de portafolio); cultura organizacional (valores compartidos y desarrollo de la dirección) y académicos. El postulado básico consiste en la armonía entre estrategia, estructura, sistema y cultura (Álvarez, 2000, párr. 2).

## **Fases del proceso estratégico**

Las jefaturas de las organizaciones deben enfrentar, además de sus retos diarios, el proceso estratégico, el cual “se trata de una actividad que se refiere al futuro de la empresa, donde se definen los objetivos a medio y largo plazo de la organización” (Planellas, 2019, párr. 2). Dicho proceso integra decisiones que afectan a la organización e involucran a la mayoría de sus recursos.

Siguiendo a Planellas (2019), uno de los principales retos es tomar las decisiones con una cantidad de información limitada, la organización enfrenta un alto nivel de incertidumbre y la decisión es de alta importancia lo que se vuelve un proceso altamente riesgoso y retador que muchas empresas prefieren afrontar con aporte de asesores externos.

“¿Dónde?, ¿qué?, y ¿cómo?, son las tres preguntas clave para la estrategia de una empresa o una organización” (Planellas, 2019, párr. 7). A lo que se propone el círculo de decisiones estratégicas para dar respuesta a las interrogantes, el mismo consiste en un proceso de las siguientes tres etapas:

- **Análisis:** en esta fase se busca detallar las condiciones del entorno tanto interno como externo de la organización, “se quiere entender dónde está la organización, su posición estratégica” (Planellas, 2019, párr. 12)
- **Decisión:** luego de finalizar el proceso de análisis, llega el momento de tomar decisiones lo que significa sentar el plan de estrategias, las alternativas y soluciones (Planellas, 2019, párr. 13).

- Implementación: esta es “la parte final de la estrategia” (Planellas, 2019, párr. 14). Consiste en poner en práctica los planes creados en la decisión en base al análisis.

## **Estrategia competitiva**

Según Castro (2010) la estrategia competitiva cuenta con tres pilares básicos:

- Dónde se compite: dice cómo establecer y comprender el campo competitivo relevante para la empresa (Castro, 2010).
- Cómo se compite: en este pilar se establece y selecciona la estrategia genérica que determina la ventaja competitiva de la organización (Castro, 2010).
- Cómo se implementa: consiste en las decisiones estructurales como el tipo de la organización, sus sistemas, procesos y la del grupo de personas que se requiere para implementar y desarrollar la ventaja competitiva (Castro, 2010).

## **Visión, misión y valores**

Según Planellas (2019) una estrategia necesita un núcleo central que está conformado por la misión, visión y los valores de la organización, estos conceptos indican como se quieren lograr los objetivos y señalan el rumbo que desea la organización.

Para el éxito de una compañía se necesitan valores básicos y un propósito que dé identidad en el tiempo de estrategias y prácticas de negocios, la habilidad para manejar la identidad y el cambio está relacionada con la habilidad para desarrollar la visión y la misión del negocio (Bonilla, 2019).

Asimismo, el autor menciona que “la visión y la misión brindan orientación sobre cuál núcleo preservar y hacia cual futuro estimular el progreso” (Bonilla, 2019, p. 15).

## **Recursos Humanos**

Las organizaciones poseen diferentes recursos para su funcionamiento, pero el recurso humano es uno de los pilares principales ya que la fuerza del personal es la que mantiene la actividad de la compañía en pie. Relacionado con esto, Rubén (2021) sostiene que:

Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, bienvenida de personal o *onboarding*, formación, promoción, nominas, promoción, y despidos (párr. 2).

De esta manera, se puede afirmar que el equipo encargado de recursos humanos es indispensable para las empresas, pues se encarga que todas las personas que conforman la organización se encuentren bien. Además, juega un papel clave para el crecimiento sostenido y exponencial de todas las compañías.

### **Importancia del recurso Humano**

El grupo de personas que conforman una organización forman los recursos humanos de la misma. Por su parte, el área de RRHH se encarga de la gestión y administración de este capital y de mantener el grupo en las mejores condiciones.

Existe una frase que dice que “una máquina es capaz de hacer el trabajo de cincuenta hombres normales, pero ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario” (Hubbard, 2019, párr. 1). Esto no solo evidencia que el capital humano representa el factor primordial en el éxito de una organización, si no que, además, es el recurso más importante de misma, pues lleva a cabo el trabajo y genera el crecimiento. Son socios y colaboradores vitales para cumplir los objetivos.

En este sentido, es sabido por los especialistas en el área de Recursos Humanos que las influencias del entorno repercuten continuamente en todos los componentes de la Gestión Organizacional y por ende en la Gestión de los

Recursos Humanos, obligando así a los responsables a hacer ajustes en una parte y desarrollando mecanismos de ajuste en otras (Camejo, 2009, p.21).

Lo que lleva a la conclusión de es básico crear un plan o marco en las organizaciones donde se garantice un modelo gerencial con un enfoque de responsabilidad social y con planeación de los recursos humanos:

Elementos culturales, las prácticas de integración y la socialización entre y para las personas que laboran en la empresa, las prácticas retributivas, la evaluación del desempeño, las políticas de formación y desarrollo de personas, los alcances de una mejor y mayor participación de los empleados y de la propia gerencia entre otras (Camejo, 2009, p.21).

Para de esta forma, la eficacia organizativa se puede garantizar ya que la gerencia tiene un plan de responsabilidad social paralela al plan de negocios.

## **Comunicación**

Según el departamento de Recursos Humanos de Microport (2021), la comunicación en las organizaciones está conformado por el conjunto de mensajes e información que se transmite a todo el público, tanto interno como externo. Con dicho proceso se logra establecer valores como la empatía entre las partes involucradas. En el ciclo de comunicación, un punto esencial para alcanzar el éxito es tomar en cuenta la percepción de los elementos involucrados o bien los públicos, si se desea que el mensaje sea bien comprendido y tomado con cierta actitud para influir directamente en el mensaje.

Para tener una comunicación dinámica y concreta es necesario que el lenguaje sea concreto y puntual pensando en los diferentes tipos de públicos que reciben el mensaje. Buscar la manera correcta para comunicar un mensaje es esencial para que sea comprendido es necesario para una comunicación y retroalimentación.

## **Mentoría**

En cuando a la figura del mentor, esta corresponde a la persona con la que se crea una relación a largo plazo en la cual se basa el desarrollo y crecimiento de otra persona. El mentor ofrece apoyo y enseñanza, pero no toma las decisiones (Noriega, 2020).

Lo más importante de las mentorías por parte del mentor es ver la satisfacción de ayudar a otros desarrollarse; la ampliación de las perspectivas generacionales y culturales; el fortalecimiento de las habilidades técnicas, de liderazgo e interpersonales; y la continuidad de la experiencia de nuevas ideas y conocimientos. (Noriega, 2020, párr. 61)

Siguiendo a Noriega (2020), el que una persona pueda tener un mentor brinda diferentes beneficios como:

- Conocimiento
- Potenciar resultados
- Ampliación de red profesional
- Confianza
- Experiencia

## **Compensaciones y beneficios**

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada (Febrier, 2015, párr. 1).

Asimismo, Febrier (2015) sostiene que las compensaciones las conforman los sueldos, salarios y prestaciones que son los conceptos recibidos por los empleados a cambio de realizar sus funciones. Recientemente adicional a estos conceptos que se reflejan en



dinero se agregan los incentivos de motivación y que logran crear una conexión entre la organización y los empleados.

Entre los objetivos de las compensaciones Febrier (2015) resalta los siguientes:

- Seguridad de contar con personal calificado
- Retención de la fuerza laboral actual
- Igualdad dentro del equipo
- Motivación para mantener el desempeño correcto dentro del grupo; es decir, eficiencia
- Control de costos y cumplimiento de las leyes

Adicionalmente, Febrier (2015) menciona que un buen sistema de compensaciones y beneficios es necesario para obtener buenos resultados en la organización y evitar efectos negativos en la calidad, el ambiente laboral, quejas o insatisfacción entre los colaboradores.

## **Salario emocional**

Cuando se analiza la razón de por qué los individuos trabajan, la primera respuesta es el dinero, o bien conocido como salario, pero estudios de diversas compañías han demostrado que las personas ya no solo toman en cuenta el monto de dinero que reciben, sino que el concepto de salario emocional tiene gran importancia.

Relacionado con esto, Blasco (2021), sostiene que el salario emocional es todo tipo de retribución que no es económico, es decir, que son los puramente emocionales que los individuos obtienen. Además,

Las mejores empresas son aquellas que aplican fórmulas para atraer y retener a los mejores profesionales y no ven a los trabajadores como meras 'herramientas' objetos, sino como 'socios' del negocio. De esta forma,

el 'contrato' no es simplemente monetario, sino que alcanza una categoría que algunos autores han llamado 'contrato psicológico' (Escuela de Negocios y Dirección, 2021, párr. 23).

Este tipo de salario viene a aumentar la competitividad de la organización y limita la rotación de personal, pues los empleados se sienten valorados ya que pueden reducir enfermedades como el estrés, aumentan su productividad y tienen la posibilidad de equilibrar su vida laboral con la personal (Escuela de Negocios y Dirección, 2021).

## **Clima organizacional**

“El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades” (Gestión org., 2022, párr. 1).

Así, según para la organización Gestión (2022) para un trabajador y sus funciones se ven afectadas por el clima laboral en el que se desarrolle, los factores que lo rodean influyen en su desempeño. Además, se indica que cuando una organización logra un buen clima laboral, alcanza beneficios como:

- Alto rendimiento laboral, eficiencia.
- Incremento de los beneficios en la organización.
- Se induce a aumentar y mejorar el trabajo en equipo.
- Retención de talentos en la empresa y por ende retención de recursos.
- Satisfacción en el grupo de trabajo.
- Mejora en la cultura organizacional con más integración del equipo.
- Mayor interacción y colaboración por parte de los trabajadores.
- La imagen de la empresa se ve beneficiada y mejorada.

- Mejora adaptación a los entornos competitivos junto con una mayor preparación para enfrentar los cambios.
- Cumplimiento de metas y objetivos.

## **Desarrollo profesional y promociones**

“El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (Fernández, 2002, p. 67). En otras palabras, una persona evoluciona en diferentes etapas, cumpliendo objetivos y metas que lo ayudan a crecer dentro de su empresa.

La opción de brindar un crecimiento profesional a los empleados impacta positivamente en la productividad y aporta al avance corporativo. (Gómez, 2022). Según Gomez, “los empleados son el recurso más importante de una empresa, son quienes determinan el éxito o el fracaso de las actividades comerciales” (párr. 1).

Adicionalmente, Gómez (2022) resalta las siguientes ventajas al tener un plan de desarrollo profesional y promociones.

- Se fomenta el esfuerzo extra tanto en productividad como rendimiento en los trabajadores al brindarse recompensas económicas.
- Existe un aumento en el compromiso y responsabilidad del personal, así como un sentimiento de reciprocidad por parte de la empresa.
- Los planes de desarrollo profesional contemplan criterios para favorecer la colaboración y la comunicación por lo que se da una mejoría en el trabajo en equipo.

## **Renuncia silenciosa**

Según datos de la BBC (2022), muchos países como Reino Unido experimentan en el 2021 una de las mayores crisis de renuncias a las diferentes empresas y la principal razón es que las personas buscan mayor satisfacción laboral y salarios.

Íntimamente relacionado con esto, nació un concepto conocido como renuncia silenciosa, empieza a conocerse por medio de redes sociales y lo que brinda es una opción para las personas que no pueden dejar sus trabajos, pero están insatisfechos, el concepto consiste en hacer lo mínimo que se espera de uno en su trabajo (BBC, 2022).

Lo anterior se traduce a que los trabajadores llegan a un nivel mínimo de motivación, donde no realizan más que lo que se les solicita, no tienen intenciones de participar de más o dar un esfuerzo extra. La BBC (2022) sostiene que “en 2019, la Organización Mundial de la Salud reconoció oficialmente la fatiga como un fenómeno ocupacional caracterizado por sentimientos de agotamiento, cinismo, distanciamiento mental del trabajo y bajo rendimiento” (párr. 20).

Por lo tanto, la renuncia silenciosa puede entenderse como una etapa final de un trabajador que tiene exceso de fatiga por estar enfrentando un exceso de trabajo o funciones y en una manera consciente o inconsciente la persona está buscando reestablecer el equilibrio entre trabajo y vida personal.

## **Cultura organizacional**

En términos de cultura organizacional, esta corresponde a la clave para mantener un equipo estable y atraer nuevos talentos. La misma se compone por los principios que forman la personalidad de una organización y, al mismo tiempo, da la base para sus procesos. Bayón (2019) afirma que, “se llama cultura el modo de hacer las cosas propio de una comunidad humana, por lo general determinado por sus características singulares de tiempo, espacio y tradición” (p. 9).

“Para contar con el compromiso de la gente, hay que replantear la forma como se han hecho las cosas y aquí toma un rol fundamental el estudio del Comportamiento Organizacional” (Leñero, 2021, p. 27).

El comportamiento organizacional abarca individuos, grupos, estructuras y variaciones organizacionales. Asimismo, el liderazgo es trascendental. Si la empresa no es capaz de atraer y comprometer a su gente, no tiene las armas para competir.

### **Modelo de cultura de cambio**

Se sabe que cada empresa tiene una cultura organizacional el cual es un esfuerzo en conjunto para lograr metas y objetivos, sin embargo, la realidad es que la actualidad que se enfrenta es un constante cambio a causa de la globalización, cambios económicos, tecnológicos y la expansión de la internalización. Esto hace obligatorio un modelo de cultura de cambio que permita crecer y mantenerse a pesar de los cambios y además desarrollarse con ellos (Beriguete, 2012).

La finalidad principal de un programa de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener algo que la haga diferente en la forma de hacer las cosas, es decir un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia (Beriguete, 2012, párr. 11).

Lo que permite concluir según Beriguete, (2012), a que las organizaciones deben revisar constantemente el siguiente ciclo:

- Revisar y diagnosticar cómo se encuentra la cultura en la organización.
- Luego de identificar los puntos de mejora, se debe definir e identificar los cambios que se procede a aplicar.
- Desarrollar planes que estimulen el compromiso en el personal.
- Generar un ambiente de liderazgo positivo.
- Estudiar y sistematizar los procesos.

## **Liderazgo**

Según la organización Gestión. Org (2022) un buen líder es además un guía para sus colaboradores. Esta persona posee un conjunto de características que logra influenciar positivamente en los demás y de esta manera el grupo se siente apoyado y respaldado mientras trabajan para lograr sus objetivos. Se esperan características como “comunicativo, honesto, estratega, disciplinado, creativo, con capacidad de tomar decisiones, debe poder actuar bajo presión, poder y saber negociar, entre otras características” (Gestion.Org, 2022, párr.1).

Así, se concluye que es necesario realizar un buen estudio al momento de seleccionar una persona para estar a cargo, pues no solo se necesita un jefe, sino un líder.

Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo (Gestion.Org, 2022, párr.1).

## **Motivación**

El capital humano es uno de los principales elementos de la empresa, por ello en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones deben asumir compromisos de gestión sensibles y detallados a las necesidades de sus trabajadores. La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados.

Volviendo a la pirámide de necesidades según Maslow (2021), en el área de motivación se engloba dos grupos, las necesidades de conocer y comprender con las necesidades de autorrealización:

Necesidades de conocer y de comprender. Explorar, conocer, comprender y crear las necesidades hasta aquí presentadas exigen sistematizar el mundo que nos rodea. Quienes no tienen satisfecha esta necesidad, no tienen estructurada su

vida, porque carecen de un criterio para sistematizar la gran sobrecarga de informaciones y datos que llegan a su cerebro. Los testimonios de expertos, la explicación de los procesos de fabricación de un determinado producto, los pasos hasta que llega a nosotros un servicio concreto son algunas de las modalidades que la publicidad emplea para satisfacer esas necesidades (Muñoz, 2010, p. 3).

Para una persona, tener la seguridad de que conoce de un tema, se siente capaz y con experiencia suficiente para abarcar un área, es un factor motivacional fuerte. Los seres humanos al sentir que tienen una presencia fuerte en un tema aumentan su seguridad.

Necesidades de autorrealización. Quienes tienen un mundo interior de valores elevados y una imagen muy consistente sobre sí mismos, son capaces de sacrificar la satisfacción de gran parte de las necesidades anteriores o de transformarlas al servicio de una vocación. Tienen el centro de su actividad dentro de sí mismos y su independencia ante los estímulos del ambiente demuestra un grado elevado de libertad interior. No les estimula acumular ganancias ni el prestigio social. Pueden servirse del dinero y del prestigio para lograr lo que consideran fines más elevados. Los mensajes publicitarios que resaltan el carácter selecto y exclusivo de un determinado producto o servicio pretenden apelar a este tipo de necesidades. Son los mensajes más escasos, como escaso es el número de los autorrealizados, si los comparamos con los de niveles inferiores de la pirámide (Muñoz, 2010, p. 4).

De igual manera, la autorrealización es básica para que un profesional se encuentre en un estado de motivación estable. Lo anterior porque no existe un sentimiento más satisfactorio para un profesional que percibir que su trabajo y desempeño está alcanzando los éxitos deseados y por ende su persona está siendo apreciada.

## **Productividad**

Según Trujillo (2016) la productividad organizacional ayuda a alcanzar las metas ya que es sinónimo de optimización. "Productividad es alcanzar el nivel más alto de desempeño

con el mínimo desembolso de recursos” (Trujillo, 2016, párr. 5). Dicho concepto se desea alcanzar en todas las organizaciones.

Si bien la productividad es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el éxito económico de una organización, es evidente que cuanto mayor sea la productividad de una compañía mayor será también la probabilidad de que esta sobreviva y prospere económicamente en el tiempo (Trujillo, 2016, párr. 3).

Luego de analizar diferentes aspectos de la productividad es primordial recalcar que el factor más importante y relevante del éxito de la productividad de una organización es el recurso humano, es decir las personas. Este grupo necesita motivación, es la clave para que un grupo trabaje eficientemente y por ende sea productivo (Trujillo, 2016).

## **Innovación**

Según Sordo (2022) la innovación requiere la capacidad de adaptar nuevas ideas a los procedimientos y cambiar la forma recurrente de hacer las cosas para además de involucrar nuevas tecnologías el grupo sea capaz de adaptarse a cambios y diferentes circunstancias a la hora de alcanzar las metas.

“la innovación es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje es un proceso colectivo que se da en un entorno organizado” (párr. 6). Por tanto, es necesario entender que las metas y las estrategias nunca están fijas y que día con día se enfrentan a circunstancias que pueden generar cambios.

La innovación es necesaria en modelos de gestión, en procesos, en el mercado, productos, servicios, organización y en cada área de trabajo para alcanzar crecimiento y efectividad en la organización y esto lleva a tener una oferta de valor que brinda una ventaja competitiva sobre los diferentes competidores (Sodexo, 2021).



## **Personas**

Conforme la investigación ha desarrollado diferentes conceptos y según palabras de Vargas (2022) el proyecto gira en torno al recurso humano, es decir a las personas conocidos como funcionarios, trabajadores, colaboradores, asociados, capital humano, o como la organización prefiera llamarles.

La investigación pretende desarrollar una estrategia basada en una gestión de capital humano, pero para tener éxito en el plan es necesario entender el trasfondo del por qué cada persona se comporta de una manera diferente.

## **Cultura**

Cuando se habla de cultura, se refiere a la forma de ver la vida y enfrentar diferentes situaciones de una comunidad humana. Según Bayón (2019), “la cultura refleja como un grupo se considera y como realiza actividades diarias como la comunicación, la convivencia, religión, moral, actividades de recreación, leyes, historia, economía, entre otros” (p. 9).

Por su parte, Rivas (2018) menciona que la condición social o económica de un grupo no afecta tanto en el desarrollo de una persona como la cultura de su país, esta se refleja completamente en la conducta de un individuo ya que las condiciones donde se desarrollan las personas se reflejan en cada etapa de su proceso de desarrollo.

Cuando se asume el reto de impulsar la transformación cultural para el buen vivir, tenemos que tener muy claro cómo repensar la cultura; desde dónde se pueda iniciar ese proceso; cuáles son los elementos que deben transformarse para lograr los objetivos en el mediano y largo plazo (Rivas, 2018, p. 23).

## **Sistema de creencias y valores**

En términos de valores y creencias, Abarca (2020) sostiene que el comportamiento organizacional va de la mano con ellas, específicamente con las de las personas que conforman el grupo.

“En el proceso de coaching no es posible ignorar los valores y creencias, ya que determinarán en forma muy central el éxito o fracaso de una intervención” (Abarca, 2020, párr. 1).

Además, el autor dice que este grupo de creencias y valores define el tipo de relaciones interpersonales y la manera de llevar la ética en una compañía (Abarca, 2020).

Es importante también plantear la diferencia entre creencias y valores, “las creencias son una declaración pública de tu manera de ver el mundo, por otra parte, los valores son palabras a las que cada uno otorga significado” (Alonso, 2015, párr.5).

Según Alonso, (2015) las creencias determinan los valores de las personas y tanto las creencias como valores cambian constantemente, mientras las personas enfrentan diferentes situaciones en sus vidas. Por lo tanto, es importante para las organizaciones entender el trasfondo del por qué cada persona enfrenta cada proceso de manera diferente.

## **Diferencias generacionales**

Según Sodexo, Servicios de Calidad de Vida (2017) a través de los años en las organizaciones se tiene la creencia que los trabajadores tienen diferentes necesidades o bien su comportamiento se ve afectado con respecto a su generación de nacimiento. Se puede mencionar generaciones como la Z (1994-2010). generación Y (1981-1993), generación X (1969-1980), *Baby Boom* (1949-1968).

Según Concejo (2018) el establecer límites generacionales es muy útil para los diferentes investigadores ya que se puede recopilar información por épocas y entender como los diferentes hechos históricos afectan a las personas.

“Una diferencia generacional implica algo en los miembros del grupo que dura para toda la vida. Pero hay mucha evidencia de que las diferencias en el lugar de trabajo no son generacionales” (Cappelli, 2017, párr. 9).

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

## **Definición del enfoque**

Para una correcta recolección de información se necesita aclarar de qué naturaleza metodológica son necesarios para que sean de provecho.

Por lo tanto, para la presente investigación se utilizan dos tipos, cuantitativos y cualitativos los cuales se explican más a detalle en breve.

### **Cuantitativo**

Según Meyer (2006), el enfoque cuantitativo es cuando se utilizan estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Este tipo de estudios conocidos como cuantitativos proporcionan información valiosa, y además proveen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Los estudios cuantitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser medidos.

Se aplica un cuestionario con diferentes preguntas, cada una con varias opciones de respuesta donde se debe dar una respuesta única. Además, este enfoque es aplicado en la investigación ya que se detallan diferentes datos y se lleva un proceso para el análisis de estos.

La finalidad de aplicar estos cuestionarios es lograr recaudar datos que fundamenten de primera mano las herramientas que se generan para fortalecer el tema y sus derivados resultados según las respuestas obtenidas, de esta forma con esta data se puede fundamentar lo que se propone en el proyecto.

### **Cualitativo**

Vasilachis (2016) afirma que:

La investigación cualitativa es para Denzin y Lincoln (1994) multi metódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores

cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos -estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos (p.9).

Se realiza un análisis de historia, contexto, conceptos, teorías que permitan conocer más a fondo una situación específica con fines meramente para la investigación y recolección de información.

Según Salas (2019) el enfoque mixto consiste en una mezcla de las características particulares de cada enfoque, las mismas se borran o se vuelven relativas.

Para un adecuado desarrollo de la investigación, se decidió trabajar con un enfoque mixto, tomando así datos para el análisis por medio de respuestas que se puedan cuantificar, y tener datos reales tomadas del público meta como fuente; tanto como información brindada por especialistas en el tema y cualidades que puedan ser punto clave para el desarrollo final de la propuesta.

## **Diseño de la investigación**

Para la presente investigación es necesario definir el diseño de la estructura de la misma para entender de qué manera se compone el trabajo.

### **No experimental**

Se inicia con un enfoque no experimental, como base del trabajo.

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental,

se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Agudelo, Aignerem y Ruiz, 2007 párr. 1).

A como se lee en la cita, el enfoque no experimental refiere al análisis de un evento que sucede sin afectación del investigador. Para el presente proyecto se analiza el efecto que se presenta en la empresa MicroPort, donde la cultura organizacional y motivación han tenido un cambio drástico en un corto período de tiempo.

## **Seccional**

Seguidamente, se describe el enfoque seccional con el cual se procede a clasificar los datos recolectados en la investigación. Es importante aclarar que se analiza un período específico necesario para los resultados de la investigación.

“Una investigación seccional es aquella que se realiza cuando el investigador recolecta información de su muestra de estudio solamente por una ocasión” (Mocca, 2011, párr. 1) Es decir, la presente investigación se realiza solo una vez, con un tiempo definido de inicio y una fecha para el cierre, en un ambiente real.

## **Factorial**

Para finalizar, la investigación funciona en un sistema factorial. Respecto al tema, Pérez, Galán y Quintanal (2012) sostienen que “una forma de acercar la complejidad de la realidad a la metodología de la investigación consiste en estudiar simultáneamente dos, o más, variables independientes, que actúan a la vez sobre una variable dependiente” (p. 223).

Durante la investigación lo que se desea obtener de los diferentes enfoques investigativos es la principal razón del cambio motivacional y organizacional para trabajar en la mejor propuesta.

## **Método de investigación**

En el presente espacio se describen los distintos métodos que se utilizan en la investigación.

### **Analítico**

Según Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) cuando se realiza un análisis de un tema, se está realizando una descomposición de información para analizarla, estudiarla, comprenderla, enfocarla y utilizarla a beneficio del proyecto. Por lo tanto, el método analítico es el más favorable para un proyecto de este tipo basándose en que dicho método combina características del método científico y del método explícito.

Para el correcto análisis de la investigación, la información se separa por partes para entenderla e ir avanzando con el análisis poco a poco, lo que hace que el proyecto esté preparado utilizando el método analítico.

### **De campo**

El método de investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Siendo este uno de los métodos de investigación más puros para obtener datos actuales y constatables desde la primera fuente, en este caso la muestra seleccionada para la investigación (Graterol, 2012, p.1).

Dentro de la presente investigación, se aplica una entrevista como herramienta de campo para la obtención de datos que ayuden a obtener resultados confiables.



## **Deductivo**

Según Arrieta, (2017) este es un método de razonamiento lógico, el cual usa los principios generales para llegar a una conclusión específica. El método deductivo se constituye de razonar y explicar la realidad, entre sus principales características están:

- Emitir conclusiones partiendo de las generalidades que se estudian.
- Ser una buena herramienta para investigaciones donde es necesario y difícil entender causas de algún efecto el método deductivo.
- Definir conclusiones rigurosas.
- Revisar y confirmar que existe un estudio anterior.

Por tanto, en este proyecto se inicia entendiendo los conceptos generales y el entorno para ir adentrando poco a poco la situación de la compañía.

## **Documental**

Según Carreño (2021), una investigación se considera documental cuando se recurre a recolectar información por medio de documentos como libros, revistas, periódico, bibliografías u otros similares.

En lo que respecta a este análisis, se inicia con un estudio profundo y amplio de diversas fuentes escritas de información, para sentar las bases de lo propuesto y descrito en el documento.

## **Tipo de investigación**

Existen diferentes tipos de investigación que permiten confirmar la información que se está recolectando. Los mismos siguen un proceso y se aplican para solucionar un problema o crear nuevo conocimiento. En esta sección se detallan los diferentes modelos de investigación que se utilizan para el presente proyecto.

## **Descriptiva**

Al analizar objetivos específicos es necesario la recolección de información y datos que sean cuantificables para contar con estadísticas que permitan analizarlos, lo que conduce a la utilización uno de los métodos más concluyentes como lo es el método descriptivo (Espada, 2021). Cuando se utiliza este método, se trabaja con los datos recopilados para luego analizarlos e identificar sus características.

Para el presente proceso se analiza y describe la información que brinde la población por medio del cuestionario y con las entrevistas a realizar.

## **Exploratoria**

La investigación exploratoria lo que hace es tomar un tema que no ha sido estudiado antes, o bien permite conocer aspectos nuevos de conocimientos ya existentes. Este tipo de investigación permite conocer más allá de la investigación antes de continuar con la búsqueda de resultados (Rus, 2012, párr. 1).

MicroPort es una empresa que no ha realizado algún tipo de estudio sobre su cultura organizacional, por lo que esta investigación sienta las bases para entender el comportamiento de su población.

## **Hermenéutica**

En el presente proyecto se utiliza la técnica de investigación hermenéutica en el momento que se realiza el análisis e interpretación de los textos que dan la información junto con las respuestas de los colaboradores.

La hermenéutica ofrece una alternativa para investigaciones centradas en la interpretación de textos. La misma implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo (círculo hermenéutico). Este método implica también un proceso de traducción, pues se produce un texto nuevo que respeta

la esencia del original al mismo tiempo que proporciona un valor agregado a la traducción al poner énfasis en lo histórico-contextual (Hermida y Quintana, 2019, párr. 1).

## **Causal**

Durante el documento se ha descrito que el objetivo principal es encontrar la razón del cambio radical que muestra la población en su cultura organizacional y motivación. Esto indica que uno de los principales tipos de investigación es el causal, pues se busca la causa del motivo de la investigación.

Además, se desea “identificar cuáles de las variables son causas o variables independientes, o aquellos factores que serán manipulados para causar efectos” (Domínguez, 2016, párr. 3).

## **Nomotética**

Cuando hablamos de investigación nomotética, la misma toma un objeto de estudio que conforma una clase; por consiguiente, los casos que se elijan para estudiar una o algunas variables tendrán características similares y uniformes al resto de los sujetos de la clase de referencia (Sánchez, Azcona y Morales, 2016, p. 729).

Aplica la técnica nomotética ya que luego de realizar la investigación y estudiar los datos se plantea una propuesta para mejorar la situación de estudio.

## **Sujetos y fuentes de información**

### **Sujetos de información**

Carvajal (2016) señala que: “ahora es fácil entender qué significa sujeto de investigación: Es la persona con formación científica que es capaz de pensar, investigar, un objeto de investigación, en relación con un problema de investigación” (p. 45).

Por lo tanto, según lo citado por Carvajal (2016), los sujetos de información hacen referencia a las personas que brindan la información de contenido para la investigación. En lo que respecta a este proyecto, los sujetos de información son:

- Colaboradores de la empresa MicroPort. Hombres y mujeres entre 18 y 55 años que ayudan a contestar el cuestionario, el cual es de información de primera mano para saber concretamente los puntos débiles en la organización que se deben reforzar o tomar con más atención a la hora de realizar la propuesta.

## **Fuentes de información**

En términos de fuentes de información, Mejía (2018) sostiene que estas “son los múltiples tipos de documentos que brindan información y conocimiento útil requerido para llevar a cabo una investigación y, consecuentemente, generar conocimiento” (p. 1).

Citado lo anterior, para el proyecto de investigación se acude a los dos tipos de fuentes de información explicados en breve.

## **Fuentes primarias**

“Las fuentes primarias son aquellas utilizadas para tener acceso de forma directa a la información. Son todas aquellas que incluyen información de primera mano, original y sin abreviaciones. Aquí se incluyen, en general, producción documental de alta calidad” (Mejías, 2018, párr. 2).

Para recolectar la información necesaria para un buen resultado en el tema, la principal fuente primaria a considerar es la fuente cuantitativa como lo son los datos recopilados por los instrumentos a utilizar como los cuestionarios por realizar, ya que brindan opiniones y criterios originales y confiables.

## **Fuentes secundarias**

En las teorías de Mejías (2018) se señala que las fuentes de investigación que facilitan una investigación por medio de consultas secundarias o llamadas consultas rápidas son conocidas como secundarias. Estas brindan datos organizados que son buenas fuentes de consulta para el proyecto.

También, como fuente de información, se toman en cuenta reseñas, síntesis, o traducciones de libros, o material relevante, para la construcción del tema de investigación.

Asimismo, el acceso a internet da la facilidad de encontrar material específico a un fácil alcance, como resúmenes de antologías o libros con un valor importante para el tema, los cuales son analizados y tomados en cuenta a lo largo de la investigación.

Además, se toma la información necesaria de fuentes como artículos de revistas, sitios web o periódicos que logren enriquecer el tema por el cual se está generando la investigación. Así como también se estudian los libros o documentales necesarios para la recolección de la información.

## **Población y censo**

### **Población**

Wigodski, (2010) señala que población:

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio (Párr. 5).

Para la presente investigación, la población a tomar en cuenta corresponde a la totalidad de los 60 colaboradores de MicroPort Orthopedics en Costa Rica, hombres y mujeres, de edades entre 18 a 55 años.

## **Censo**

En este proyecto se trabajó con una población inferior a las 100 personas, por lo que se utilizó el censo. Para recopilar datos donde se involucra a toda una población, se debió utilizar un censo, pues no se necesita una muestra, sino los datos de la totalidad de la población.

“El censo es el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión” (Westreicher, 2020, párr.1). Con una población pequeña, se utilizan los datos de todas las personas para contar con datos precisos y detallados; por ende, se elige el censo.

## **Instrumentos**

En cuanto a los instrumentos de investigación, estos corresponden directamente a las herramientas para recolectar los datos durante el proceso de investigación.

## **Cuestionario**

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica (García, 2003, p. 2).

Luego de analizar el concepto, se tiene que el grupo de preguntas de varios tipos que se prepara para realizar sobre los hechos a la población componen el cuestionario de la investigación.

Dicho cuestionario es aplicado al cien por ciento de la población de colaboradores de la empresa y ayuda a obtener de manera sistemática y ordenada la información acerca la población que se está investigando (García, 2003).

El presente cuestionario se desglosa de la siguiente manera:

**Tabla 1**

**Desglose del cuestionario aplicado a población de MicroPort**

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada politómica	Rango de edad	Intervalo
2	Cerrada politómica	Año de inicio	Intervalo
3	Cerrada politómica	Grado académico	Intervalo
4	Cerrada politómica de escala de Likert	Motivación en trabajo	Ordinal De razón
5	Cerrada politómica de escala de Likert	Percepción de salario y beneficios	Ordinal De razón
6	Cerrada politómica de escala de Likert	Salud mental	Ordinal De razón
7	Cerrada politómica de escala de Likert	Apoyo en el trabajo	Ordinal De razón
8	Cerrada politómica de escala de Likert	Expectativas y planes	Ordinal De razón
9	Cerrada politómica de escala de Likert	Reuniones con jefaturas	Ordinal De razón
10	Cerrada politómica de escala tipo Likert	Opiniones de colaboradores	Ordinal De razón
11	Cerrada politómica de escala de Likert	Manejo de la pandemia	Ordinal De razón
12	Cerrada politómica de escala de Likert	Aspectos de cultura organizacional	Ordinal De razón

13	Cerrada politómica	Buen ambiente de trabajo	De razón
14	Cerrada politómica de escala de Likert	Áreas por mejorar	Ordinal De razón
15	Cerrada politómica de escala de Likert	Equipo de liderazgo	Ordinal De razón
16	Cerrada politómica de escala de Likert	Áreas de mayor esfuerzo	Ordinal De razón
17	Cerrada politómica de escala de Likert	Estrategias de comunicación	Ordinal De razón
18	Cerrada politómica	Valor corporativo	De razón

## Encuesta

Las encuestas como método de investigación son utilizadas con diversos objetivos y se pueden aplicar a conveniencia del encuestador en función de la metodología del análisis y en búsqueda de los objetivos del proyecto. Dicha herramienta tiene como fin recopilar datos por medios que brindan información de la población.

Se decide realizar una encuesta dentro de la población a estudiar con la finalidad de recolectar los datos suficientes y precisos aplicando el cuestionario descrito anteriormente para fundamentar así una herramienta que ayude a fortalecer positivamente el problema de investigación.

La misma es implementada con ayuda del cuestionario de manera virtual y confidencial a los colaboradores. Además, se usa como herramienta de apoyo *Google Forms*.

## Revisión documental

Según Hurtado (2008), una revisión documental es una técnica con la cual se recolecta información escrita sobre un determinado tema. Asimismo, esta guía a que la literatura de la presente investigación brinde la base para la propuesta a desarrollar, por lo que se trabaja con diversas fuentes de investigación para recopilar los datos e información principal del trabajo. Dicho proceso permite hacer una idea del desarrollo y las



características de los procesos y también la información que se confirma o se pone en duda.

## **Confiabilidad y validez**

Una vez recabada y analizada la información obtenida de los sujetos de investigación se procede a la comprobación de la misma, según su naturaleza debe ser sometida a un proceso distinto cada una, las cuales se explican en breve.

En este caso, el instrumento cuantitativo fue la encuesta que aplicada a la población; por lo tanto, este se comprueba por medio de las respuestas que se generen, las cuales son clasificadas y analizadas por categorías explicadas en el punto de las variables.

A su vez, Barrantes (2002) sostiene que la información puede presentarse por medio de cuadros y pueden ser representados en diferentes gráficas. La idea de comprobar todas las respuestas por medio de cuadros, tablas y gráficos es poder ilustrar los resultados obtenidos de una manera más clara y comprensible para mejores resultados en los objetivos.

### **Confiabilidad**

Cuando en una investigación se requiere de confiabilidad o bien consistencia y estabilidad en la información, es necesario que los datos sean constantes en los diferentes momentos en los que sean confirmados.

Relacionado con esto, Kerlinger (2002) afirma que “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes da confiabilidad a una investigación. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (párr. 1). La presente investigación tiene un alto grado de certeza ya que los datos son recopilados del 100% de la población, es decir censo en lugar de muestra.

## **Validez**

La validez se refiere al grado en que se logra medir lo que se pretende mostrar con los datos, es esencial para lograr que la investigación sea confiable ya que la información es válida y confiable.

Dicha investigación está compuesta por validez de contenido, de constructo y por criterio. El grado de contenido se refleja por el dominio de los temas que se están analizando, las fuentes abarcadas son de origen confiable y aceptados por profesionales de la materia.

Además, los instrumentos a utilizar son preparados según las normas de investigación y los datos recolectados son procesados mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach para determinar su nivel de validez, el cual dicho resultado debe estar lo más cerca a uno.

El alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach. Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo (Celina y Campo, 2005, párr. 14).

Finalmente, todas las herramientas utilizadas son validadas por un tutor de la investigación, quien es el encargado de validar que todo lo acá presentado este correcto.

## **Proceso de análisis**

El análisis de datos corresponde directamente al proceso para entender la información recolectada anteriormente, para esto se utilizan diferentes procesos que permitan mostrar y analizar la información de una manera más clara.

## **Tablas**

La recopilación de datos organizados en cuadrículas como filas y columnas, se dice que se está trabajando con una tabla, las mismas pueden contener notas, variables o *scripts*.

Una vez realizadas las encuestas es necesario hacer un análisis concreto de las respuestas que se generan, para una resolución satisfactoria es necesario generar tablas con dichos datos, esto con números y porcentajes reales que clarifiquen el camino que debe tomar con más fuerza la investigación de ahora en adelante.

Por realizarse las tablas, se realiza un análisis de cada una de las tablas generadas. Luego de verificarse su confiabilidad y validez se procede a graficar los datos de las tablas en cuestión.

## **Gráficos**

Los gráficos son la representación visual de una serie de datos, representación que tiene como finalidad dar una rápida noción acerca de volúmenes, cantidades y porcentajes, estableciendo comparaciones (Anzoátegui, 2020, p.1).

La información que se clasifica en las categorías de las tablas se refleja también por medio de gráficos que muestren de una manera más clara la diferencia o similitudes entre las respuestas generadas por los participantes, esto con el fin de poder hacer comparaciones más eficientes y de apoyo visual.

## **Operacionalización de variables**

Para finalizar la investigación es necesario definir las variables del trabajo. A partir de aquí se procede a la estructuración de los instrumentos a utilizar para recolectar la información que muestra los resultados de la investigación antes de la propuesta.

## **Primera variable: causas del cambio motivacional**

### **Definición conceptual**

Por medio de esta variable se busca identificar las causas del cambio motivacional que se está presentando en la compañía MicroPort. Entendiendo que “La motivación es el motor que nos mueve en cualquier trabajo” (Martin, 2022, párr. 4) se necesita entender como este cambio repercute en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de la compañía.

Hay una fuerza que nos empuja a seguir caminando. Que nos anima a actuar, a trabajar, a conseguir todos y cada uno de nuestros objetivos. Se llama motivación y es el impulso que tus empleados necesitan para aumentar su productividad (Martin, 2022, párr. 1).

### **Definición instrumental**

El cuestionario aplicado en la presente investigación permite evaluar esta primera variable por medio de las opiniones brindadas por los colaboradores con relación a como sienten la motivación afecta su trabajo y cuales circunstancias hacen que su motivación disminuya.

Específicamente el cuestionario evalúa la variable en los siguientes ítems:

- **Ítem 4:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de motivación en el trabajo.
- **Ítem 5:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de la percepción del salario y los beneficios.
- **Ítem 6:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de la salud mental en el área de trabajo.

- **Ítem 7:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de apoyo en el trabajo.

Adicional a los datos que brindan los ítems anteriormente mencionados, la investigación se basa en la documentación relacionada con la variable que se estudia para entender conceptos, efectos, consecuencias y técnicas para la motivación laboral. Utilizando libros de textos, estudios de *blogs* y artículos relacionados con la variable.

### **Definición operacional**

La variable en estudio es de naturaleza mixta ya que se combinan aspectos cuantitativos que se obtienen de las respuestas que recolecta el cuestionario para medir el nivel de motivación en la organización y de aspectos cualitativos en el estudio de los conceptos a estudiarse.

Se estudia dicha variable para identificar las principales causas del cambio en la motivación de la organización, en un período de tres años el grupo vive grandes cambios que han dejado condiciones que afectan la motivación del grupo por lo que es necesario entender que se hace correcta e incorrectamente en el proceso que desencadeno una caída en la motivación.

De esta manera, se seleccionan los siguientes ítems con sus respectivos indicadores en el cuestionario que se aplica a la población

- **Ítem 4:** Ordinal de razón
- **Ítem 5:** Ordinal de razón
- **Ítem 6:** Ordinal de razón
- **Ítem 7:** Ordinal de razón

## **Segunda variable: planes de acción estratégicos**

### **Definición conceptual**

El plan estratégico de una empresa es un documento que detalla la manera en que tu negocio se va a desarrollar a corto, mediano y largo plazo. Este plan se basa en proyecciones cuantitativas y cualitativas para determinar cuáles son los paradigmas que la empresa debe seguir para lograr sus objetivos y aumentar su rentabilidad (Torres, 2022, párr. 3).

La presente variable es analizada ya que es necesario entender los puntos donde se debe enfocar el plan estratégico junto con el proceso de determinar los objetivos y aspectos importantes como valor, visión y misión de la estrategia.

### **Definición instrumental**

La presente variable se analiza con datos provenientes de las respuestas de cuestionario aplicado a los trabajadores para entender sus opiniones sobre cómo debería funcionar el plan estratégico, cuáles son sus principales intereses y como consideran se trabaja hasta el momento.

Específicamente el cuestionario evalúa la variable en los siguientes ítems:

- **Ítem 8:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de expectativas y planes de la organización.
- **Ítem 9:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de reuniones con jefaturas.
- **Ítem 10:** naturaleza cerrada politómica de escala tipo Likert, reactivo opiniones de colaboradores en los planes estratégicos.

- **Ítem 11:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de manejo de la pandemia.

La investigación de diferente material didáctico como libros de textos, estudios de *blogs* y artículos relacionados con la variable permite expandir el conocimiento de la variable para tener mayor apertura a que se debe plantear en la propuesta.

### **Definición operacional**

En esta variable también se estudia la naturaleza mixta que se compone de elementos cuantitativos y cualitativos obtenidos de la investigación y la información recopilada por el cuestionario que componen conclusiones y recomendaciones para el planteamiento el plan estratégico.

La variable es analizada para clarificar las necesidades que la estrategia viene a satisfacer. En base a lo que se establece sobre los fundamentos de la estrategia, se puede definir un plan estratégico para fortalecer el grupo y volver a tener una motivación adecuada en el grupo.

Por tanto, se seleccionan los siguientes ítems con sus respectivos indicadores en el cuestionario que se aplica a la población.

- **Ítem 8:** Ordinal de razón
- **Ítem 9:** Ordinal de razón
- **Ítem 10:** Ordinal de razón
- **Ítem 11:** Ordinal de razón

## **Tercera variable: metas y objetivos en cultura organizacional**

### **Definición conceptual**

La cultura organizacional se define como “las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.” (Etecé, 2021, párr.1)

Por lo tanto, esta variable es definida como el concepto que se desea alcanzar acerca de la manera en la que la organización desea que sus colaboradores se relacionen entre ellos utilizando las metas y objetivos de lo que se desea alcanzar como base de dicha cultura y a partir de este concepto adaptar y mover a los colaboradores a dicha metodología.

Recalcando la importancia de crear esta cultura en la organización ya que de acá se sienta el rumbo de la compañía.

### **Definición instrumental**

La variante en cuestión es analizada por medio de los siguientes ítems del cuestionario que se aplica a los trabajadores con el objetivo de incluir su opinión de como la cultura organizacional debe comportarse ya tratarse en la organización.

- **Ítem 12:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de aspectos de cultura organizacional.
- **Ítem 13:** naturaleza cerrada politómica, reactivo de buen ambiente de trabajo.

La información obtenida del cuestionario se acompaña con una investigación teórica de conceptos y artículos relacionados a la cultura organizacional, se utilizan libros de textos, estudios de blogs y artículos relacionados con la variable.



## **Definición operacional**

Nuevamente se cuenta con una variable de naturaleza mixta que involucra en su análisis datos de características cuantitativas y cualitativos que son derivadas de las respuestas dadas por los colaboradores en el momento de completar el cuestionario junto con la investigación de material didáctico.

El motivo de investigar la presente variable proviene de la necesidad de establecer metas claras en todos los equipos sobre qué tipo de cultura organizacional se desea alcanzar en la organización, se necesita definir la ruta de trabajo para que el equipo de liderazgo de la estrategia trabaje uniformemente.

Por lo que se seleccionan los siguientes ítems con sus respectivos indicadores en el cuestionario que se aplica a la población

- **Ítem 12:** ordinal de razón
- **Ítem 13:** de razón

## **Cuarta variable: línea de trabajo para la estrategia**

### **Definición conceptual**

Para esta variable se estudia cuáles son las metodologías por utilizar para la estrategia a proponer, para lograr que toda la organización este sobre la misma línea de trabajo. “Entendimiento y empatía: Las claves para un empleado comprometido con su ambiente laboral.” (Perez, 2019, párr. 3)

Inspira a tus empleados va más allá de palabras de motivación. Los hechos demuestran y el compromiso se convierte en el mejor aliado (Perez, 2019, párr. 12). Para lo que es necesario estudiar la variable para entender el concepto de estrategia y de los planes de acción a seguir para poner la misma en marcha y a cada uno de los integrantes en el mismo ritmo.

## **Definición instrumental**

Para el estudio de la presente variable se incluyen ítems en el cuestionario para conocer que consideran los colaboradores debe ser el motor de la estrategia junto con las necesidades que se observan deben ser mejoradas o tratadas.

- **Ítem 14:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de áreas por mejorar.
- **Ítem 15:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de equipo de liderazgo.
- **Ítem 16:** naturaleza cerrada politómica de escala tipo Likert, reactivo de áreas de mayor esfuerzo.
- **Ítem 17:** naturaleza cerrada politómica de escala de Likert, reactivo de estrategias de comunicación
- **Ítem 18:** naturaleza cerrada politómica, reactivo de valores corporativos

Adicionalmente, la investigación se apoya con estudio de documentación relacionada con la variable, esto para expandir el conocimiento de conceptos, efectos, consecuencias y técnicas para la motivación laboral, para esto se utiliza libros de textos, estudios de blogs y artículos relacionados con la variable.

## **Definición operacional**

Para finalizar el proyecto cuenta con la cuarta variable de naturaleza mixta que analiza elementos cualitativos y cuantitativos. Los datos que se pueden contabilizar de las respuestas del cuestionario apoyados con los fundamentos teóricos y cualitativos componen la presente variable.

El fin de estudiar esta última variable es para terminar de definir y formar la estrategia que se presenta, las metodologías de trabajo junto con las técnicas a utilizar deben estar claras y definidas en el proyecto para lograr los objetivos de la manera más eficiente posible.

Por lo que se seleccionan los siguientes ítems con sus respectivos indicadores en el cuestionario que se aplica a la población

- **Ítem 14:** ordinal de razón
- **Ítem 15:** ordinal de razón
- **Ítem 16:** ordinal de razón
- **Ítem 17:** ordinal de razón
- **Ítem 18:** de razón.

## **Capítulo IV**

### **Análisis e interpretación de resultados**

## **Análisis e interpretación de resultados**

El presente capítulo presenta el análisis de los resultados que se arrojan de las respuestas que los colaboradores de la compañía MicroPort al cuestionario aplicado para el desarrollo del estudio en cuestión.

Del censo realizado se obtienen respuestas de 56 colaboradores, las cuales se desglosan entre los cuatros variables que el proyecto expone a estudio para concluir con una estrategia de mejora.

Los diferentes datos que se presentan en este capítulo se analizan individualmente por ítem, por medio de un gráfico y un desglose de la información, esto luego de realizar un análisis general de los resultados que brinda el cuestionario y se finaliza con un cruce de variables para obtener datos adicionales.

Adicionalmente se recalca que, junto con el análisis de datos de cada ítem por medio de los gráficos, se hace un estudio de los conceptos presentados en los anteriores capítulos para tener un panorama amplio en la investigación.

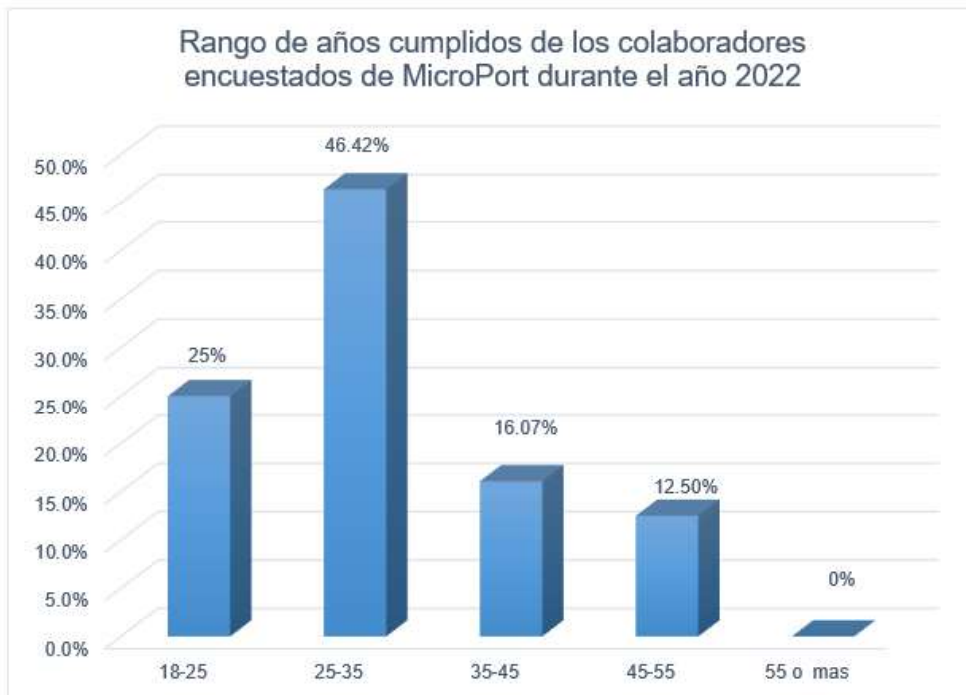
## **Análisis e interpretación de resultados generales**

Para la investigación es necesario el análisis de ítems que no se encuentran en alguna de las variables en estudio, pero arrojan información importante para las conclusiones y recomendaciones que se plantean más adelante.

### **Resultados del cuestionario**

A continuación, se procede a detallar los resultados de los primeros tres ítems del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MicroPort. Los mismos constan de datos de información personal de las personas encuestadas.

**Figura 1**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La primera figura presentada refiere al rango de edad de los colaboradores encuestados, según las respuestas obtenidas se observa que el 46% de la población se encuentra en un rango de edad de 25 a 35 años, seguidamente se cuenta con 25% de respuestas de personas menores de 25 años, un 16% de personas entre 35 y 45 años, para finalizar con un 12% de personas mayores a 45 años.

La información que arroja este primer ítem es importante para el proyecto ya que de acá se puede determinar el grupo generacional predominante en la compañía y con esto se puede identificar las necesidades de mayor importancia para el grupo para que a partir de este punto las propuestas cumplan con lo que este grupo considera esencial.

Adicionalmente los resultados permiten estudiar como el rango de edad afecta en la percepción que se tiene en una organización sobre las necesidades del enfoque de una cultura organizacional y su estrategia. Cada grupo de edad arroja resultados e indicadores que conducen hacia cual debe ser el enfoque de la propuesta a presentarse.

**Figura 2**



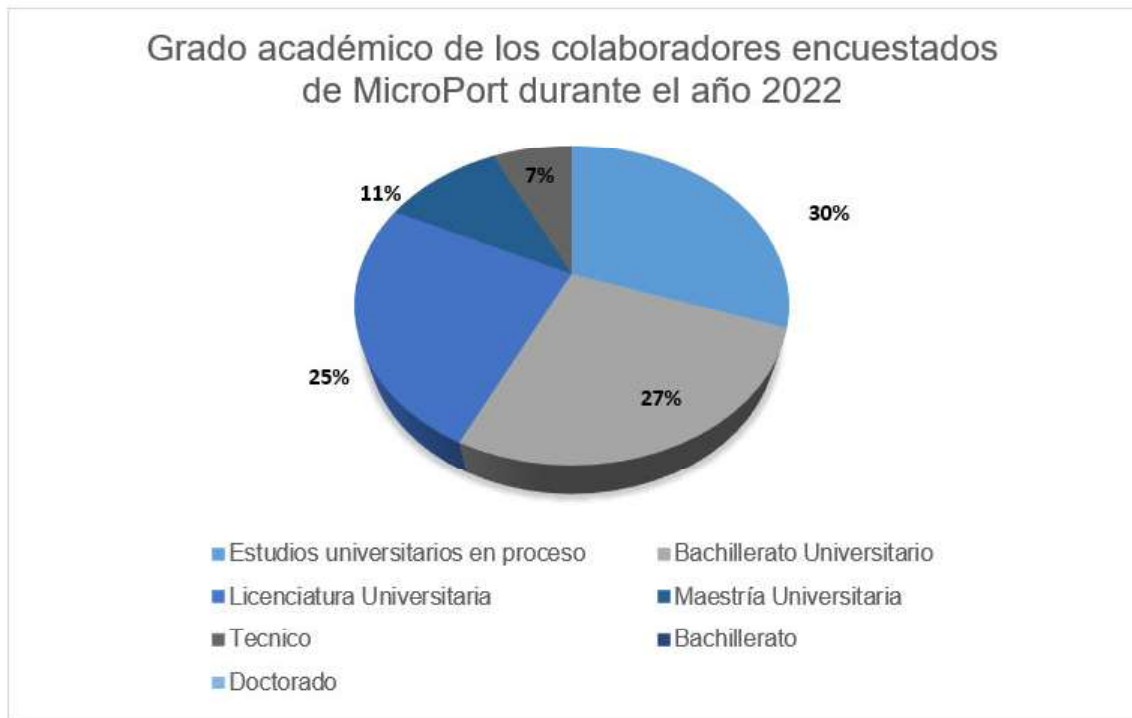
**Fuente:** cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

Continuando con la figura número dos, se presenta el rango del año de ingreso a laborar en la compañía MicroPort de los colaboradores que completan el cuestionario. Los resultados indican que casi el 52% de los colaboradores son contratados entre el año 2020 y 2022, el 25% ingresa a la compañía entre el año 2018 y 2019, el 7% entre el 2016 y 2017 para solamente un 15% del personal que ingresa antes del 2015.

Este ítem permite observar como el grupo de personas con mayor antigüedad en la compañía es pequeño y esto según Vargas (2022) se debe a que las renunciaciones que se han dado son de personal contratado del año 2019 para atrás.

Los resultados de este ítem direccionan a que las respuestas obtenidas por el cuestionario puedan estar un poco parcializadas a no tener los efectos del cambio organizacional que se presenta a partir del año 2019, entiendo que las respuestas del porcentaje de personas que ingresan antes del 2020 son los que arrojan resultados más concluyentes.

**Figura 3**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

En la presente figura, que corresponde al ítem número tres del cuestionario, se refiere a los datos del grado académico de los colaboradores encuestados de MicroPort para la presente investigación.

Se observa que el grado con mayor porcentaje de los resultados corresponde a las personas que están cursando un bachillerato universitario siendo un 30%, seguidamente se tiene un 27% de personas que cuentan con un bachillerato universitario completo y un 25% de personas que finalizan una licenciatura universitaria. Finalizando con un porcentaje menor de 11% de personas que tienen una maestría universitaria y un 7% del personal cuenta con un técnico medio de educación superior.

Según Hernández (2022) MicroPort es una organización que se distingue por abrir sus puertas anualmente a pasantías laborales de los colegios técnicos de Costa Rica, a esto se debe el porcentaje de personas con nivel educativo técnico. Dicho personal tiene la



oportunidad de iniciar a trabajar en la compañía y seguir con sus estudios al mismo tiempo.

Dicha información es relevante para la investigación, ya que se puede determinar que tanto puede influir el grado académico con la percepción y aceptación de una cultura organizacional en la compañía y por ende en la motivación del personal. Además, este grado académico puede arrojar datos como que tanta experiencia laboral cuenta la población encuestada, que puede ser provechoso para entender las opiniones plasmadas en los datos.

## **Análisis e interpretación de resultados de la primera variable: Causas del cambio motivacional**

La primera variable de la presente investigación corresponde a las causas del cambio motivacional, por lo que los resultados de los ítems relacionados a esta variable se analizan en este capítulo para entender que perciben los colaboradores sobre el cambio motivacional en estudio.

### **Análisis documental**

La presente variable corresponde al estudio y análisis de la motivación como motor de una organización, que en muchas ocasiones se deja de lado considerando que un buen desempeño laboral solamente este ligado a cumplir obligaciones laborales.

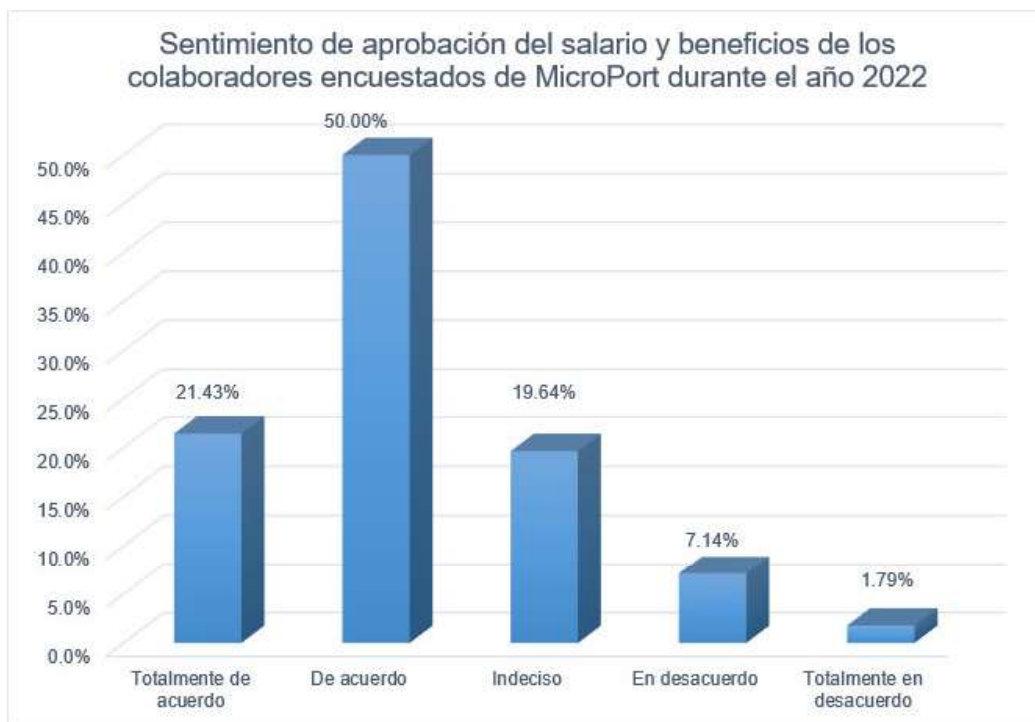
La gestión de las personas es la clave del éxito dentro de una organización. Existen muchas causas que llevan a la falta de motivación laboral y las consecuencias pueden afectar no solamente al clima laboral sino también al rendimiento, la productividad y la calidad del trabajo. (Torres, 2018, párr. 1)

Según Torres (2018) la falta de motivación en un grupo de colaboradores puede producir situaciones negativas para las organizaciones como la disminución de compromiso, aumento de ausencias, retrasos y fallos.

## Resultados del cuestionario

Los resultados arrojados por los ítems del cuestionario correspondiente a la primera variable, aplicado a los colaboradores de MicroPort durante el año 2022 son los siguientes:

**Figura 4**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura número cuatro, proveniente de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores encuestados de MicroPort, corresponde al sentimiento de motivación de los colaboradores al realizar su trabajo en la compañía.

El 50% de los colaboradores indican que está de acuerdo sobre sentir motivación al momento de realizar su trabajo, un 32% indica estar totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 16% de la población esta indecisa sobre esta pregunta es decir que este porcentaje junto con el 1.79% que indica estar en desacuerdo es el grupo de personas que no tienen motivación en su trabajo. Lo que indica que actualmente al

realizar la investigación aproximadamente un 18% de la población no está feliz con la manera en que se gestiona la compañía.

Este indicador hace correr riesgos a la compañía, ya que el porcentaje puede aumentar al momento que la población que indican estar motivada inicia a sentirse insatisfecha o bien el actual grupo sin motivación puede tomar decisiones como dejar la compañía o iniciar a realizar actos que afecten negativamente al desempeño de la empresa.

**Figura 5**



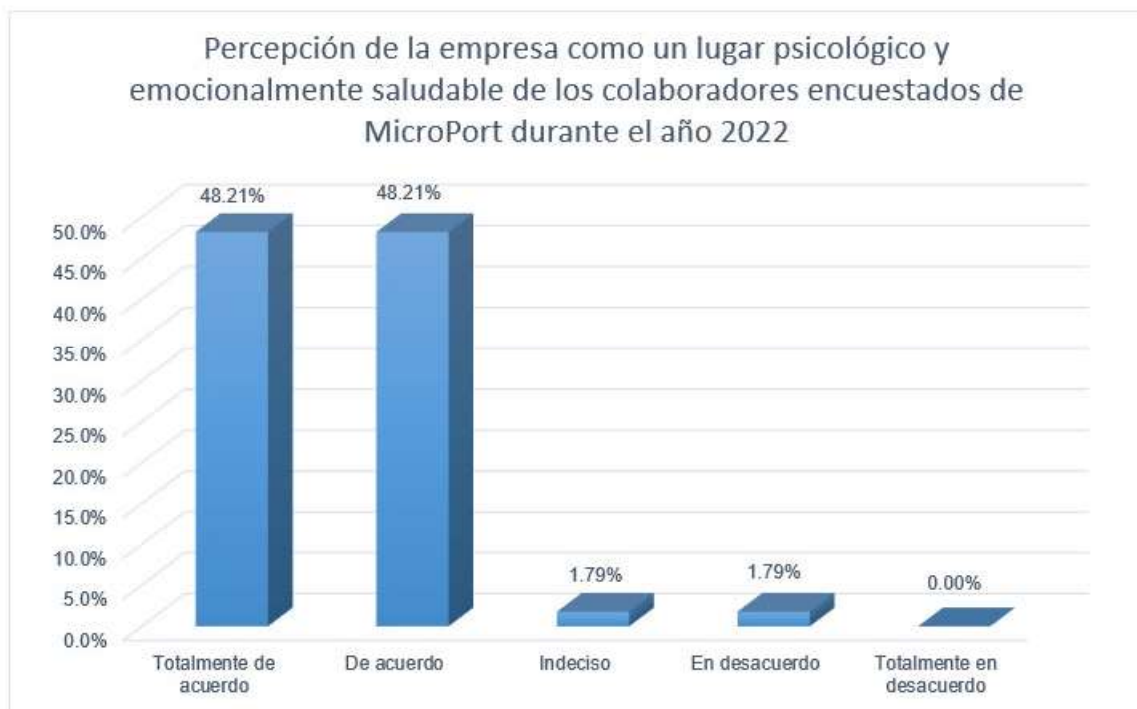
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura anterior, analiza los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores encuestados de MicroPort en relación con la pregunta que se aplica sobre si los colaboradores consideran que el salario y los beneficios recibidos son justos en relación con las funciones que realizan. En este ítem igualmente al anterior, el 50% de las personas encuestadas indican estar de acuerdo con la afirmación de que el salario y los beneficios son justos a sus labores y el 21.43% indica estar totalmente de acuerdo.

Cerca de un 20% de los encuestados indican estar indecisos y el 9% de la población está en desacuerdo o totalmente desacuerdo. Según un estudio realizado por la compañía Price Waterhouse Coopers en el año 2021, Microport tiene varios puestos en un rango inferior al salario del mercado costarricense según los estudios y encuestas realizadas por dicha compañía (Hernández, 2022).

Según Hernández, (2022) luego de los resultados arrojados por la compañía contratada a inicios del año 2022 la organización decide realizar los ajustes necesarios para llevar cada uno de los puestos al salario adecuado según el mercado costarricense. Por lo tanto, los resultados de la presente figura se ven afectados por el descrito ajuste.

**Figura 6**



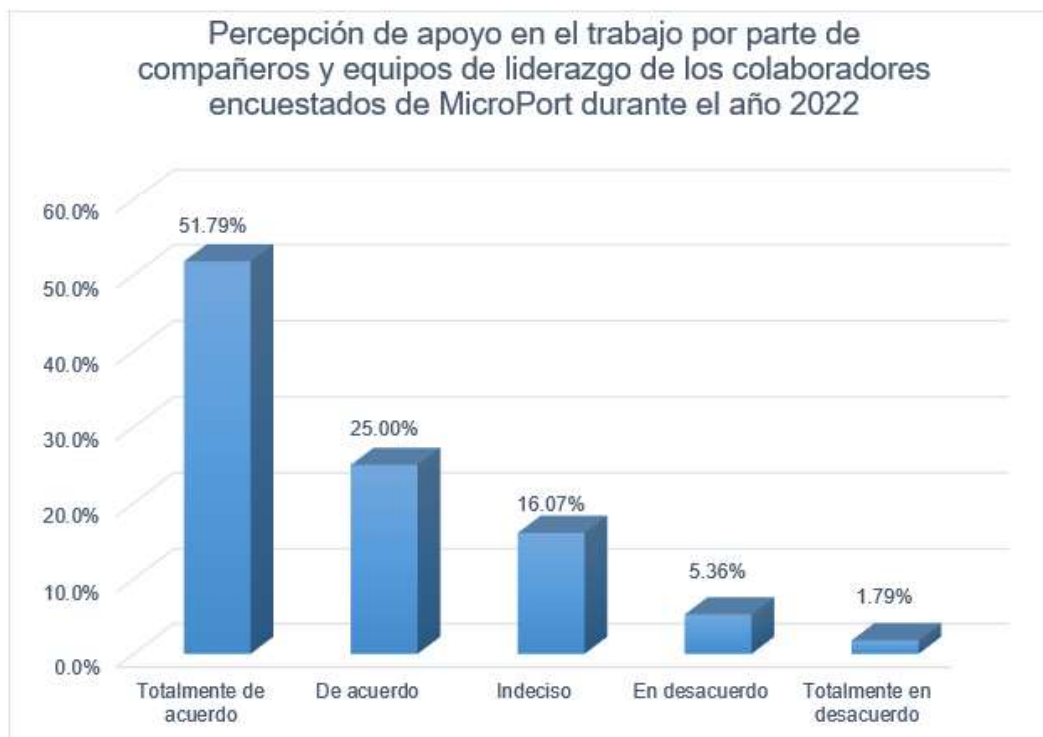
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura número seis muestra los resultados acerca de cómo los colaboradores encuestados de MicroPort perciben a la organización en relación con su ambiente laboral, si consideran es un lugar saludable tanto psicológica como emocionalmente.

Analizando los datos recopilados, el ítem muestra un resultado donde casi un 97% de la población se siente seguro en la compañía. Un 48% de los colaboradores indican estar totalmente de acuerdo con el anuncio que indica que la empresa es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, mientras que el otro 48% afirma estar de acuerdo.

En relación con los porcentajes faltantes, un 1.79% de la población indica estar indeciso, un 1.79% responde estar en desacuerdo y ninguna persona indica estar totalmente en desacuerdo.

**Figura 7**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura 7 señala el grado de percepción sobre el apoyo en el trabajo recibido por parte de los compañeros y equipos de liderazgo de los colaboradores encuestados de MicroPort.

Según la gráfica se puede observar cómo un 52% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se sienten apoyados en el trabajo por sus compañeros y equipos de liderazgo, un 25% indica estar de acuerdo y un 16% están indecisos sobre el cuestionamiento en dicho ítem. Mientras, por el contrario, un 5% indica estar en desacuerdo y un 2% indica estar totalmente en desacuerdo.

Resultados que reflejan un trabajo en equipo adecuado, donde las personas pueden confiar los unos en los otros y cuentan con un apoyo de sus equipos en liderazgo. Según Hernández (2022) esta cualidad es una de las fortalezas más grandes de MicroPort, indica que localmente en el grupo de Costa Rica existe una fidelidad y unidad que cualquier otra compañía podría envidiar, el grupo siempre se ha caracterizado por apoyarse y cuidarse los unos a los otros.

## **Análisis e interpretación de resultados de la segunda variable: Planes de acción estratégicos**

Los resultados de la segunda variable corresponden a los planes de acción estratégicos y como son percibidos en la organización.

### **Análisis documental**

Para alcanzar una meta u objetivo es necesario tener un plan de acción, el cual es el que indica la ruta a seguir y como será estructura el proceso para llegar a ese punto deseado. (Sinek, 2013), es importante entender que un plan de acción estratégico no queda definido al momento de diseñarse, son conocidos como documentos vivos que constantemente deben ser revisados y modificados hacia las necesidades que pueden ir surgiendo.

“Pensar en las metas desde la perspectiva de un panorama general le permite prever los desafíos esperados, y esto, a su vez, le permite predecir mejor los resultados esperados” (Sinek, 2013). Lo que indica que es necesario un plan estratégico para alcanzar los objetivos deseados para la organización.

## Resultados del cuestionario

Seguidamente se presentan los resultados correspondientes a los ítems del cuestionario aplicado a colaboradores de MicroPort que aplican a la segunda variable por medio de las gráficas que detallan las respuestas brindadas.

**Figura 8**

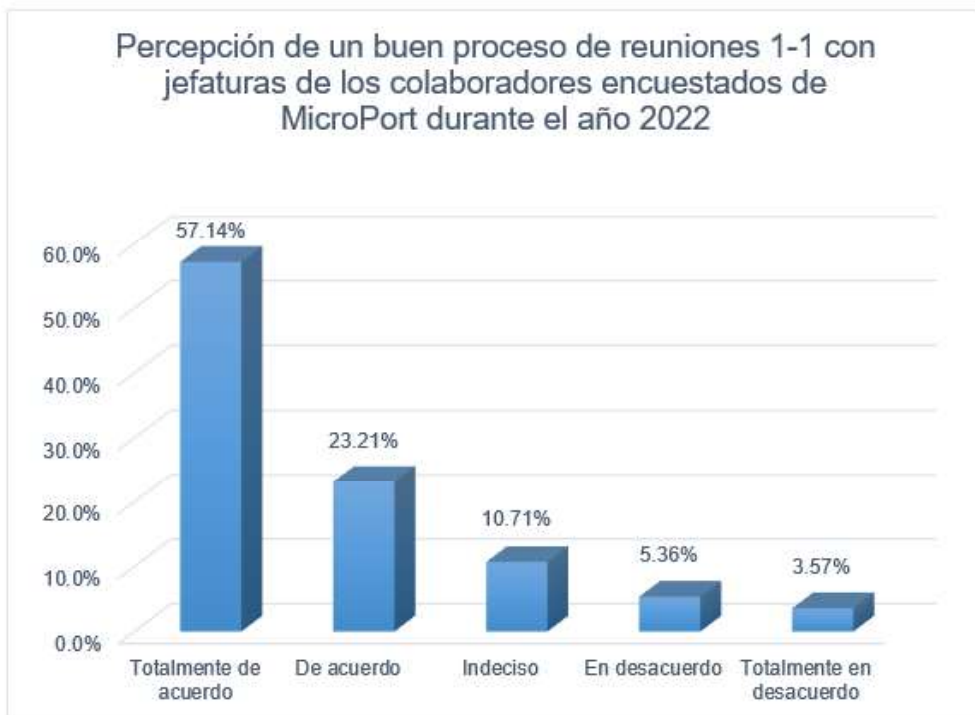


Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

La primera figura correspondiente a la segunda variable consiste a la figura número ocho, que muestra los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort en relación con la percepción de las expectativas y planes de la compañía.

A las personas encuestadas se les consulta si conocen y se mantienen enterados de las expectativas y planes de la compañía a lo que un 59% de los encuestados indican estar de acuerdo y un 14% totalmente de acuerdo mientras que un 18% de las personas aseguran estar indecisos en sus respuestas, un 6% es en desacuerdo y un 4% totalmente desacuerdo. Este ítem es otro de los aspectos que según Hernández (2022) se ha trabajado en la organización por mejorar, a mediados del año 2021 se implementa nuevos medios de comunicación para que los colaboradores tengan acceso a la información importante de la compañía.

**Figura 9**



**Fuente:** cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

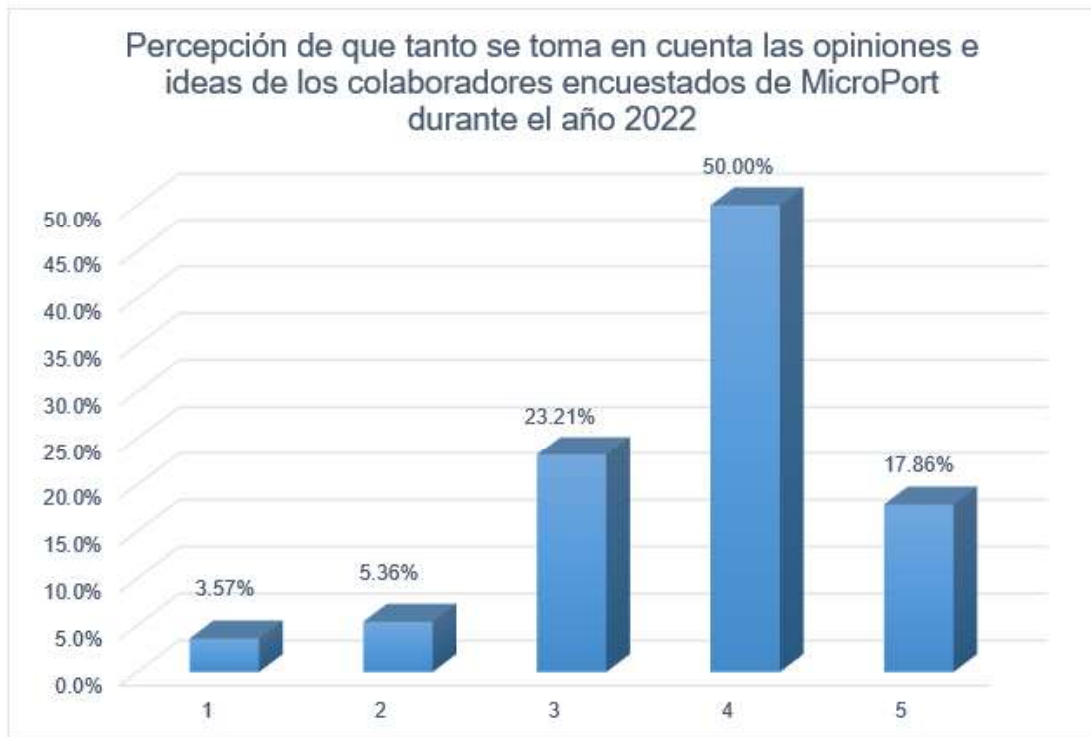
La figura anterior abarca el concepto de reuniones 1-1 con jefaturas, muestra de una manera gráfica los resultados del ítem del cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort consultando si realizan periódicamente y de una forma correcta sus reuniones individuales con sus jefaturas.

“Una reunión *“one to one”* es un encuentro breve entre un miembro de un equipo y su mando inmediatamente superior con la finalidad de detectar problemas, errores o necesidades, mejorar la productividad o impulsar un proyecto con nuevas ideas” (Álvaro, 2021, párr. 6).

El 57% de los colaboradores indican estar totalmente de acuerdo que en la manera en que realizan sus 1-1 es correcta, el 23% indica estar de acuerdo. Por el otro lado, un 10.71% responde estar indeciso, un 6% estar en desacuerdo y un 4% totalmente desacuerdo. Lo que refleja un aspecto positivo para la compañía ya que la mayoría de los colaboradores indican estar formando una buena relación con sus jefaturas y esto es un pilar fundamental para la creación de una buena cultura organizacional.



**Figura 10**

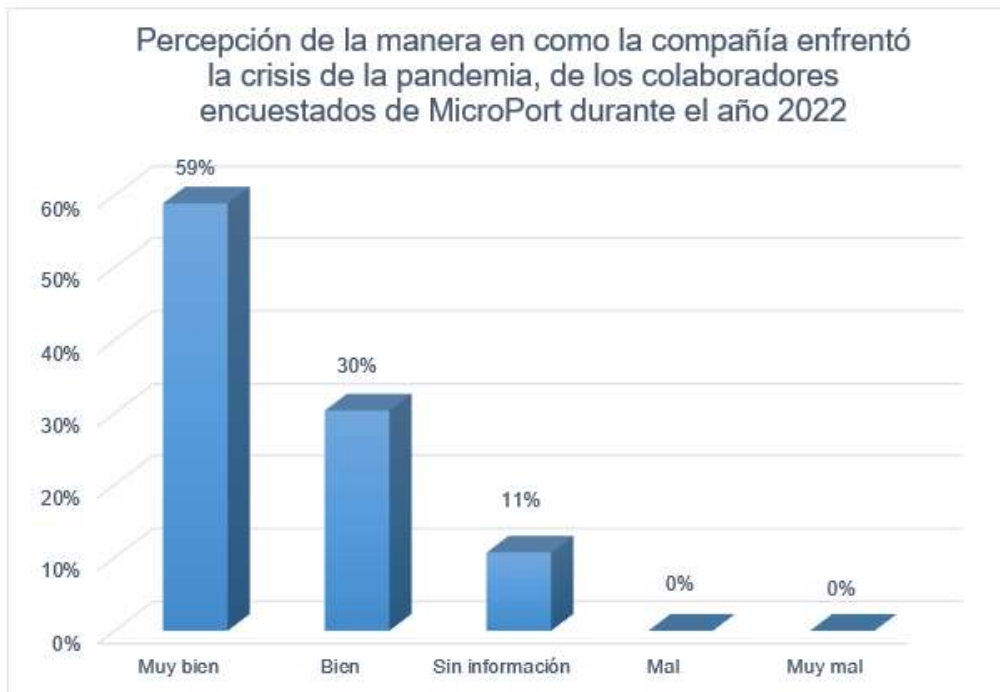


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

El ítem número diez del cuestionario aplicado a los colaboradores encuestados de MicroPort refiere al nivel de percepción de que tanto se toma en cuenta sus opiniones e ideas en la compañía. Para este ítem se presenta la opción de seleccionar un nivel de rango del uno al cinco, donde el nivel 1 equivale a casi siempre falso y 5 a casi siempre cierto.

Se obtiene como resultado que un 50% de la población selecciona el nivel 4, un 18% el nivel 5; es decir que un 68% considera que la mayoría del tiempo sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta, mientras que un 23% de las personas encuestadas no están satisfechos o insatisfechos con respecto a cuanto son involucrados en las decisiones o estrategias de la compañía. Además, se tiene un 3.57% que indica que casi siempre falso y un 5.36% responden un siempre falso. Dichos resultados ayudan a la investigación a identificar que tanto se debe cambiar la forma en que se involucra a los colaboradores en las decisiones importantes o temas de estrategia de la compañía.

**Figura 11**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

Finalizando el análisis e interpretación de los resultados de la segunda variable, se presenta la figura anterior que muestra los resultados del ítem número 11 del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa MicroPort.

Es importante resaltar que, a inicios del año 2019, aparece un virus desconocido para todos y a partir de este momento el planeta inicia un ciclo pandémico que viene a dar retos nuevos a las compañías y los cuales deben ser resueltos de manera expedita. Según Hernández (2022) para MicroPort es muy retador tomar las decisiones correctas, pero es claro que la prioridad es la salud y seguridad de sus colaboradores, por lo que de este hecho se toman las líneas de trabajo para la nueva realidad a enfrentar.

El 59% de las personas encuestadas indican que la empresa manejó la crisis muy bien, el 30% responde bien lo que arroja números muy positivos a la estrategia utilizada. Un 11% de las personas no cuenta con información ya que se cuenta con personal que inicia después de dicha crisis reflejando un adecuado manejo de la crisis en la organización, teniendo un efecto positivo en los colaboradores que han indicado estar agradecidos.

## **Análisis e interpretación de resultados de la tercera variable: Metas y objetivos en cultura organizacional**

En esta sección se presentan los resultados relacionados con la tercera variable de la investigación, en la cual se desarrolla la selección de metas y los objetivos de la cultura organizacional que se está buscando lograr con la propuesta.

### **Análisis documental**

Según Castillo (2019) el rumbo de una organización está basado en la cultura organizacional de la misma, esta incluye los valores, las creencias, rutinas y comportamientos del grupo que compone la empresa.

Para el fortalecimiento de esta cultura es necesario iniciar con el fortalecimiento del equipo de liderazgo para que de acá inicie el cambio en la totalidad de la organización y es importante crear un entendimiento completo de lo que se quiere lograr para alcanzar en conjunto estas metas y objetivos (Castillo, 2019).

Según Robbins (2009) la cultura organizacional cumple con diversos beneficios para las organizaciones como los siguientes:

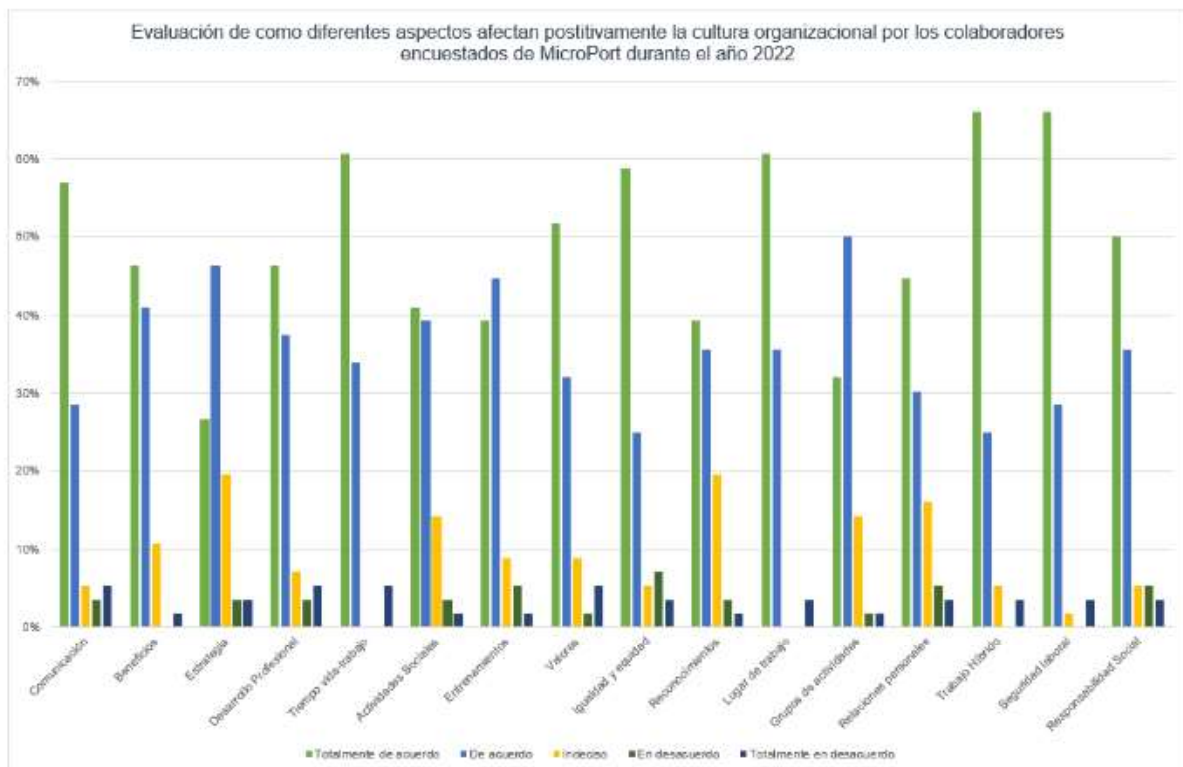
- Permite crear un valor de diferenciación en la organización.#
- Forma una identidad al grupo.
- Aumenta el compromiso en las personas de la organización.
- Desarrolla la estabilidad en la compañía.

Según las fuentes estudiadas y analizadas para la presente investigación la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional es esencial para mantener un grupo estable que encuentra su trabajo más que una obligación como un lugar donde están satisfechos, completos y seguros, logrando de esta manera un equipo más fuerte con mayor eficiencia y buenos resultados en sus desempeños.

## Resultados del cuestionario

A continuación, se muestran los resultados relacionados con esta variable de metas y objetivos en cultura organizacional, en referencia al cuestionario aplicado a la población de colaboradores de la empresa MicroPort.

**Figura 12**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

En la primera figura correspondiente a la tercera variable sobre cultura organizacional se refiere a los resultados obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort Orthopedics en relación con la pregunta que pretende concluir cual es el aspecto positivo más importante en la cultura organizacional.

Para el presente ítem se presenta una tabla con diferentes elementos organizacionales que dan calidad a la cultura organizacional, el colaborador debe clasificar cada elemento en un rango de totalmente de acuerdo con totalmente desacuerdo en relación con como considere dicho elemento afecta positivamente la cultura organizacional.

El primer elemento presentado consiste en la comunicación, acá el 57% de los colaboradores indican que están totalmente de acuerdo que afecta positivamente la cultura organizacional, el 29% indica estar de acuerdo, mientras que solamente un 14% de los colaboradores se distribuye entre indeciso, en desacuerdo o totalmente desacuerdo.

El paquete de beneficios también es presentado como un elemento positivo en la cultura organizacional, según Vargas (2022) la empresa busca como además de un salario ofrecer a los colaboradores un paquete de beneficios adecuado y competitivo, además de mantenerlo actualizado a las diferentes necesidades que surgen. A esto los colaboradores encuestados responden en 46% estar totalmente de acuerdo y un 41% de acuerdo adicionalmente se tiene un 11% de las respuestas como indeciso, y un 2% totalmente desacuerdo.

La estrategia es considerada como un pilar esencial para la gestión de la organización (Hernández, 2022) y al consultar con los colaboradores que tan necesario ven tener una estrategia clara se obtiene que un 27% del personal está totalmente de acuerdo, un 46% está de acuerdo y un 20% se encuentra indeciso, mientras que un 8% se encuentra en desacuerdo o totalmente desacuerdo.

Para el desarrollo profesional, el 46% de las personas encuestadas indican estar totalmente de acuerdo con que es un elemento positivo en la cultura organizacional, un 38% está de acuerdo, un 7% indeciso, un 4% en desacuerdo y un 5% totalmente desacuerdo.

El concepto tiempo vida-trabajo es un beneficio que MicroPort busca brindar a sus colaboradores (Hernández, 2022) y los colaboradores consideran en un 61% estar totalmente de acuerdo con que es positivo para la cultura organizacional y un 34% está de acuerdo con la afirmación con solamente un 5% del personal que se encuentra totalmente desacuerdo.

En relación con el desarrollo de actividades sociales las respuestas obtenidas indican que un 41% de la población está totalmente de acuerdo y un 39% de acuerdo con que

es un elemento positivo para la cultura organizacional. Por el otro lado un 14% responde estar indeciso, un 4% estar en desacuerdo y un 2% totalmente desacuerdo.

Los entrenamientos tanto en procesos internos como en nuevas capacidades son impulsados como una herramienta de crecimiento entre el personal (Hernández, 2022), al momento de aplicar el ítem, se obtiene un 39% de las respuestas indicando estar totalmente de acuerdo y un 45% de la población está de acuerdo, junto con estos resultados se tiene un 9% indeciso, un 5% en desacuerdo y un 2% totalmente desacuerdo.

Los valores corporativos son pilar esencial para MicroPort Orthopedics (Vargas, 2022) y a como se presenta en los capítulos anteriores los mismos tienen sus conceptos y significados para la compañía. El 52% de la población indica estar totalmente de acuerdo con que los valores son un elemento positivo para la organización y un 32% de las respuestas indican estar de acuerdo, un 9% indeciso, un 2% en desacuerdo y un 5% totalmente desacuerdo.

Un 59% de las respuestas indican estar totalmente de acuerdo y un 25% de acuerdo con la afirmación de que la igualdad y equidad es un elemento positivo para la cultura organizacional mientras que solamente un 16% de las respuestas se dividen entre indeciso, desacuerdo o totalmente desacuerdo.

Los reconocimientos en la organización se han manejado de maneras diferentes durante los años, pero se ha trabajado por mantener al menos un sistema de reconocimientos (Hernández, 2022), la población de colaboradores indica estar totalmente de acuerdo en que es un elemento positivo para la organización en un 39% y de acuerdo en un 36%. Adicional se cuenta con un 20% de respuestas como indeciso, un 4% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo.

Para el lugar de trabajo, un 61% de las respuestas indican estar totalmente de acuerdo con que este aspecto afecta positivamente la cultura y motivación de los colaboradores, y además un 36% indica estar de acuerdo, con solamente un 4% indicando estar totalmente desacuerdo.

Las respuestas obtenidas indican que un 32% de la población encuestada está totalmente de acuerdo con que un grupo de actividades es un aspecto positivo para la organización, un 50% está de acuerdo con la afirmación y un 14% indica estar indeciso junto con un 4% en desacuerdo o totalmente desacuerdo.

La creación de relaciones personales también es considerada como un elemento positivo para la cultura organización en un 45% totalmente de acuerdo y un 30% de acuerdo, mientras solamente un 9% de respuestas se encuentran entre indecisos y en desacuerdo.

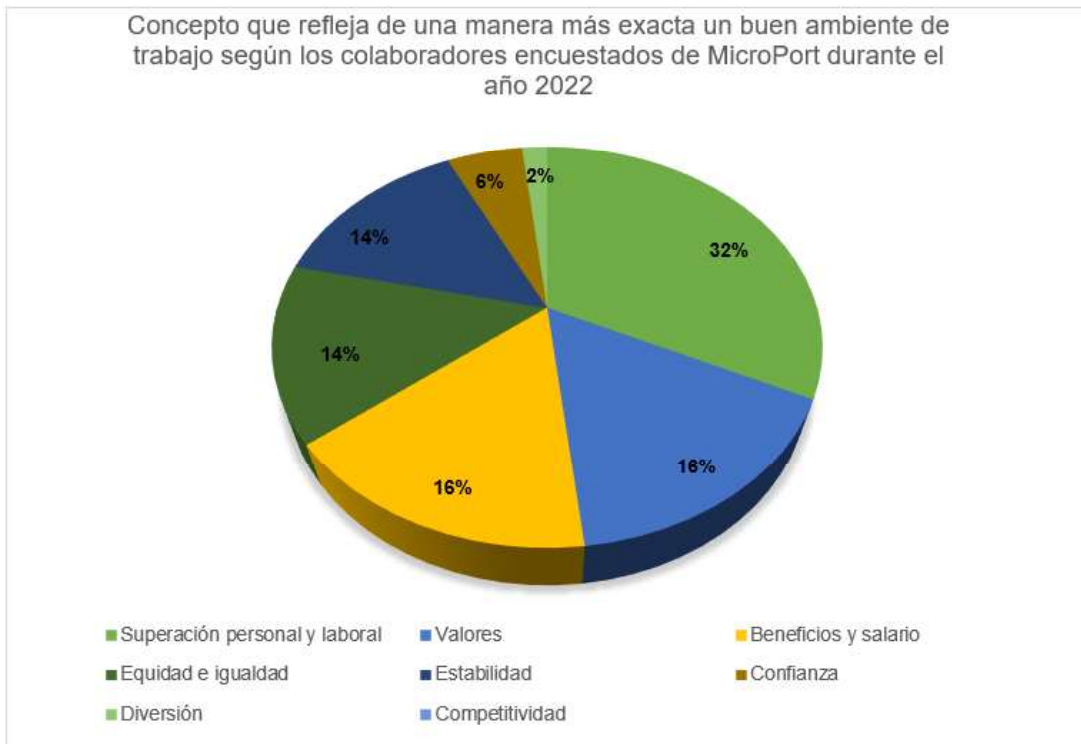
El trabajo híbrido es un beneficio traído a la organización a partir de la crisis de la pandemia por el coronavirus, según Hernández (2022) el sistema surge de la necesidad de ir regresando las funciones a la oficina y satisfacer las solicitudes del personal de seguir en trabajo desde la casa. Contar con este beneficio es un elemento positivo para la organización según un 66% de las respuestas obtenidas con el cuestionario, un 25% de las respuestas también indican estar de acuerdo y solamente un 9% indica estar indecisos y en desacuerdo.

Un 66% de la población considera estar totalmente de acuerdo con que la seguridad laboral como un elemento positivo para la cultura organizacional y un 29% también indica estar de acuerdo junto con un 6% de respuestas en indecisos y totalmente en desacuerdo.

Para finalizar con los elementos la responsabilidad social se plantea como un área que ayuda a mejorar la cultura organizacional, y las respuestas al ítem en el cuestionario aplicado indican estar en 50% totalmente de acuerdo, un 36% de acuerdo, un 5% indeciso, un 5% en desacuerdo y un 4% totalmente desacuerdo.

Esta figura es de gran aporte a las conclusiones y recomendaciones que plantea la presente investigación ya que indica cuales son los elementos que mayor beneficios o satisfacción da a los colaboradores y por ende permite crear una estrategia más exitosa.

**Figura 13**



**Fuente:** cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

La figura anterior corresponde a los resultados arrojados por el ítem número trece del cuestionario aplicado a los colaboradores encuestados de MicroPort con el fin de determinar cuál es el concepto que la población considera refleja de una manera más exacta un buen ambiente de trabajo, según sus necesidades y metas.

Un 32% de la población indica que la superación personal y laboral es el elemento que debe ser más fuerte en una estrategia de mejora de cultura organizacional, un 16% responde valores, un 16% indica beneficios y salario, un 14% equidad e igualdad, un 14% estabilidad, un 6% confianza y un 2% diversión.

De igual manera este ítem es decisivo junto con el ítem anterior ya que de acá se obtiene la principal necesidad que los colaboradores consideran debe tomarse como prioridad en la compañía y es importancia ya que establecen las bases para el plan de cultura organizacional que se desea establecer en la organización, la cual viene a buscar satisfacer las necesidades de los colaboradores.



## **Análisis e interpretación de resultados de la cuarta variable: Línea de trabajo para la estrategia**

Los resultados de la cuarta variable correspondiente a la línea de trabajo que se establece para la estrategia a plantear se analizan en este capítulo en base a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la población de colaboradores de MicroPort Orthopedics.

### **Análisis documental**

Según Trenza (2020) la necesidad de un plan estratégico parte ya que define la ruta hacia la meta que se desea alcanzar en la compañía, el proceso abarca decisiones de gran dimensión que enrutan el trabajo a seguir por un periodo de tiempo definido.

Al momento de realizar un plan estratégico es necesario que se involucren a todos los colaboradores en el proceso ya que se tiene la percepción de los problemas y oportunidades de mejora de cada uno de los niveles y departamentos de la compañía.

Para un correcto plan estratégico se debe establecer una misión, visión y valores ya que son la estructura la estrategia. “La misión es la razón de ser por la que has creado tu empresa, el fin último de sus actividades” (Trenza, 2020, párr. 24), mientras que la visión indica hacia donde se quiere dirigir la compañía y los valores son los principios que dirigen la conducta de la empresa y sus colaboradores (Trenza, 2020).

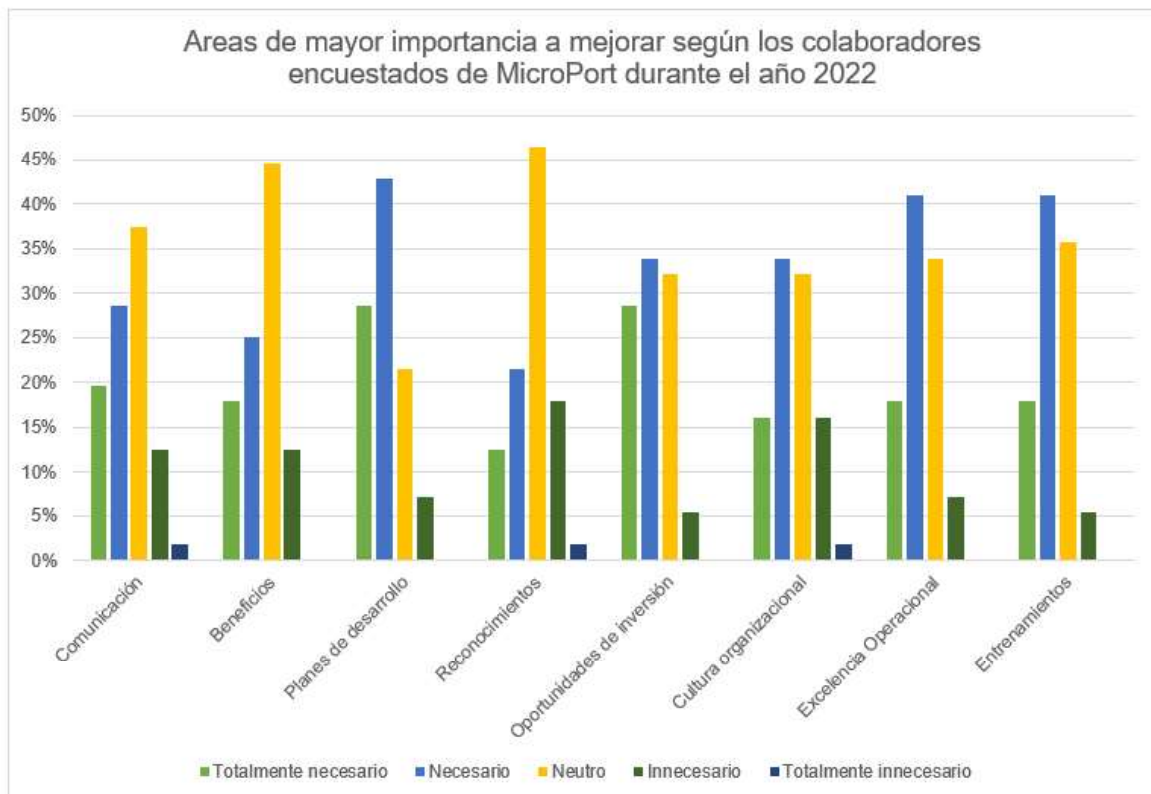
Además, es necesario cumplir diversos niveles de investigación durante la creación de la estrategia, como lo es un análisis interno que incluye el análisis de la situación actual de la compañía, un análisis financiero, conocer las competencias como la cadena de valor, recursos y capacidades. Seguidamente es necesario un análisis externo que involucra conceptos como las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL y análisis de la competencia (Trenza, 2020).

Trenza (2020) menciona conceptos como el DAFO, CAME, objetivos, estrategias, planes de acción y financieros que permitan guiar hacia los objetivos deseados.

## Resultados del cuestionario

Los resultados específicos de los ítems del cuestionario correspondiente a la cuarta variable, aplicado a los colaboradores encuestados de MicroPort son los siguientes:

Figura 14



Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

La figura número catorce muestra los resultados del ítem correspondiente a las áreas de mejora que tiene la organización, en el cuestionario aplicado a los colaboradores se les presenta una tabla con diversos elementos para que las personas puedan evaluar en un rango de totalmente innecesario a totalmente necesario, que tanto la empresa necesita mejorar el elemento presentado. Con respecto a la comunicación, las respuestas indican en un 20% que es totalmente necesario mejorar el área, un 29% considera que es necesario, un 13% se mantiene neutro, un 13% lo considera innecesario y un 2% totalmente innecesario.

Para los beneficios ofrecidos por MicroPort, el 18% de las personas encuestadas indican que es totalmente necesario que sean mejorados, el 25% indica que es necesario, un 45% se mantienen neutros y un 13% lo consideran innecesario.

El 29% de la población considera que es totalmente necesario y un 43% indica que es necesario trabajar en mejoras en los planes de desarrollo, un 21% de las respuestas se mantienen neutras y un 7% responde que es innecesario.

Para los programas de reconocimientos se obtiene un 13% de las respuestas que indican que es totalmente necesario buscar mejoras, un 21% responde que es necesario, un 46% se mantiene neutro, un 18% lo considera innecesario y un 2% totalmente innecesario.

Con respecto a las oportunidades de inversión, un 29% de las respuestas indican totalmente necesario buscar mejoras para esta área, un 34% responde que es necesario, un 32% se mantiene neutro y un 5% indica que es innecesario.

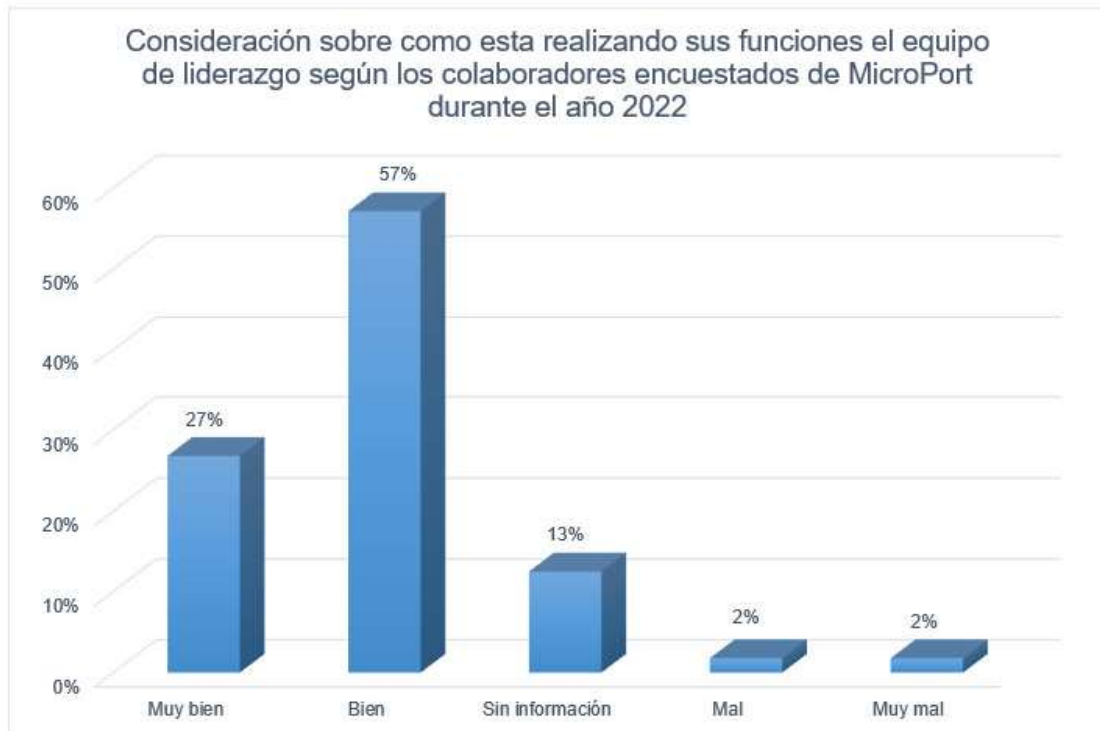
Para la cultura organizacional como concepto general se obtiene como datos que un 16% de los colaboradores indican que es totalmente necesario que la empresa trabaje en mejorar esta área, un 34% responde que es necesario, un 32% responde neutro, un 16% indica que es innecesario y un 2% totalmente innecesario.

El ítem arroja para la excelencia operacional que es totalmente necesario tener mejoras en un 18% de las respuestas, el 41% indica que es necesario, un 34% se mantiene neutro y un 7% lo considera innecesario.

Para finalizar con los entrenamientos, los colaboradores responden en un 18% que es totalmente necesario trabajar en mejoras en el área, mientras que un 41% lo considera necesario, un 36% se mantiene neutro y un 5% lo considera innecesario.

El presente ítem refleja la opinión de los colaboradores acerca de cómo se está trabajando actualmente en estas diferentes áreas y aporta a identificar en cuáles hay que reforzar la estrategia.

**Figura 15**



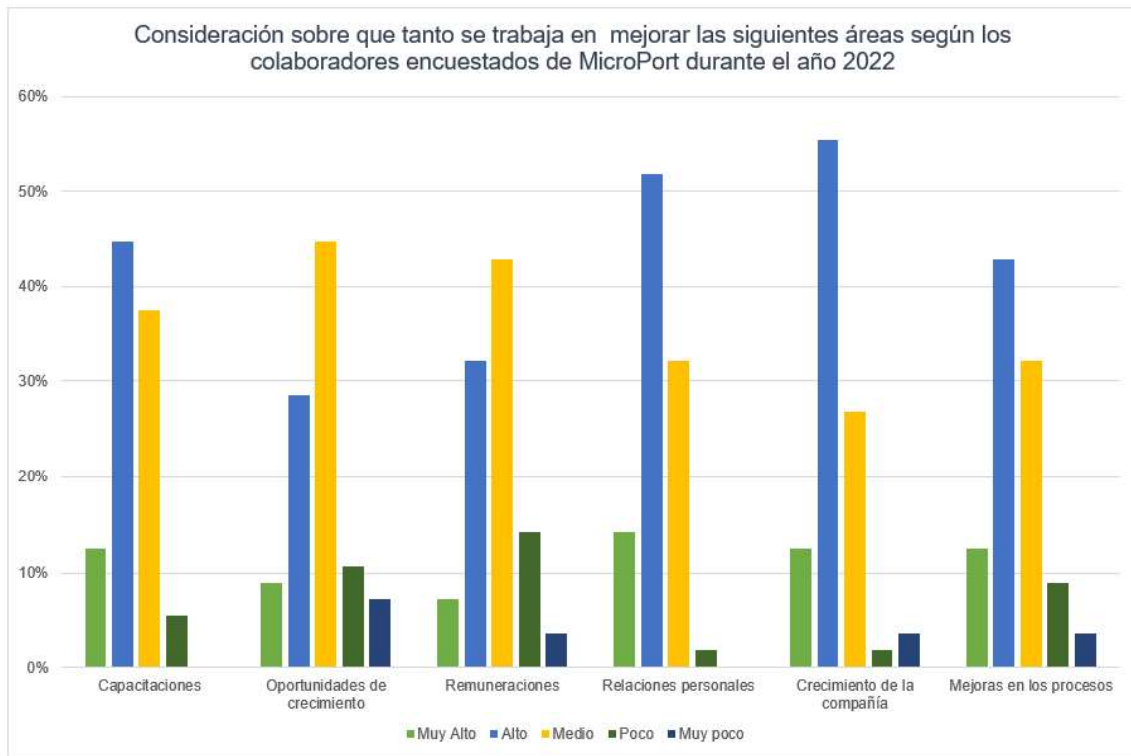
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

Para la figura número quince de la presente investigación, extraída de los resultados del cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort, muestra la opinión sobre cómo está realizando actualmente las funciones el equipo de liderazgo de la compañía.

El 27% de la población indica que el equipo de liderazgo está realizando sus funciones muy bien, el 57% responde que la gestión se realiza bien, el 13% de la población indica no tener información y un 4% responde entre mal y muy mal.

El objetivo de esta pregunta no es poner una calificación al equipo de liderazgo, que se sabe de palabras de Hernández (2022) es un equipo fuerte y con grandes capacidades, lo que se quiere es medir la percepción que tiene la población para identificar si es necesario trabajar en un plan que dirija al equipo a una ruta donde las personas puedan observar su trabajo y esfuerzos.

**Figura 16**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura anterior profundiza sobre la consideración de que tanto trabaja MicroPort en mejorar áreas de la cultura organizacional de los colaboradores encuestados.

En relación con las capacitaciones, un 13% de las respuestas indican que el trabajo por mejorar es muy alto, el 45% lo categoriza como alto, el 38% medio y un 5% indica que es poco.

A las oportunidades de crecimiento las respuestas reflejan que un 9% lo considera muy alto, el 29% alto, el 43% medio, el 14% poco y el 7% muy poco.

Las personas encuestadas en un 7% consideran que el trabajo por mejorar las remuneraciones es muy alto, un 32% opina que es alto, el 43% responde medio, el 14% lo define como poco y el 4% muy poco.

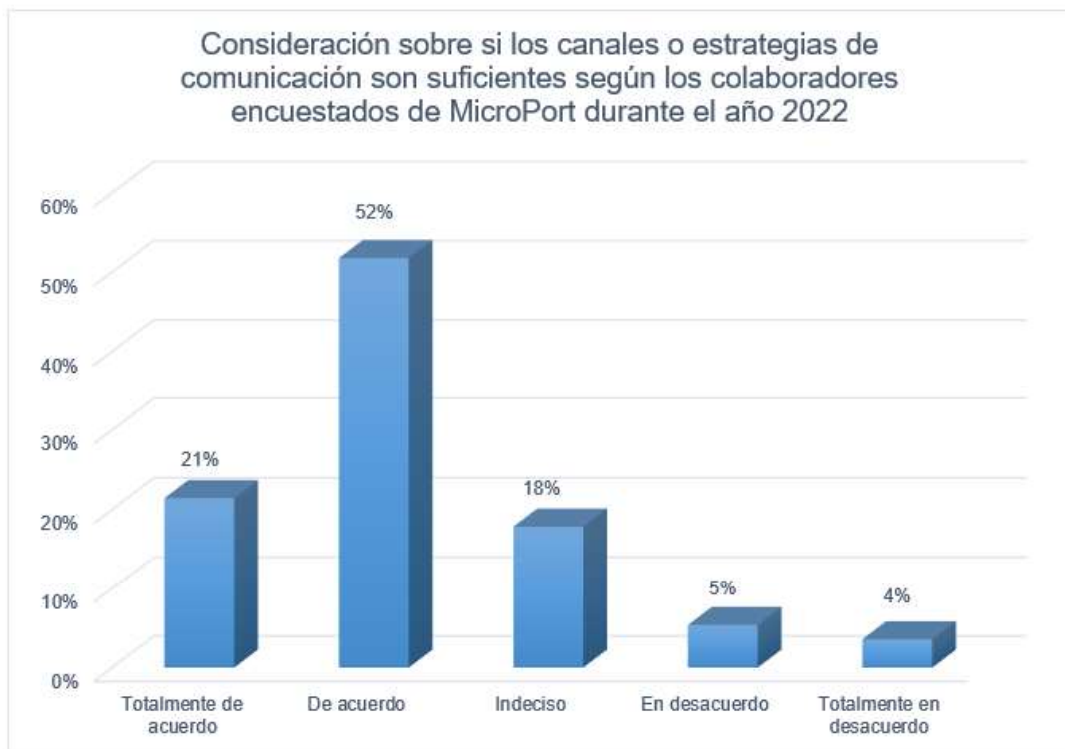
Un 14% de la población evalúa el trabajo en relaciones personales como muy alto, un 52% como alto, el 32% medio y un 2% como poco.

Con respecto al crecimiento de la compañía se obtiene que un 13% considera que el esfuerzo es muy alto, el 55% alto, el 27% indica medio y 6% se distribuye entre poco y muy poco.

Finalizando con las mejoras en los procesos, los colaboradores responden en 13% que el trabajo es muy alto, el 43% indica que es alto, un 32% consideran es medio, el 9% poco y el 4% muy poco.

Este ítem está muy unido al ítem número catorce, lo que se busca es terminar de definir que tanto se debe fortalecer los diferentes elementos de la cultura organizacional, con respecto a las percepciones de los colaboradores.

**Figura 17**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura número 17 determina como consideran los colaboradores encuestados de MicroPort los canales o estrategias de comunicación de la empresa, ayuda a determinar si las personas consideran con suficientes o si deben ser mejorados.

El 21% de las respuestas indican que están totalmente de acuerdo con que los canales y estrategias de comunicación son suficientes y el 52% está de acuerdo con la afirmación. Mientras que el 18% de las personas encuestadas se encuentran indecisos en sus respuestas, un 5% expresan estar en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

El objetivo del presente ítem corresponde a definir como se está manejando la estrategia de comunicación y comprender como se debe trabajar para que el ciclo de comunicación sea completo y adecuado. Además, se debe trabajar con el reto que trae el beneficio del trabajo desde casa, donde se debe buscar herramientas de comunicación que no se vean afectados por la distancia.

La comunicación consiste en una herramienta básica para una excelente cultura organizacional, por lo que al contar con un alto porcentaje de aceptación de las estrategias de comunicación refleja que se está desarrollando de manera correcta el plan hacia la cultura organizacional que se desea.

**Figura 18**



Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado

Con la figura anterior, se finaliza el análisis de las diferentes variables en cuestión. Con el presente ítem se define cual debe ser el valor corporativo que lidere la estrategia de la compañía según los colaboradores de MicroPort.

Las respuestas al ítem indican que un 36% de los colaboradores encuestados consideran que el valor corporativo debe ser la innovación, el 14% optan por la calidad, de igual forma un 14% prefiere la aspiración, un 13% selecciona la eficiencia, el 11% la integridad, un 7% la colaboración y un 5% la dedicación.

Los valores al ser los principios que dirigen los comportamientos de las acciones y comportamientos de las personas de la organización y de acá se debe decidir cómo actuar ante una situación o cómo se puede describir al conjunto de trabajadores de la organización.

Lo que aclara el panorama sobre que los valores que la población sientes más apropiados son la innovación, la calidad y la aspiración. En base a estos valores la estrategia de la compañía debe partir en búsqueda de las metas que se establezcan, es importante aprovechar el sentimiento de compatibilidad que la población reporta ante dichos valores.

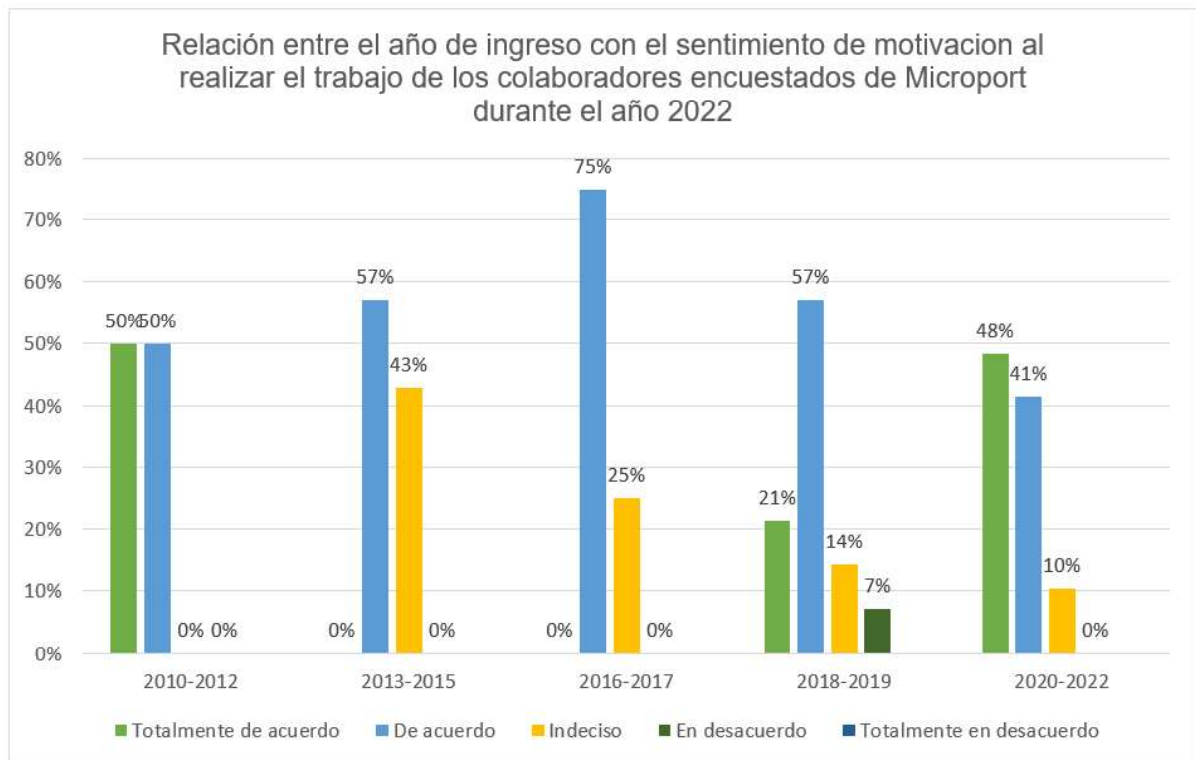
## **Cruce de variables**

La sección de cruce de variables permite descifrar de una manera más profunda los datos recopilados en el cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort Orthopedics. En las figuras que se presentan se dan cruces entre ítems, con el fin de observar y analizar relaciones importantes entre estos datos obtenidos.

Los resultados se grafican con el fin de poder evidenciar las correlaciones que pueden existir entre las distintas variables de estudio presentadas en las figuras anteriores, para luego analizarlas, obtener conclusiones y recomendaciones para finalmente utilizar los datos principales como parte de la propuesta.



**Figura 19**



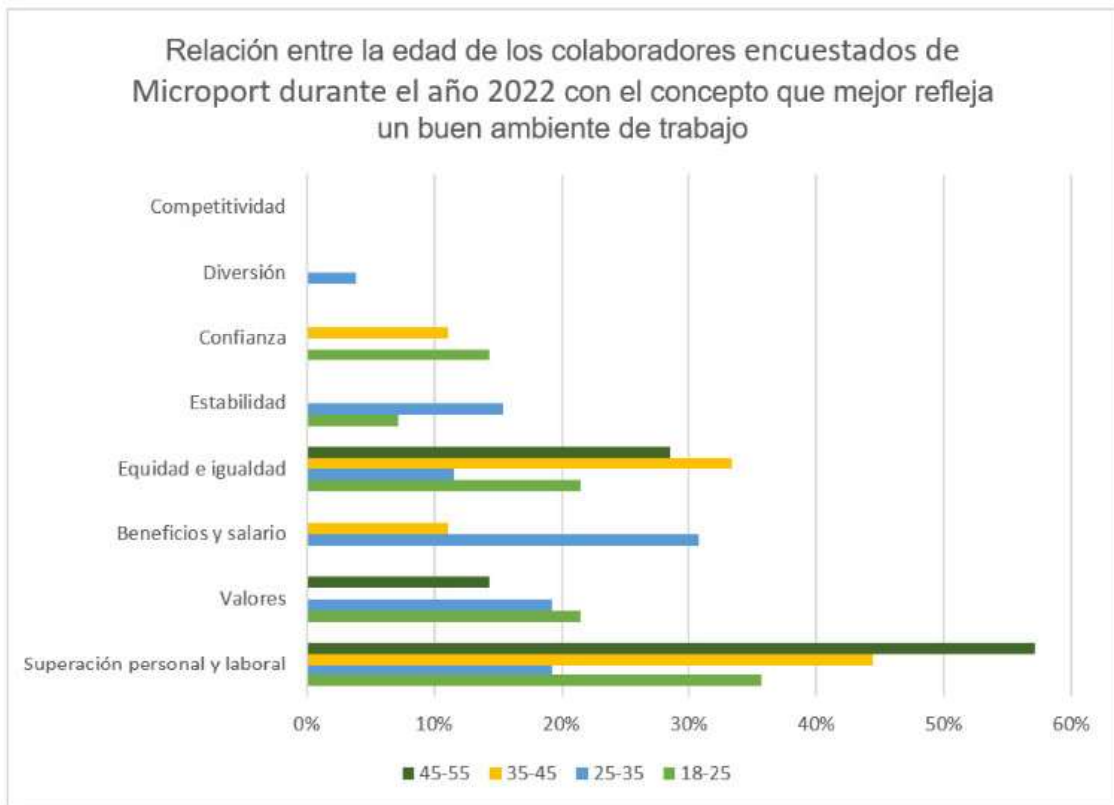
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

En la figura 19 se observa la relación existente entre el año de ingreso del personal y el sentimiento de motivación al realizar el trabajo de los colaboradores encuestados de MicroPort.

Puede observarse que donde se encuentra el mayor porcentaje de respuestas de personas indecisas es del personal que inicia a trabajar en la organización en los años 2013 al 2017, es decir el grupo de personas que sufre el cambio de gestión y gerencia que sufre la compañía en el año 2019.

Otro dato de importancia que se puede resaltar de la gráfica es que las personas que responden estar totalmente de acuerdo en sentirse motivados al realizar su trabajo se encuentran en los años posteriores al 2019 y un porcentaje de las personas que ingresan antes del 2012.

**Figura 20**

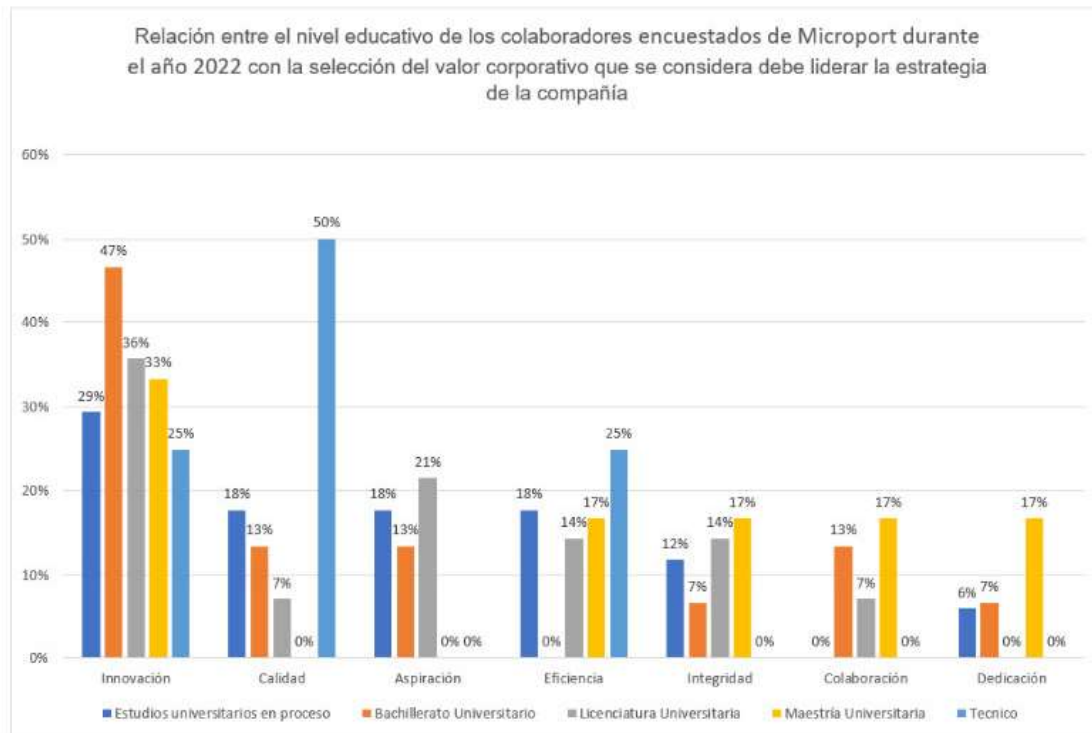


**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura anterior muestra la relación entre la edad de los colaboradores encuestados de MicroPort con el concepto que mejor refleja un buen ambiente de trabajo. El fin de esta correlación es entender si la edad de la persona determina la necesidad que debe ser primordial a la hora de seleccionar un trabajo. Según Conti (2022) lo que determina si un beneficio es provechoso o no para una persona está ligado a sus necesidades y estas varían en relación con la edad o etapa de desarrollo de la persona.

La gráfica muestra que para las personas más jóvenes en un rango de 18 a 25 años el elemento que consideran más importante es la superación personal y laboral, para el grupo de 25 a 35 años los beneficios y salarios es determinante a la hora de tener un buen ambiente de trabajo, para las personas de 35 a 55 años nuevamente la superación personal y laboral son de suma importancia junto con la equidad e igualdad.

**Figura 21**



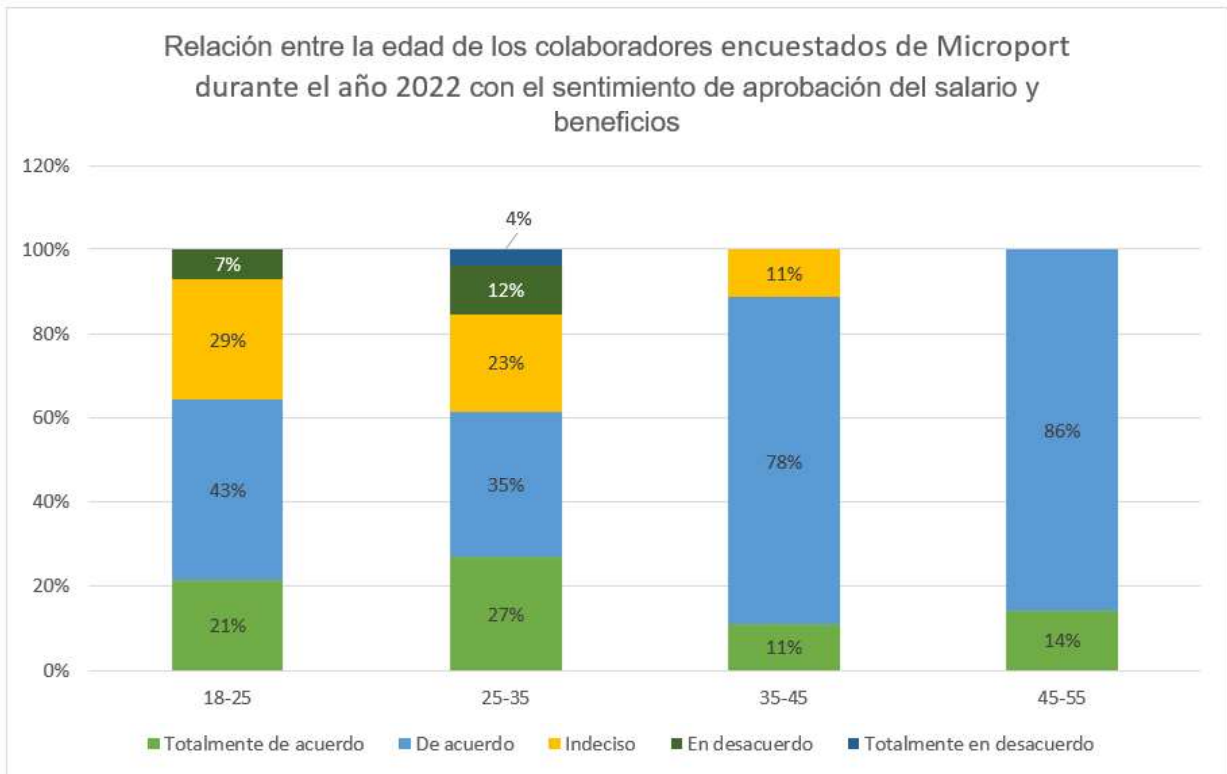
**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La figura 21 de la investigación detalla los resultados de correlacionar el nivel educativo de los colaboradores encuestados con la selección del valor corporativo que ellos consideran deben liderar la estrategia de la compañía.

Tomando como base el primer valor que tiene mayor preferencia entre los colaboradores, la innovación, se puede observar que el mayor porcentaje de personas que lo seleccionan pertenecen al nivel de bachillerato universitario y muy seguido por licenciatura universitaria y maestrías. Esto refleja que entre mayor es el nivel educativo de la persona se tiene más apertura a innovar y buscar una manera de realizar los procesos de una manera más sencilla y aprovechando las nuevas herramientas.

También se puede resaltar que el grupo de menor nivel académico que es el técnico medio de educación secundaria, se inclina en su mayoría por la calidad y esto se puede deducir según palabras de Vargas (2022) a que parte de la educación que se recibe en los técnicos médicos está basada en la calidad a la hora de realizar el trabajo.

**Figura 22**



**Fuente: cuestionario de elaboración propia para memoria de grado**

La última figura del capítulo muestra la relación entre la edad de los colaboradores encuestados de MicroPort con la percepción de que el salario y los beneficios son justos con respecto a las funciones que cumplen las personas.

Se observa que los grupos que muestran mayor percepción a estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus salarios y beneficios son justos son las personas mayores a los 35 años.

Adicionalmente se puede observar como el grupo de 25 a 35 años es donde hay mayor variedad de respuestas, acá hay un 23% de las personas que están indecisos, un 23% es en desacuerdo y es el único grupo que expresa estar totalmente desacuerdo. Acá es importante destacar que este grupo indica que los beneficios y salarios son primordiales para sentirse estables y las respuestas acá analizadas muestran que no se está cumpliendo con sus expectativas.

Finalizando con el grupo más joven de 18 a 25 años, ellos también responden de una manera más distribuida con un 21% totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo, 29% indecisos y un 7% en desacuerdo.

## **Alfa de Cronbach**

El presente capítulo cuenta con una última sección donde se realiza el cálculo del Alfa de Cronbach, dicho cálculo tiene como función de validar el cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort.

Este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Por tanto, el estadístico alfa de Cronbach puede considerarse como un coeficiente de correlación (Martínez, Ares y Emil, 2008, p. 73).

El coeficiente de Cronbach da mayor validez al instrumento aplicado en relación con que el resultado del coeficiente este lo más cercano posible a 1. Para la presente investigación las preguntas que se utilizan para el cálculo del coeficiente son las preguntas que utilizan escalas de 1 a 5 o bien que sean escalas de Likert, por lo que se define que los ítems a utilizar son:

- Ítem 4
- Ítem 5
- Ítem 6
- Ítem 7
- Ítem 8
- Ítem 9
- Ítem 10
- Ítem 11
- Ítem 12 (16 reactivos)
- Ítem 14 (8 reactivos)
- Ítem 15

- Ítem 16 (6 reactivos)
- Ítem 17

Con base en los indicadores contemplados para el cálculo del coeficiente en cuestión, se precisa que se trabaja con un total de 40 ítems.

El cálculo del Alfa de Cronbach se detalla seguidamente:

$$\alpha = [\text{Ítems} / (\text{Ítems} - 1)] * [1 - (\sum \sigma^2 N / \sigma^2 \sum \text{Ítems})]$$

Dónde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

Ítems = Cantidad de ítems

$\sum \sigma^2 N$  = Sumatoria de la varianza de los sujetos

$\sigma^2 \sum \text{Ítems}$  = Varianza de la sumatoria de los ítems

Al momento de aplicar la fórmula en los datos específicos que se obtienen en el cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort y con base en los ítems mencionados anteriormente, se tiene lo siguiente:

$$\alpha = [40 / (40 - 1)] * [1 - (33.41 / 184.73)] = 0.84$$

Con este resultado se logra evidenciar que los resultados de la investigación son confiables, ya que cuenta con una correcta validación estadística del instrumento aplicado en la cual se observa que el dato es sumamente cercano a 1, validando de esta manera su confiabilidad.

La tabulación específica y detallada de los datos para la obtención del Alfa de Cronbach se presenta en los anexos del trabajo.

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## Conclusiones

En el presente capítulo se desarrollan las principales conclusiones con relación a las ideas de mayor relevancia del análisis generado luego de la interpretación de las diferentes variables cuantitativas que arroja el cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort Orthopedics.

Este capítulo se desarrolla de manera que las conclusiones se presentan de acuerdo al flujo en que las variables son desarrolladas en el capítulo número tres y luego analizadas en el capítulo número cuatro.

Se inicia con las conclusiones generales para luego continuar con las conclusiones derivadas de cada una de las cuatro variables del proyecto. Posteriormente, se presentan las conclusiones relacionadas con los datos importantes que brindan los cruces de variables.

Es importante resaltar que las variables de esta investigación, sus análisis, conclusiones y recomendaciones parten en función de cumplir con los objetivos específicos presentados para el proyecto. Además, las conclusiones se basan en los datos cuantitativos que arroja la herramienta utilizada y en la investigación cualitativa realizada en los capítulos iniciales del proyecto.

Para finalizar la presente sección se procede a desglosar las conclusiones generales del estudio; estas parten del punto central de cada variable antes presentada y estas además se encuentran fundamentadas en la investigación teórica presentada anteriormente.

Estas conclusiones son el origen de la propuesta que presentada en el capítulo número seis, pues corresponden a la idea principal por tratar y la información más relevante del análisis. Luego de observar el panorama completo, se permite plantear una propuesta final.



## Conclusiones de los datos generales

Las conclusiones por presentarse en esta primera sección señalan las ideas originadas a los datos generales, los cuales son los indicadores que no pertenecen a ninguna variable específica del proyecto y en cambio muestran datos generales de las personas encuestadas de MicroPort Orthopedics.

- Se concluye que la población de colaboradores de la compañía MicroPort está conformada mayormente por personas en el rango de edad de 25 a 35 años, continuando en segundo lugar quienes tienen entre 18 y 25 años. Lo que significa que la mayoría de la población de la compañía pertenece a la generación Y conocidos como millenials y existe otro grupo de personas perteneciente a la generación Z. Además, se determina que el grupo está compuesto en su mayoría por adultos jóvenes, lo que implica que es un grupo con energía y entusiasmo para generar una cultura organizacional agradable para todos.
- En referencia al año de ingreso a la compañía se concluye que más de la mitad de la población actual inicia a trabajar con MicroPort a partir del año 2020; es decir, se está tratando con una población nueva en la compañía que ingresa durante los tiempos de pandemia. Lo que arroja a enfocarse en los aspectos que se consideran necesitan mejoras o ser reforzados, más que comparar la cultura organizacional y motivación existente antes y después del 2019.
- Puede establecerse que el grado académico de los colaboradores de MicroPort está dividido de una manera muy uniforme, el mayor porcentaje de encuestados están realizando sus estudios universitarios, seguido del porcentaje de personas que ya poseen su título de bachillerato universitario o licenciatura, este dato es relevante para el estudio para determinar que el grupo está compuesto de personas muy preparadas, que analizan sus respuestas y opiniones, además tienen fundamentos teóricos para solicitar diferentes cambios tanto en procesos como en la gestión de la oficina.

## **Conclusiones de la primera variable: causas del cambio motivacional**

A continuación, se procede a presentar las conclusiones referentes a la primera variable, las cuales corresponden a los resultados dados para esta unidad de estudio. La presente variable presenta las conclusiones que refieren a las causas que influyen a un cambio motivacional en la organización.

- Se concluye que un gran porcentaje de la población indica estar motivada al realizar su trabajo, sin embargo, existe un porcentaje de la población que según sus respuestas se puede concluir no se sienten satisfechos con sus funciones o bien con el ambiente laboral que se brinda actualmente, este porcentaje equivale a aproximadamente un 20% de los colaboradores encuestados. A pesar de que el porcentaje positivo es mayor, el porcentaje de personas desmotivadas es un riesgo que requiere atención por parte de la organización, pues quienes no se sienten motivados en su trabajo traen factores como un alto nivel de ausencias, rotación de personal y baja productividad, además de un daño en la imagen y valor de la compañía (Torres, 2020).
- A partir de la figura número seis del capítulo tres se deriva la conclusión de que la empresa en cuestión es considerada un lugar apto para trabajar tanto psicológicamente como emocionalmente. Según Hernández (2022), MicroPort busca a través de los años cómo seguir estableciéndose como un lugar de trabajo donde las personas se sienten tranquilos sin ningún tipo de factor que los haga sentir inseguros en su trabajo y es que brindar un ambiente donde las personas responden sentirse seguros es un logro que conlleva bastante trabajo por un tiempo prolongado, y se debe mantener el trabajo constante para seguir ofreciendo una atmósfera de respeto y estabilidad emocional. También es importante recalcar que este esfuerzo es un trabajo en conjunto ya que, aunque la organización trabaje por brindar un espacio apto, los colaboradores deben aportar a cuidar el ambiente y poner en práctica valores de convivencia correctas y seguras para todos los colaboradores.

- Puede concluirse que la percepción sobre el apoyo en el trabajo recibido por parte de los compañeros y equipos de liderazgo de los colaboradores encuestados de MicroPort, es alto ya que un poco más de la mitad de las personas responder sentirse totalmente apoyados por sus equipos. Al igual que con la conclusión anterior este aspecto es una de las áreas donde la compañía aplica grandes energías para mantener el espíritu de cordialidad y apoyo en el grupo (Hernández, 2022).
- Se concluye que la motivación es un elemento que requiere constante atención, pues puede cambiar repentinamente entre los colaboradores (Torres, 2018). Al ser personas que están en constante cambio y evolución, lo que ellos consideran elementos para estar motivados también pueden cambiar de un período a otro por lo que es importante evaluar constantemente el sentimiento de motivación en el grupo para evitar cambios negativos y repentinos.

### **Conclusiones de la segunda variable: planes de acción estratégicos**

Las conclusiones de la segunda variable son presentadas en esta sección, las cuales son detalladas en concordancia con los resultados arrojados por el cuestionario para esta unidad de estudio.

- Como primera conclusión se obtiene que un porcentaje alto de los colaboradores indican mantenerse enterados de las expectativas y planes de compañía, pero las respuestas no seleccionan el totalmente de acuerdo de las opciones de respuesta, es decir que las personas si se mantienen al tanto de la estrategia de la compañía, pero se mantiene un indicador de que la información no se siente completa en su totalidad o no se brindan actualizaciones con gran frecuencia. Además, se distingue un porcentaje de respuestas un poco más alto a las conclusiones anteriores que indican sentirse indecisos a la hora de dar una respuesta, esto refleja que la comunicación es una de las áreas donde no se tiene el total control y la población resiente una mejor administración de este aspecto en cuestión.

- Seguidamente, en relación con la metodología de las relaciones individuales conocidas como 1-1, puede concluirse que la mayoría de los colaboradores realizan sus reuniones periódicamente y consideran que se ejecutan correctamente, obteniendo los resultados deseados de las mismas. En el presente ítem se tiene un porcentaje considerable que indica estar indeciso o en desacuerdo con la afirmación de tener un buen sistema de reuniones individuales con sus jefaturas, este porcentaje se ha disminuido, pues según Vargas (2022), el equipo de recursos humanos ha desarrollado equipos de apoyo para las jefaturas y así desarrollar sus habilidades blandas como líderes.
- En relación con el ítem donde se les consulta a los colaboradores qué tanto consideran que sus opiniones e ideas son tomadas en cuenta, se concluye que solo un pequeño porcentaje considera que casi siempre son tomadas en cuenta, pero la mitad de la población indica un nivel donde están satisfechos con la interacción de sus ideas y opiniones en las decisiones importantes. También se tiene un porcentaje considerable de personas que indican un nivel intermedio de satisfacción, lo que indica que la organización debe fortalecer los métodos donde los colaboradores pueden expresarse y asegurarse que la estrategia a aplicar considere las percepciones de los colaboradores.
- Para finalizar se concluye que la organización tiene la capacidad para tomar decisiones bajo un momento de crisis. La totalidad de las respuestas indican que existe un gran manejo de la crisis de la pandemia y las respuestas que no dan una versión positiva se debe a que no tienen información ya que no eran parte de la compañía al momento de la crisis. Se puede concluir que la compañía busca tomar decisiones que tengan como prioridad la seguridad de los trabajadores además cuenta con las herramientas para facilitar el trabajo del equipo bajo cualquier circunstancia (Hernández, 2022).

## **Conclusiones de la tercera variable: metas y objetivos en cultura organizacional**

En esta sección se desarrollan las conclusiones basadas en la tercera variable, en relación con las metas y objetivos en el plan de cultura organizacional que se desea implementar en la organización.

- Con respecto a la comunicación dentro de la cultura organizacional, se concluye que los colaboradores están en su mayoría de acuerdo en que el proceso de comunicación es un elemento clave para crear un ambiente adecuado en una organización. Según palabras de Hernández (2022) la comunicación interna y local en la organización se ha mejorado constantemente pero donde existen debilidades es en completar el ciclo de comunicación y al comunicarse con los equipos ubicados en Estados Unidos.
- Se concluye que el paquete de beneficios que es ofrecido a los colaboradores es considerado importante para el fortalecimiento de la cultura organizacional, por lo que es necesario resaltar la importancia del fortalecimiento de este paquete y mantenerlo ajustado a las necesidades de los colaboradores. Según publicaciones de cultura y bienestar laboral es importante entender que existen dos maneras de retribuir el trabajo de los colaboradores. La primera consiste en los salarios y luego se tienen los paquetes de beneficios que dan valor adicional al salario, por lo que parte de la conclusión consiste en que el paquete de beneficios debe ser revisado para asegurar está en las mejores condiciones.
- En relación con la estrategia se puede concluir que no todo el personal tiene total conocimiento de la importancia de una planeación estratégica, ya que hay un porcentaje alto de respuestas que indican estar indecisos sobre si el tener una estrategia adecuada es favorable para la cultura organizacional. Por lo que es necesario el fortalecimiento de la cultura de una estrategia en la organización entre todos los colaboradores para expandir el conocimiento de la necesidad.

- Se permite concluir que los colaboradores tienen especial interés en contar con un buen plan de desarrollo profesional, al tener posibilidades de crecimiento en su área laboral o profesional las personas consideran se agrega valor a la cultura organizacional de la empresa. Según Torres (2018) el sistema de desarrollo profesional permite identificar cuáles son las áreas de mejora para cada trabajador y cuando no existe un correcto sistema de desarrollo el personal llega a puntos de estancamiento donde surgen sentimientos de desencanto y desmotivación.
- Según los resultados del cuestionario se concluye que un pilar esencial para una buena cultura organizacional es que las personas tengan la posibilidad de equilibrar sus vidas personales con el trabajo. Según profesionales de Talento Humano (2021), no es un reto fácil para las organizaciones pues consiste en un esfuerzo por partes iguales tanto de los colaboradores como de las jefaturas. Este elemento permite motivar y retener al personal ya que se permite que tenga tiempo para sus actividades de ocio o proyectos personales.
- Se concluye que las actividades sociales también tienen un efecto positivo en la cultura organizacional, puesto que el personal se mantiene alegre y siente que su tiempo de ocio y diversión son valiosos para la organización. Además, se establece la conclusión que es necesario un grupo que esté a cargo del desarrollo de actividades sociales para mantener una cultura organizacional adecuada y saludable en una organización. Como se puede observar en una de las conclusiones anteriores, se concluye que los tiempos de ocio de calidad, donde los colaboradores tengan espacios para compartir entre ellos, crear relaciones interpersonales y llegar a conocerse mejor son necesarios y apreciados por el grupo encuestado.
- Con respecto al desarrollo de entrenamientos y capacitaciones para la obtención de nuevas capacidades en el personal se concluye que son considerados de gran valor para una organización ya que son herramienta de apoyo para los planes de desarrollo de las personas, por lo que se concluye que es necesario un programa

que permita a los colaboradores adquirir nuevas habilidades además de fortalecer las que ya cuentan actualmente esto para tener un equipo siempre capacitado y adaptado a las nuevas realidades y necesidades.

- Se establece la conclusión acerca de los valores corporativos en las organizaciones, se establece que los colaboradores están de acuerdo que una serie de valores es necesario para sentar los fundamentos de una cultura organizacional, ya que a los valores para MicroPort son parte de procesos como la política de calidad, evaluaciones individuales, decisiones de ajustes salariales, entre otros (Vargas, 2022).
- Se concluye que el personal considera que un ambiente con igualdad y equidad es fundamental para mantener el respeto y una excelente cultura organizacional en una organización, solamente un pequeño porcentaje del personal no esta tan de acuerdo con que este concepto sea prioridad en una estructura. “La igualdad de trato y oportunidades entre todas las personas, teniendo en cuenta las necesidades y particulares respectivas de cada uno” (Asensí, 2020, párr. 3), por lo que parte de la conclusión equivale a asegurar un ambiente donde todas las personas tengan las mismas oportunidades y opciones.
- Con respecto a los programas de reconocimientos, se concluye que la respuesta mayoritaria coincide en que es un sistema necesario para el mantenimiento del orgullo del personal, ya que se crea una cultura de apreciación y atención a los esfuerzos extras de cada persona. “El reconocimiento de empleados se constituye, nada más ni nada menos, que, como una felicitación abierta y expresamente dirigida a un trabajador o equipo, con la finalidad de celebrar su desempeño laboral” (Gamarra, 2022, párr. 4) lo que permite concluir que es necesario retribuir a los colaboradores no solamente con salarios sino con elementos como los programas de reconocimientos.

- Se concluye que el lugar de trabajo es considerado un elemento de alta importancia para la cultura organizacional, esto a pesar de las nuevas circunstancias de trabajo híbrido donde las personas asisten a la oficina física con menos frecuencia. Por lo tanto, se concluye que es necesario que la organización brinde un espacio físico agradable y apto para realizar sus funciones brindando las herramientas necesarias para que cada trabajador pueda cumplir con sus tareas.
- Se permite concluir que el trabajo híbrido es un método necesario para la satisfacción del grupo encuestado, un alto porcentaje de los porcentajes afirman considerar este sistema como una herramienta altamente funcional para mantener a los colaboradores satisfechos. “Lo que muchas empresas están convergiendo es una mezcla de trabajo a distancia y en una oficina tradicional, lo que se conoce como espacio de trabajo híbrido” (Hogarty, 2021, párr. 2), este sistema mencionado trae diversos beneficios para los colaboradores como el aumento de la productividad, mayor sensación de felicidad y reducción de costos (Hogarty, 2021).
- Logra determinarse que la seguridad laboral es considerada un elemento positivo para la cultura organizacional. Los colaboradores indican que se sienten a gusto en sus trabajos si saben que tienen una estabilidad y seguridad en sus organizaciones. Por lo que se concluye que es necesario fortalecer el sistema de seguridad en la compañía en todos los ámbitos, seguridad refiriendo tanto a estabilidad laboral como asegurar un espacio con las condiciones adecuadas para respaldar y asegurar la salud de los colaboradores.
- Finalizando con la figura número 12, se concluye que un buen plan de responsabilidad social en las organizaciones es de gran ayuda para fortalecer la cultura organizacional, “la empresa debe tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones” (Cajiga, 2002, p.2). Por lo que se concluye que la organización debe ser responsable con el ambiente de su



alrededor tanto social como ambiental esto para que fortalecer la conciencia en el equipo que se debe ser responsable con el entorno.

- Finalmente, se concluye que, según las necesidades y metas de los colaboradores, el elemento considerado como el mejor concepto que refleja de una manera más exacta un buen ambiente de trabajo es la superación personal y laboral. Según Torres (2018) en algunas organizaciones se dan casos de personas que se mantienen realizando las mismas funciones por muchos años, perdiendo expectativas y en lugar de esto se crea un sentimiento de estancamiento, esta situación deteriora la cultura organizacional.

### **Conclusiones de la cuarta variable: línea de trabajo para la estrategia**

Las conclusiones de la última variable hacen referencia a la línea de trabajo que utiliza para el plan estratégico que busca la mejora de la motivación y de la cultura organizacional de la empresa MicroPort.

- Se concluye que entre las áreas de mejora para Microport, los colaboradores consideran que la principal en abarcarse debe ser los planes de desarrollo, seguido por las oportunidades de inversión. Como tercer punto se encuentran los entrenamientos y excelencia operacional para finalizando con la cultura organizacional, comunicación, beneficios y reconocimientos. Este resultado refleja que los esfuerzos de la compañía por mejorar las diferentes áreas relacionadas con la cultura organizacional han sido positivos, pero aún quedan enfoques que deben ser trabajados (Vargas, 2022).
- Se permite concluir que el equipo de liderazgo de la empresa MicroPort está realizando sus funciones de una manera adecuada y está siendo bien percibida por los colaboradores, por lo que se deduce que las técnicas utilizadas por el equipo de liderazgo en Costa Rica son adecuadas y deben de ser mantenidas en la nueva propuesta de estrategia ya que refleja buenos resultados.

- Se concluye que, la consideración de los colaboradores con respecto a que tanto trabaja la organización en mejorar áreas de su cultura organizacional es que el enfoque de la empresa está en el crecimiento de la misma compañía, seguido por el trabajo en el fortalecimiento de las relaciones personales, luego se indica que hay fuertes esfuerzos en mejorar el sistema de capacitaciones e implementar mejoras en los procesos. Según las respuestas de los colaboradores, donde existe menor impulso de mejora consiste en la apertura de oportunidades de crecimiento para los colaboradores y en sus remuneraciones.
- Logra determinarse que la mayoría de la población de colaboradores de la empresa MicroPort considera que los canales y estrategias de comunicación son suficientes y adecuados, por lo tanto, se concluye que la estrategia de comunicación en marcha se está desarrollando de una manera adecuada. Dicha estrategia de comunicación según Vargas (2022) parte de dos años atrás cuando surge la necesidad de definir un nuevo sistema de comunicación al iniciar el trabajo desde la casa debido a la pandemia por lo que la conclusión corresponde a seguir fortaleciendo el programa actual de comunicación.
- Se finaliza con la conclusión correspondiente a cuál es el valor corporativo que los colaboradores consideran debe liderar la estrategia de la compañía, luego de estudiar los resultados, la misma debe estar basada en la innovación con apoyo de calidad y aspiración. “La innovación es un proceso de aprendizaje, y el aprendizaje es un proceso colectivo que se da en un entorno organizado” (Lam, 2021, párr. 6). Según las opiniones de los colaboradores y analizando los diferentes conceptos de innovación lo que se refleja es un deseo de aprendizaje, crecimiento y mejora en lo que cada persona está desarrollando actualmente. Así, se deduce que se cuenta con un grupo de colaboradores que desean mejorar día con día y con ello crecer en su ámbito laboral y tener apertura a nuevos procesos y nuevas oportunidades dentro de la compañía. Según palabras de Hernández (2022) el equipo de Costa Rica se caracteriza por demostrar su excelencia en cada detalle realizado, es un grupo capaz de lograr grandes avances.

## **Conclusiones del cruce de variables**

Para finalizar la presentación de las conclusiones, luego de estudiar las mismas para cada una de las variables de este trabajo, se desarrollan las principales conclusiones de las figuras que corresponden al cruce de ítems del cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort Orthopedics.

- En relación con el análisis correspondiente sobre el año de ingreso de la persona con su nivel de motivación al realizar el trabajo se resuelve que entre menos tiempo tiene la persona de laborar en la compañía más motivado reporta sentirse, es decir las personas que ingresan recientemente indican que su trabajo y funciones los mantienen motivados.
- Se concluye que el concepto que mejor refleja un buen ambiente de trabajo se ve influenciado por la edad y generación de la persona. Según los resultados del cuestionario se determina que la superación personal y laboral es la prioridad para el grupo más joven de la compañía, también lo es para las personas de más de 35 años, pero adicional este grupo indica un alto interés por la equidad e igualdad. Por otro lado, se concluye que los beneficios y salarios son prioridad para el grupo de 25 a 35 años.
- Se logra determinar la correlación entre el nivel educativo de la persona con la selección del valor corporativo que debe liderar la estrategia de la compañía. Se concluye que las personas que se encuentran en el proceso de sus estudios universitarios se inclinan por la innovación al igual que grupos que ya cuentan con sus títulos universitarios de bachillerato, licenciatura o maestría. Por otro lado, se concluye el grupo que no ha iniciado con estudios universitarios seleccionan los valores de calidad y eficiencia.
- Luego de analizar la relación entre la edad de la persona con la percepción de los salarios y paquete de beneficios, puede concluirse que los individuos de mayor

edad son los que consideran en su mayoría que los salarios y beneficios ofrecidos por la compañía son justos. Mientras que el grupo de menor edad, de 18 a 35 años, son las personas que indican inconformidades o bien no estar seguros de su respuesta lo que permite concluir que no sienten seguridad con sus salarios y los beneficios que reciben por parte de la compañía.

## **Conclusiones generales**

En la última sección de conclusiones se presentan las conclusiones de la presente investigación. Se presentan las ideas conclusivas que muestran las principales generalidades de las variables y correlaciones antes descritas.

- Se determina que la población de MicroPort es un grupo en su mayoría joven, que a partir del año 2019 presenta un crecimiento exponencial. Además, a partir de dicho año inicia un ciclo de rotación de personal que concluye en una población en su mayoría nueva en la compañía sin mucho conocimiento de los cambios que se han dado a través de los años. Adicionalmente, se deduce que la población tiene suficiente capacitación en estudios universitarios.
- Se concluye que un porcentaje alto de la población indica estar motivado, pero este grupo está conformado por las personas de años de ingreso reciente, lo que deja un grupo de personas con mayor antigüedad en la compañía que son los colaboradores que indican no estar satisfechos con la motivación. MicroPort es considerado un lugar seguro y agradable para trabajar donde las personas se sienten apoyadas tanto por compañeros como por equipos de liderazgo y jefaturas.
- Se permite concluir que los planes de acción estratégicos deben enfocarse en realizar un trabajo en conjunto entre jefaturas y colaboradores para abarcar las ideas, esfuerzos y opiniones de todas las personas. Además, se concluye que es necesario fortalecer el sistema de reuniones individuales para que sean más

eficientes y encontrar una manera donde la información importante fluya de una manera más rápida y completa.

- Se concluye que las metas y objetivos de la cultura organizacional deben estar enfocados en brindar un excelente sistema de trabajo híbrido, que los colaboradores sientan seguridad en su trabajo y puedan tener un agradable lugar de trabajo junto con un programa que permita equilibrar vida personal con el trabajo, finalizando con un enfoque que permita la superación personal y laboral.
- Se establece que la línea de trabajo para la estrategia debe buscar mejoras en los planes de desarrollo que la compañía ofrece y sus remuneraciones, junto con trabajo en oportunidades de inversión, mayor apertura a entrenamientos y excelencia operacional. Además, se concluye que los valores base de la estrategia son la innovación, la calidad y la aspiración.

## **Recomendaciones**

Al finalizar la presentación y desarrollo de las conclusiones de la investigación, incluyendo conclusiones para los datos generales, las distintas variables, el cruce de variables y conclusiones generales, se procede con el desarrollo de las recomendaciones del presente trabajo.

Al igual que la sección anterior se inicia con recomendaciones basadas en los datos generales, luego se sigue con recomendaciones específicas para cada una de las variables que se ha desarrollado durante el proyecto, continuando con una serie de recomendaciones que corresponden al cruce de variables para cerrar con las recomendaciones finales las cuales sientan la estructura para la propuesta del proyecto que se desea implementar en MicroPort Orthopedics.

De esta manera, se procede a presentar las distintas recomendaciones y sugerencias que la investigación arroja para la compañía, relacionadas a las investigaciones realizadas y herramientas aplicadas entre los colaboradores.

## Recomendaciones de los datos generales

Las primeras recomendaciones refieren a los datos generales que se obtienen del trabajo de estudio por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores. A partir de aquí se plantean las sugerencias generales relacionadas con la información obtenida que no es asignada a las variables específicas desarrolladas previamente.

- Se recomienda mantener un estudio de los rangos de edad de las personas que se contratan para asegurar mayor diversidad en los grupos generacionales que conforman la población con el fin de dar una apertura a diversas mentalidades y puntos de vista de los proyectos que se quieran implementar. Para este punto se recomienda utilizar un sistema que permita mantener una correcta base de datos donde se actualice la información y datos personales de los colaboradores constantemente.
- Se sugiere dar un mayor enfoque a las personas de más antigüedad en la compañía para escuchar sus inquietudes y necesidades. Este grupo consiste en las personas con mayor experiencia y conocimiento sobre la compañía por lo que se recomienda no descuidar al mismo y en lugar de eso aprovechar su experiencia para el desarrollo de la estrategia de trabajo e implementación de mejoras. Para lograr dicha recomendación se sugieren actividades como almuerzos de antigüedad donde se puede celebrar y conmemorar el trabajo de las personas con más años en la compañía, adicional se sugiere capacitar a estas personas para que se conviertan en líderes dentro de la organización, dirigiendo diferentes proyectos teniendo de esta manera mayor presencia dentro de la organización.
- Se recomienda seguir impulsado el desarrollo educativo de los colaboradores. Según Hernández (2022) la compañía ofrece un sistema de reembolsos educativos para las personas que demuestren estudiar una carrera que es provechosa para la compañía. Se sugiere dar un reforzamiento a dicho programa para estudiar que esté utilizando de la mejor manera y el aprovechamiento de los colaboradores hacia el mismo sea el máximo.

## **Recomendaciones de la primera variable: causas del cambio motivacional**

Se procede a presentar las recomendaciones relacionadas con la primera variable de la investigación, las mismas corresponden a cada una de las conclusiones anteriormente presentadas.

- Se recomienda revisar constantemente el nivel de motivación del grupo de colaboradores, ya que este factor es una variable que puede cambiar muy rápidamente y se puede ver influenciada por diferentes circunstancias que se estén viviendo en la organización o bien en la época donde se haga la medición. La motivación se convierte en el termómetro de cómo se están gestionando las diferentes áreas de la compañía, por lo tanto, la recomendación es medir constantemente el sentimiento de motivación.
- Se sugiere apoyarse de diferentes profesionales como psicólogos, nutricionistas, médicos generales, entre otros para seguir trabajando en tener un espacio donde los individuos se sienten seguros y tranquilos trabajando. La recomendación consiste en crear una red de profesionales externos e internos a la compañía que funcionen para los colaboradores como un equipo de apoyo y soporte mientras realizan sus funciones. Para esto se recomienda mantener conexiones y relaciones con instituciones como el Instituto Nacional de Seguro, EHS Salud Ocupacional, Cámara de Industrias, entre otras.
- Se recomienda seguir desarrollando actividades que fortalezcan los lazos de confianza y permitan a los colaboradores conocerse entre sí, esto como actividades de tipo *Team Building* donde los colaboradores pueden poner en práctica sus habilidades y retarse a sí mismos a salir de su zona de confort.

## **Recomendaciones de la segunda variable: planes de acción estratégicos**

A continuación, se desarrollan las recomendaciones referentes a la segunda variable del trabajo de estudio, mismas que se derivan de las conclusiones de este estudio de la variable previa equivalente.

- Se recomienda realizar reuniones periódicas entre colaboradores y jefaturas que no sean las directas o propias, es decir abrir espacios donde los gerentes de áreas como recursos humanos, gerencia general, finanzas, entre otros puedan reunirse con personas de diferentes equipos para conversar sobre las expectativas y planes de la compañía y poder tener diversidad de opiniones junto con creación de relaciones personales entre personas que normalmente no conviven en sus tareas diarias.
- Se sugiere crear un documento guía para las reuniones 1-1, donde tanto jefaturas como los colaboradores puedan encontrar una guía sobre como estas reuniones deben llevarse a cabo, con el fin de unificar la manera en la que cada persona lleva a cabo estas reuniones para de esta manera asegurar todos cumplan con los requisitos y objetivos mínimos de una reunión individual con jefatura directa. El documento debe surgir del trabajo en equipo de personas de diferentes departamentos y niveles, para crear la guía más amplia y correcta posible ya que abarca opiniones y necesidades diversificadas.
- Se sugiere iniciar con un programa de desarrollo de habilidades blandas donde los colaboradores pueden fortalecer áreas como comunicación, seguridad, confianza, empatía, entre otros. Esto porque es necesario que el esfuerzo para generar un mejor flujo de comunicación y mejoras en la compañía sea de doble vía, es decir que ambas partes están capacitadas y preparadas para implementar nuevas metodologías y proyectos. Si no se logra una población con actitud de involucrarse y capaz de dar sus puntos de vista, la estrategia a implementarse no



es funcional o exitosa. Para este proyecto se recomienda trabajar en conjunto con la cámara de Industrias para buscar las mejores opciones de capacitaciones para la población, también se sugiere hacer las mismas de manera grupal para fortalecer los lazos sociales y de confianza entre los colaboradores.

- Se recomienda seguir trabajando por conocer las diferentes necesidades de la población para que el equipo de dirección este preparado para enfrentar diferentes crisis y no sea necesario tomar decisiones sin fundamentos suficientes. Además, es importante conocer las amenazas que rodean a la organización para tener posibles planes de acción y siempre asegurar el bienestar de los colaboradores. Para esto se sugiere plantear una encuesta para los colaboradores que sea aplicada periódicamente y permita medir las opiniones y evaluaciones a las diferentes áreas de la cultura organizacional.

### **Recomendaciones de la tercera variable: metas y objetivos en cultura organizacional**

En esta sección se desarrollan las recomendaciones basadas en la tercera variable, en relación con las metas y objetivos en el plan de cultura organizacional que se desea implementar en la organización.

- Se sugiere crear un plan de cultura organizacional que tenga entre sus metas principalmente, trabajar por mejorar los planes de desarrollo, equilibrio vida persona- trabajo, lugar de trabajo y trabajo híbrido. Al crear este plan de cultura organizacional se debe tomar como base un plan estratégico donde se establecen todos los puntos necesarios por abarcar.
- Se recomienda mantener un control de desempeño de los aspectos se concluyen están manejándose correctamente, como son la comunicación, paquete de beneficios, desarrollo de actividades sociales, aplicación de los valores corporativos, igual y equidad, programas de reconocimientos, seguridad laboral,

plan de responsabilidad social. Para esto se propone utilizar herramientas como cuestionarios, entrevistas, *focus groups*, entre otros para evaluar la percepción del trabajo en estas áreas por parte de los colaboradores, además se propone involucrar a diferentes personas en estos grupos de trabajo para tener una mayor participación.

- Se recomienda desarrollar planes de carrera que permitan a los colaboradores tener la oportunidad de crecimiento y superación profesional dentro de la organización. Para esto se propone apertura de pasantías internas en los diferentes departamentos para iniciar a conocer las diferentes áreas donde las personas pueden crecer y desarrollarse. Se sugiere la creación de un grupo de personas encargadas de recolectar las diferentes especificaciones de los puestos disponibles conocidos como *Job Description*. Esto para poder un plan donde se conozca las capacidades y habilidades que necesita cada puesto, también es necesario tener un documento donde se pueda evaluar las capacidades de cada persona, con esto se puede reconocer cual persona puede desarrollarse para cada puesto existente y abrir oportunidades de aprendizaje en la misma organización.
- Se propone crear un programa de Desarrollo Individual para cada persona, donde de mano del supervisor de cada colaborador se complete un documento donde se seleccionan las áreas principales donde se quiere enfocar el desarrollo de la persona. Con esto se permite crear un plan de los principales entrenamientos y capacitaciones que se deben aplicar en la organización. Se recomienda que junto con el desarrollo de dicho documento se dé un apoyo de seguimiento al plan para revisar que los avances se estén realizando, además es necesario que las personas del equipo de liderazgo de Costa Rica presten un papel de *coaching* para guiar a los colaboradores que tienen mayor dificultad para encontrar el desarrollo que desean para sus carreras profesionales.

## **Recomendaciones de la cuarta variable: línea de trabajo para la estrategia**

Seguidamente se muestran las recomendaciones de la última variable de la investigación, donde se plantea la línea de trabajo para la estrategia a utilizarse para el mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa MicroPort Orthopedics.

- Se recomienda crear un plan de desarrollo para cada persona, basado en sus habilidades y aptitudes a fortalecer para poder abrir puertas de crecimiento profesional para los colaboradores. Estos planes deben ir paralelamente con un esquema de capacitaciones que permitan a los colaboradores mejorar sus debilidades y desarrollarse en nuevos conocimientos junto con el fortalecimiento de sus habilidades blandas y técnicas.
- Se sugiere al equipo de liderazgo seguir utilizando su línea de trabajo ya que hasta el momento es considerado se está realizando una buena gestión y dirección. Adicional con las acciones ya en curso se propone capacitaciones para el equipo de liderazgo para el mejoramiento de aptitudes y actitudes de las personas involucradas, para esto se proponen reuniones constantes donde los líderes pueden exponer sus avances y proyectos además de proponer mejoras para los proyectos paralelos.
- Se recomienda crear grupos de trabajo que se enfoquen en áreas específicas de mejora, donde las personas involucradas puedan utilizar sus conocimientos para desarrollar proyectos que busquen mejoras en la cultura organizacional de la compañía, especialmente en las áreas de oportunidades de crecimiento y remuneraciones, ya que son las que se indican se ha dado el menor esfuerzo por mejorar.

- Se sugiere iniciar un acercamiento con entidades como CINDE o PROCOMER para promover la expansión del conocimiento de la compañía en el territorio nacional. Además de, aprovechar oportunidades como ferias de empleo, reuniones o capacitaciones del área médica en el país, conexiones con hospitales públicos y privados, entidades educativas como universidades entre otras para aumentar la red de *Networking* que permite a la empresa abrir mayores oportunidades de crecimiento.
- Se recomienda estudiar la estrategia de comunicación utilizada para buscar fortalecerla y tener un mayor alcance a la hora de emitir algún tipo de comunicación. Por medio de la encuesta mencionada anteriormente se recomienda consultar sobre los medios de comunicación existentes, para conocer la opinión de los colaboradores, además se propone mantener métricas que evalúen a cuantas personas les está llegando la comunicación correctamente.
- Se recomienda iniciar una campaña de interiorización de los valores corporativos para que los mismos sean conocidos y entendidos de la mejor manera y de esta forma lograr que los colaboradores se adueñen de los mismos involucrándolos en sus funciones diarias y manera de actuar en la organización. Además, se sugiere enfocarse en los valores seleccionados por los colaboradores (innovación, Calidad y aspiración) de manera que los mismos se conviertan en la base de la estrategia a desarrollarse.

## **Recomendaciones del cruce de variables**

Luego de avanzar por cada una de las variables del estudio, se procede a plantear las recomendaciones específicas detalladas para las relaciones encontradas en el cruce de variables previamente demostrado.

- Se recomienda realizar una revisión por medio de un cuestionario y reuniones grupales del plan estratégico y plan de cultura organizacional anualmente para

determinar las necesidades y preocupaciones de la población conforme van ganando antigüedad en la compañía, esto para evitar que las personas pierdan motivación con el paso del tiempo en la compañía. Además, se recomienda programar actualizaciones grupales periódicamente donde el equipo de liderazgo brinde actualizaciones de los proyectos que se estén realizando y los colaboradores puedan dar sus opiniones y aclarar dudas.

- Se recomienda capacitar al personal de recursos humanos con especialistas en comunicación y estudio del comportamiento humano, apoyándose en organizaciones especializadas para que la organización sea capaz de estudiar los diferentes grupos generacionales para así conocer sus necesidades y formas de enfrentar o aceptar diferentes situaciones, esto para avanzar los proyectos en relación con las necesidades de las personas.
- Se sugiere trabajar constantemente el proyecto de interiorización de los valores mencionado anteriormente, es necesario que los valores sean conocidos, estudiados e interiorizados por cada persona para de esta manera se entiendan en virtud de la compañía y trabajo en lugar de lo aprendido en centros de enseñanza. Se recomienda incluir entrenamientos grupales donde se estudien casos donde los valores son aplicados, para dar una apertura mayor a conocer el concepto, es necesario que los colaboradores puedan aplicar los valores y entender como son aplicados en la vida laboral.
- Se propone seguir con el trabajo en conjunto con empresas auxiliares como *PricewaterhouseCoopers*, para tener seguridad de que los salarios y beneficios de la empresa se encuentran dentro del mercado laboral costarricense. Adicional a estos esfuerzos se recomienda dar mayor exposición a estos estudios de mercado hacia los colaboradores, junto con una proyección del costo en dinero de los beneficios brindados para dar a la organización un panorama más claro de la remuneración que se está brindado por el trabajo de las personas.

## Recomendaciones generales

Para finalizar la sección de recomendaciones se procede a presentar las recomendaciones generales del trabajo, mismas que se detallan como sugerencias finales por cada variable previamente desarrolladas.

- Se recomienda realizar acercamientos para entrevistas de salida al personal que renuncia a partir del año 2019, esto con el objetivo de entender cuáles son las fallas realizadas por la compañía en dicho momento o bien entender posibles áreas de mejoras que los resultados del cuestionario no arrojan al estar en su mayoría completado por personal con pocos años en la compañía.
- Se sugiere que el plan estratégico a desarrollarse en la compañía sea un trabajo en conjunto entre el equipo de liderazgo, jefaturas y colaboradores, para lograr que sea un trabajo que cuente con las opiniones e involucramiento de los diferentes grupos. Al realizar trabajos en equipo se permite estandarizar procesos con oportunidades de mejoras que no estén parcializadas y que son revisadas por los diversos grupos involucrados.
- Se recomienda continuar y establecer de una manera oficial el sistema de trabajo híbrido en la compañía, para permitir a los colaboradores mantener un equilibrio de su vida personal con la laboral, además trabajar para mejorar el espacio físico de la compañía para que cada vez este más adaptado a los nuevos sistemas de trabajo y brinde espacios cómodos y agradables. Además, se recomienda establecer un sistema que permita mantener las relaciones personales en la compañía, que de espacio para actividades sociales y espacios donde las personas puedan tener tiempos de esparcimiento y diversión.

- A como es mencionado anteriormente, se recomienda apoyarse de diversas instituciones y empresas especializadas como CINDE, Procomer, *Pricewaterhouse Coopers*, Comercial de Seguros, Instituto Nacional de Seguros, entre otras que permitan brindar fundamentos para las decisiones que se toman en la compañía. Para esto se sugiere participar en capacitaciones, conferencias, ferias, mesas redondas o actividades que estas organizaciones propongan para fortalecer las conexiones profesionales y adquirir diferentes conocimientos que se puedan aplicar en la organización.

## **Capítulo VI**

### **Propuesta**



## Introducción

En el presente capítulo se presenta la propuesta que surge de la investigación. Esta se fundamenta en el análisis de la teoría estudiada, los resultados arrojados del instrumento utilizado y el análisis de las variables de las cuales se establecen las conclusiones y recomendaciones utilizadas para la propuesta presentada.

Además, consiste en el desarrollo de un plan estratégico para el fortalecimiento de la cultura organizacional con el fin de reforzar la motivación en el personal, evitar rotación en los equipos y lograr que los colaboradores se sientan respaldados por la compañía.

Se pretende retomar la importancia de la motivación en un grupo laboral y los beneficios que trae consigo a la organización, se quiere trabajar una línea de diversas estrategias que estén ligadas entre sí para atacar las áreas con oportunidades de mejora que se conocen gracias a los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort Orthopedics.

A su vez, esta propuesta apoyaría el trabajo de MicroPort por mantener al grupo de colaboradores estable y satisfecho en la compañía; por tanto, se presenta la necesidad de contar con un programa fuerte que brinde seguridad a la empresa ante el aumento de la competencia en el área laboral. Así, la compañía contaría con un equipo comprometido a brindar su aporte para alcanzar las metas de ventas a nivel corporativo.

Presentado lo anterior, se procede a desarrollar una propuesta de plan estratégico y proyectos de mejora en la compañía para permitir iniciar el año 2023 con un objetivo en común el cual consiste en mejorar la cultura organizacional y motivación del grupo de colaboradores de la compañía MicroPort Orthopedics, basada en las principales necesidades que reportan los colaboradores encuestados para la presente investigación.

## Descripción

La propuesta descrita en el capítulo final de esta investigación presenta el plan estratégico que se desarrolla para la compañía MicroPort Orthopedics basado en la investigación teórica de fuentes relacionadas y en los resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los colaboradores.

A través de la investigación se desarrolla la importancia de la motivación y de mantener una adecuada cultura organizacional dentro una organización por lo que la base de la propuesta consiste en el colaborador y su bienestar.

Seguidamente se desarrolla un plan estratégico que se compone de varios pasos esenciales para determinar los puntos de mayor énfasis por tratar en la misma y definir las diferentes metas por cumplir.

El plan estratégico en cuestión es dirigido por el equipo de liderazgo de la compañía, ya que es el grupo con mayor conocimiento de las diferentes áreas de la organización, pero adicionalmente se trabaja en conjunto con personas de diferentes niveles jerárquicos y de diferentes departamentos, de esta manera se logra un mayor involucramiento de la mayoría del personal y departamentos.

A su vez, la propuesta ofrece un conjunto de metas estratégicas de las cuales se componen grupos de trabajo para dirigir cada una de ellas. Cada una de las metas trabaja por el mismo objetivo que consiste en alcanzar la misión y visión que se definen en el presente capítulo.

Es así como se presenta una serie de herramientas para utilizar en los diferentes pasos del plan estratégico que permiten alcanzar las metas y objetivos de una manera más ágil, estandarizada y productiva.

Finalmente, posterior a la presente descripción se procede a presentar la propuesta de plan estratégico para la compañía MicroPort Orthopedics.

## **Objetivos de la propuesta**

Para la propuesta de plan estratégico para la compañía, se fijan los siguientes objetivos generales.

- Establecer una línea de trabajo por seguir en el plan estratégico 2023.
- Definir una estrategia corporativa de trabajo que está delimitada por los enfoques de esta hasta alcanzar la misión y visión deseada.
- Crear un conjunto de metas estratégicas que fortalezcan la cultura organizacional de la empresa MicroPort Orthopedics.

Basado en los objetivos anteriormente descritos, se procede a detallar los objetivos específicos para la propuesta presentada:

- Plantear una misión y visión por las cuales la organización trabaja el plan estratégico.
- Formar grupos de trabajo que tengan una línea en conjunto por alcanzar las diferentes metas del plan estratégico.

Se determina que los objetivos anteriores hacen referencia al plan estratégico para establecer en la compañía a partir del próximo año, mismo que se enfoca en el análisis previo de los capítulos anteriores y con el resultado del cuestionario aplicado a los colaboradores de la compañía.

## **Público meta**

El público meta de la propuesta de plan estratégico para la compañía MicroPort Orthopedics son los colaboradores de la organización, especialmente aquellos individuos que se sienten más inconformes e insatisfechos con la gestión de la empresa.

## **Justificación**

Esta propuesta surge de la necesidad de estabilizar el sentimiento de motivación en la compañía MicroPort Orthopedics, además de crear una cultura organizacional estable y fuerte, que cuente con una identidad.

A partir de la crisis de cambio que sufre la compañía durante el 2019, surge la necesidad de desarrollar un estudio a profundidad sobre cuáles factores provocan que el personal no se comprometa con la compañía, ya que se da una rotación alta en comparación con el personal con el que cuenta la compañía.

Como consecuencia de lo anterior, es básico centralizar los objetivos de la compañía hacia la búsqueda de la satisfacción de los colaboradores y hacia crear un espacio estable y seguro para todas las personas involucradas.

Luego de los estudios del material didáctico realizado para dicha investigación junto con el análisis de los datos arrojados por las respuestas de los colaboradores al cuestionario aplicado, se fundamenta la necesidad de implementar la presente propuesta.

## **Propuesta – Plan estratégico MicroPort Orthopedics**

Tras desarrollar los puntos anteriores, se presenta la propuesta de plan estratégico para la compañía MicroPort Orthopedics

### **Propuesta estratégica**

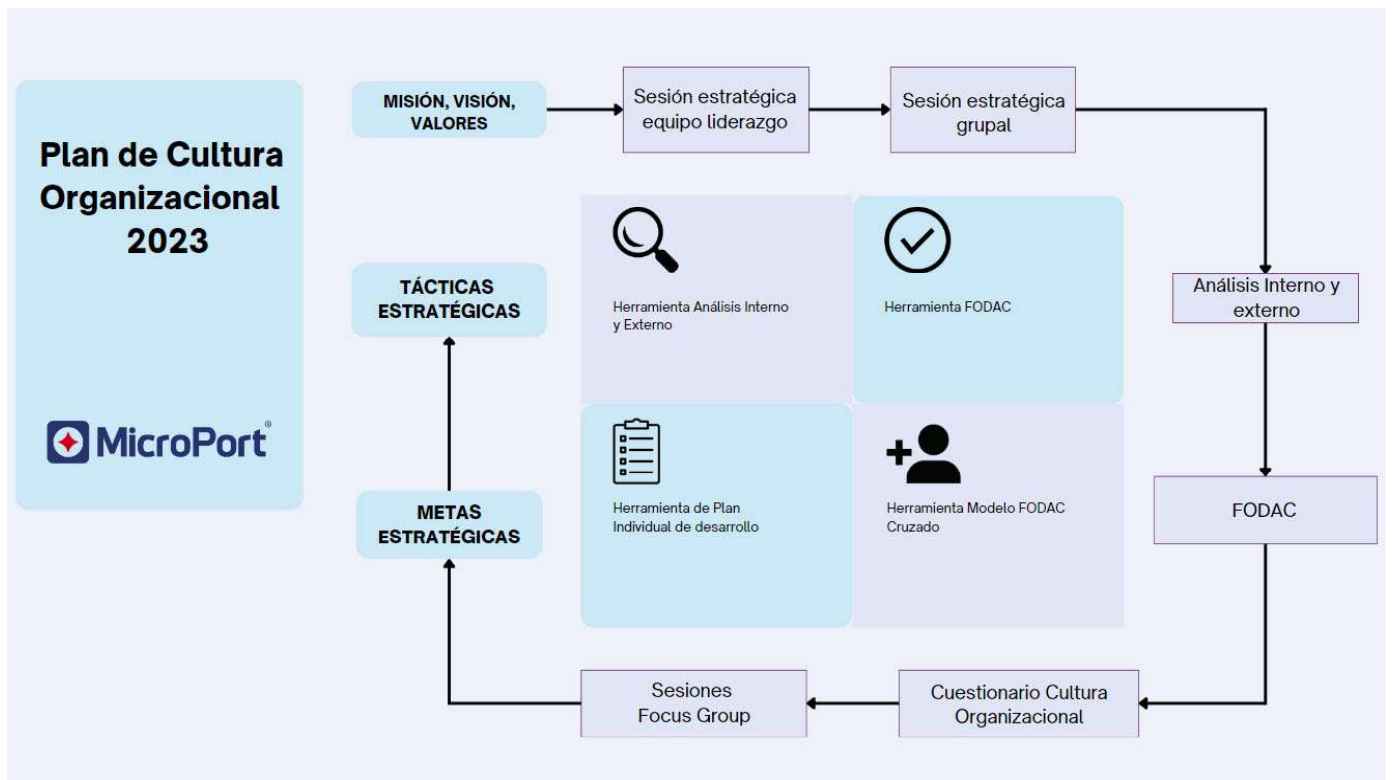
La propuesta consiste en una guía de plan estratégico para aplicar en la empresa durante el año 2023. Esta inicia a aplicarse luego de la aprobación de la presente investigación. La propuesta consiste en una base de plan estratégico de la cual el equipo de liderazgo puede partir usándola como referencia para luego completar las herramientas brindadas por la propuesta entre los diferentes equipos y colaboradores de la compañía.

Además, la misma pretende establecer un plan de trabajo donde las personas puedan participar y desarrollarse en los diferentes equipos de trabajo. De esa manera, no solo obtendrían diferentes experiencias, sino también la oportunidad de contar con mayor presencia en la gestión de la empresa.

Esta investigación plantea una propuesta gradual que se implementara por etapas en la organización, para no saturar de nuevas funciones o cargas laborales a las personas, pues la misma se compone de un 80% esfuerzo de los colaboradores más un 20% apoyo y guía del profesional en planes estratégicos.

Lo que se desea lograr al realizarse de esta manera es aumentar el sentimiento de pertenencia y por ende el compromiso de los colaboradores a trabajar en mejora de la organización ya que de esta manera existe total transparencia de lo que la empresa está trabajando para cumplir con las metas, misión y visión que la propuesta plantea.

**Figura 23**  
**Flujo estratégico de la propuesta**



Fuente: Elaboración propia para memoria de grado

## **Propuesta táctica**

Para alcanzar los objetivos, metas, compromiso y tener el control de la propuesta planteada se establece el siguiente flujo de trabajo, en algunos pasos se entrega la totalidad de la propuesta y en otros se entregan las herramientas y bases para que los colaboradores puedan trabajarlos junto su equipo de liderazgo.

## **Misión, visión, valores**

Se establecen los pilares de la estrategia para definir la ruta hacia estos conceptos.

- Misión: brindar a los colaboradores un lugar seguro, agradable y provechoso para trabajar, donde pueden explotar su mayor potencial y sentirse apreciados por sus esfuerzos.
- Visión: convertirse en una de las empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar de Costa Rica en el sector de servicios.
- Valores: innovación, calidad y aspiración.

## **Análisis interno y externo**

La intención de realizar un análisis tanto interno como externo es que el grupo pueda interiorizar y reconocer realmente cómo se encuentra la empresa y qué procesos o esfuerzos ha realizado para estar donde se encuentra.

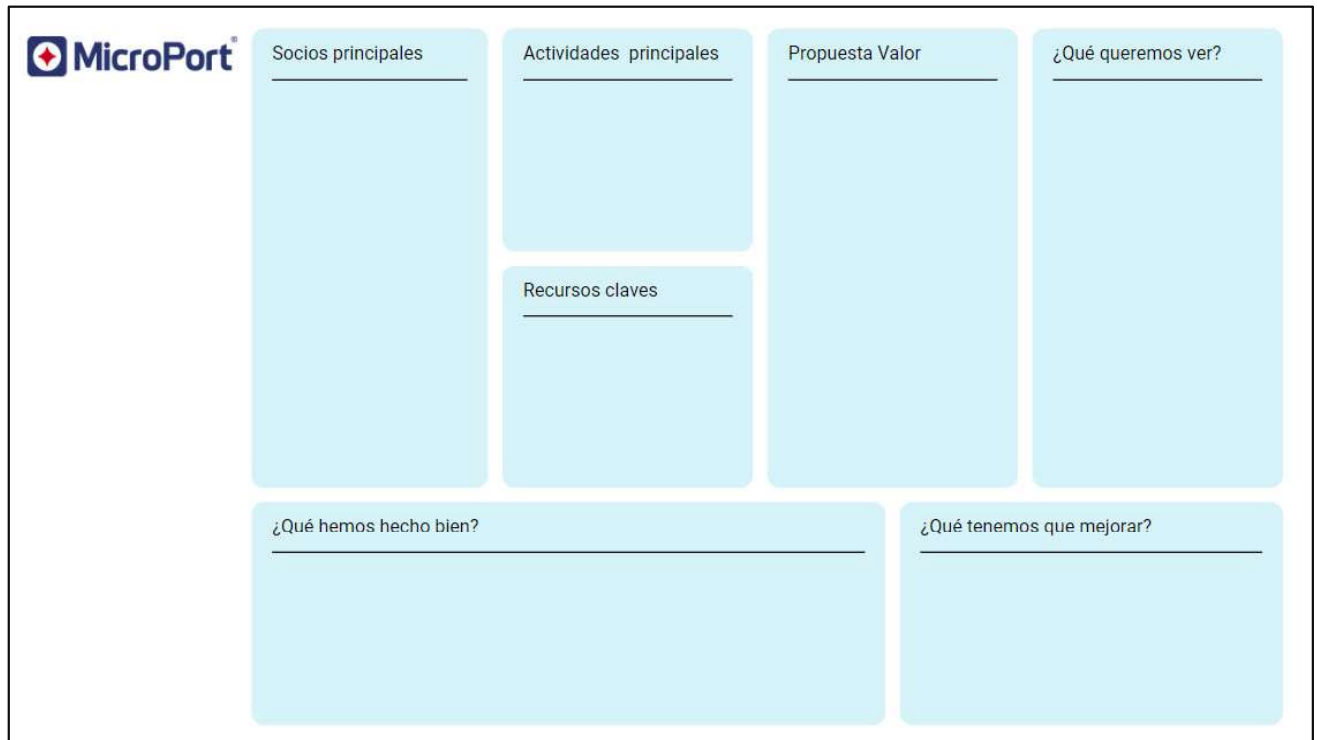
En lo que respecta al análisis interno, este permite al grupo determinar qué los hace diferentes de los demás, conocer qué se ha hecho bien y qué necesita ser mejorado o cambiado. En tanto, el análisis externo consiste en el conocimiento de las competencias potenciales.

La propuesta propone iniciar con una sesión grupal dirigida por el equipo de liderazgo donde se dé un recorrido por la historia de la compañía, sus diferentes departamentos,

áreas y enfoques. Durante esta sesión se debe completar la siguiente herramienta que brinda la propuesta.

**Figura 24**

**Herramienta propuesta para análisis interno y externo**



MicroPort

Socios principales

Actividades principales

Recursos claves

Propuesta Valor

¿Qué queremos ver?

¿Qué hemos hecho bien?

¿Qué tenemos que mejorar?

**Fuente: Elaboración propia para memoria de grado**

El fin de completar la herramienta entre todos los colaboradores con el apoyo del profesional de estrategia y el equipo de liderazgo es lograr que cada persona se involucre en la gestión de la organización al punto que logre conocer cada uno de los recursos que cuenta la organización, sus fuerzas y cadena de valor para de esta manera protegerse de las debilidades y formar las estrategias para mejorar lo que es necesario.

**Matriz FODA cruzado**

De igual manera, se propone realizar un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en conjunto con la sesión estratégica. Esto permitiría al equipo visualizar la situación actual de la organización como identificar problemas, prever

escenarios, predecir complicaciones, observar soluciones, visualizar puntos débiles de la entidad y transformarlos en fortalezas y oportunidades.

**Figura 25**

**Herramienta propuesta para matriz FODA de la compañía**

MicroPort

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

AMENAZAS

**Fuente: Elaboración propia para memoria de grado**

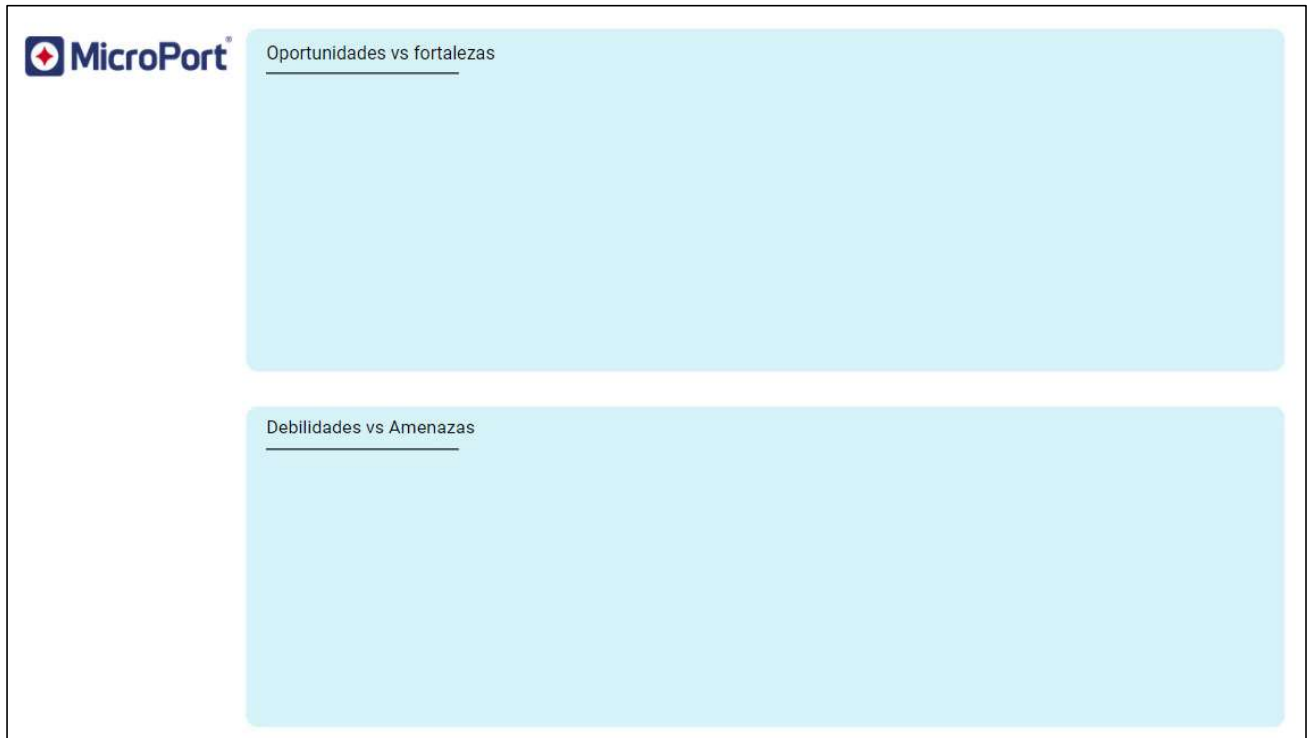
Una vez finalizado el conversatorio sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MicroPort, la propuesta plantea desarrollar un análisis FODA cruzado mediante el cual se plantee cómo aprovechar las oportunidades con las fortalezas de la organización y cómo se logra contrarrestar las amenazas al trabajar las debilidades identificadas.

Así, tras utilizar las herramientas, se identificaría cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. La propuesta busca combinar los puntos positivos y negativos para potenciar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades.



**Figura 26**

**Herramienta propuesta para matriz FODA Cruzada**



**Fuente: Elaboración propia para memoria de grado**

**Metas estratégicas**

A continuación, la presente propuesta aporta una pirámide que representa las seis principales metas estratégicas a las cuales se desea apostar. Como primera meta y base del plan estratégico se propone el desarrollo de la cultura motivacional en la compañía, con prioridad el bienestar de los colaboradores. Aquí se deben atacar las principales necesidades que resalten como elementos básicos para mantener la motivación en la organización y que por ende los colaboradores consideren que existe una cultura fuerte motivacional que demuestra un alto interés por los colaboradores.

Seguidamente, el desarrollo profesional se coloca como uno de los cimientos de la estrategia. La investigación refleja que este ítem es una de las áreas de mayor oportunidad de mejora tiene en la compañía, por lo que el trabajo aquí debe ser fuerte y focalizado.

La comunicación reporta encontrarse en un buen estado en la organización, sin embargo, este elemento es básico para el éxito de cualquier plan estratégico, por lo que se decide colocar en la propuesta como un pilar que debe ser constantemente mejorado y actualizado.

Por último, el valor seleccionado como base de la estrategia es la innovación, dando como resultado la necesidad de buscar formas más eficientes y ágiles para realizar el trabajo diario y además un esfuerzo en buscar cómo convertir a MicroPort en una empresa innovadora y con apertura a mejoras y cambios.

**Figura 27**  
**Estructura de metas estratégicas**



Fuente: Elaboración propia para memoria de grado

### **Tácticas estratégicas**

A continuación, se procede a desglosar los diferentes grupos de planes estratégicos que la propuesta indica deben crearse junto con una serie de implementaciones que se recomienda utilizar en la compañía, basado en los resultados de la investigación y la herramienta de recolección de datos.

**Tabla 2****Tácticas estratégicas y sus recomendaciones**

<b>Plan Estratégico</b>	<b>Recomendaciones de implementaciones</b>
Paquete de beneficios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y control de los beneficios</li><li>• Búsqueda de mejoras y nuevos beneficios</li><li>• Trabajo en conjunto con empresas consultoras de recursos humanos</li></ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo junto con el profesional de la estrategia corporativa</li><li>• Organización de sesiones de actualizaciones</li><li>• Implementación de cuestionarios de control</li></ul>
Comités sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de actividades grupales como <i>Team Building</i></li><li>• Implementación de programas ambientales como bandera azul</li></ul>
Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de los inventarios de entrenamientos necesarios</li><li>• Implementación de programas de pasantías internas</li><li>• Control de las metas de desarrollo de cada colaborador</li><li>• Manejo del programa de reintegros educativos</li></ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de un boletín o sistema interno de comunicación que sea interactivo y de fácil acceso</li><li>• Centralización de los canales de comunicación</li></ul>
Lugar de inversión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio y Desarrollo de propuestas para apertura de nuevos departamentos y tipos de negocios en Costa Rica</li></ul>
Excelencia operacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementación de sistemas</li><li>• Automatización de procesos</li><li>• Nuevas herramientas y técnicas de trabajo</li></ul>

Los planes estratégicos anteriormente desglosados están fundamentados en las metas que se proponen como pilares del plan estratégico. La propuesta propone la creación de estos siete grupos, los cuales son liderados por las personas del grupo de gerentes y cada grupo se conforma por personas de diferentes niveles y departamentos. Cada persona tiene la oportunidad de trabajar con el grupo de su mayor interés.

La propuesta brinda una serie de recomendaciones de proyectos o responsabilidades que cada grupo debe tener, pero estos pueden ser alterados por la organización luego de implementar sus cuestionarios de control de cultura organizacional periódicamente o bien en relación con las necesidades de negocio que puedan surgir. Sin embargo, la propuesta enruta hacia los principales proyectos que se relacionan con las conclusiones y recomendaciones mencionadas en capítulos anteriores.

Adicional a la distribución de recomendaciones que se presentan por cada táctica estratégica, la propuesta brinda una guía de los pasos primordiales que deben ser implementados en la organización para iniciar con el plan de fortalecimiento de la motivación del grupo de colaboradores de la compañía MicroPort Orthopedics.

### Guía de implementaciones

1. Para el mejoramiento del paquete de beneficios se debe crear un canal en común donde todos los colaboradores puedan encontrar un documento de desglose de los beneficios ofrecidos. Es importante que se incluya un documento resumen de estos.

**Tabla 3**

**Formato de tabla resumen para beneficios**


Nombre de beneficio	Descripción	Contacto MicroPort	Proveedor	Contacto	Notas importantes

2. Reactivación de actividades grupales, la propuesta indica activar el programa del Día mensual en la oficina, en el cual todos los colaboradores deben asistir a las instalaciones para reactivar el convivio social entre diferentes departamentos. Además, se debe realizar una actividad social en dicho día del mes, como la celebración de los cumpleaños mensuales o alguna otra actividad que amerite.

- Para el plan de desarrollo profesional se debe implementar el sistema de documentación de los planes de desarrollo individual de cada colaborador, el cual consiste en definir las metas a mediano y corto plazo del crecimiento de cada persona. Este documento debe ser completado en apoyo del supervisor y de Recursos Humanos. El objetivo del documento es tener el historial de cuáles capacitaciones pueden ser impartidas grupalmente y adaptar el presupuesto de acuerdo con lo que el personal requiere para sus desarrollos.

**Figura 28**

**Herramienta propuesta para control de desarrollo p profesional**

 **PLAN DESARROLLO INDIVIDUAL**

FECHA: \_\_\_\_\_

Nombre : \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

Please record your specific development opportunities, action plans, needed resources, and target dates.

PASO 1	PASO 2	PASO 3:	PASO 4:
Oportunidad de desarrollo	Plan de acción	Involucrados	Fechas entregas

**Fuente: Elaboración propia para memoria de grado**

- Para el fortalecimiento de la comunicación se debe definir una sola herramienta como herramienta oficial de comunicación. Para la misma se propone utilizar *Teams*, ya la organización cuenta con las licencias necesarias; por tanto, se debe crear un grupo en *Teams* para todo el grupo de Costa Rica para tener en el mismo toda la información esencial en diferentes canales y archivos para que las personas puedan encontrarla de manera fácil y rápida. Además, se debe realizar una actualización al grupo por parte del equipo de liderazgo de una manera periódica para abordar y reforzar la transmisión de información.

## Cronograma

Se inicia la presentación del cronograma, con el desglose del proceso de elaboración y aprobación del proyecto de graduación, proceso necesario para iniciar con la fase de aplicación de la propuesta.

**Tabla 4**

### Desglose de cronograma de elaboración de proyecto de graduación

Actividad	Octubre			Noviembre				Diciembre			
	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Elaboración memoria de graduación											
Revisión memoria de graduación											
Aprobación de memoria de graduación											

Luego de finalizar el proyecto de graduación se procede a presentar el cronograma propuesto para la implementación del plan estratégico en la compañía MicroPort Orthopedics, durante el año 2023.

**Tabla 5**

### Desglose de cronograma de implementación de propuesta

Actividad	Periodicidad	I Trimestre			II Trimestre		
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Reunión estratégica equipo liderazgo	Anual						
Aplicación de cuestionario al personal	Semestral						
Análisis de resultados	Semestral						
Reuniones Focus Groups	Trimestral						
Reunión actualización metas estratégicas	Mensual						
Reunión general de actualización todo el personal	Semestral						

Actividad	Periodicidad	III Trimestre			IV Trimestre		
		Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Reunión estratégica equipo liderazgo	Anual						
Aplicación de cuestionario al personal	Semestral						
Análisis de resultados	Semestral						
Reuniones Focus Groups	Trimestral						
Reunión actualización metas estratégicas	Mensual						
Reunión general de actualización todo el personal	Semestral						

## Presupuestos

Se procede a presentar el desglose de los gastos reales que deben ser generados para el funcionamiento de la propuesta durante el año 2023. Los mismos surgen del estudio de los presupuestos actuales de la compañía con un aumento del 30% para tener mayor alcance de población.

**Tabla 6**  
**Presupuesto real de gastos**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Programa becas universitarias	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00	€ 1,230,000.00
Entrenamientos	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00	€ 615,000.00
Membresía camara industrias					€ 1,845,000.00							
Programa de reconocimientos	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00	€ 95,000.00
Programa Wellness	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00	€ 50,000.00
Actividades Sociales	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00	€ 155,000.00
Consultoría Salud Ocupacional	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00	€ 495,000.00
Curso Ingles	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00	€ 730,000.00
Herramienta entrenamientos virtuales								€ 2,800,000.00				
Servicios PWC					€ 1,845,000.00							
Sesión estratégica	€ 1,230,000.00											
Actividad Team Building											€ 1,845,000.00	
Totales Mensuales	€ 4,600,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 7,060,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 6,170,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 5,215,000.00	€ 3,370,000.00
<b>Total Anual</b>	€											50,005,000.00

Adicional a los gastos reales necesarios para poner las metas estratégicas en marcha, es necesario contemplar los gastos por el tiempo profesional invertido al poner la estrategia en funcionamiento.

**Tabla 7**  
**Presupuesto total de gastos**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos reales	€ 4,600,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 7,060,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 6,170,000.00	€ 3,370,000.00	€ 3,370,000.00	€ 5,215,000.00	€ 3,370,000.00
Tiempo profesional	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00	€ 1,000,000.00
Totales Mensuales	€ 5,600,000.00	€ 4,370,000.00	€ 4,370,000.00	€ 4,370,000.00	€ 8,060,000.00	€ 4,370,000.00	€ 4,370,000.00	€ 7,170,000.00	€ 4,370,000.00	€ 4,370,000.00	€ 6,215,000.00	€ 4,370,000.00
<b>Total Anual</b>	€											62,005,000.00

## Métricas de evaluación

Para el control de las métricas de evaluación para regular el éxito de la propuesta se presentan las siguientes opciones:

- Implementación de KPI (Indicadores claves de desempeño), al tratarse de grupos de trabajo donde los colaboradores deben involucrarse y utilizar de su tiempo laboral para desarrollar los proyectos, es necesario que cada individuo tenga dentro de sus hojas de indicadores de desempeño una o dos metas relacionadas con el planeamiento estratégico. De esta manera, se puede medir el nivel de desempeño de los colaboradores y el porcentaje de tiempo laboral que el proyecto está requiriéndoles.
- Censo semestral junto con *Focus groups*, el departamento de Recursos Humanos junto con la gerencia de la organización está a cargo del plan estratégico llamado Cultura Organizacional. Se encargará de aplicar semestralmente el cuestionario propuesto (Anexo 3) para obtener las apreciaciones y evaluaciones de los colaboradores. Estos resultados deben de ser analizados para llevar el control del desempeño de las metas y el ítem que tenga la evaluación más baja consiste en el enfoque para el desarrollo de los *focus groups*. A su vez, estos consisten en reuniones de grupos pequeños de personal de diferentes departamentos con un líder que no esté relacionado directamente con los participantes, ya que acá se abre el espacio para que las personas den sus opiniones libres sobre cómo se está realizando el trabajo. La intención de estas reuniones es recopilar datos que las personas no colocan en las respuestas del cuestionario o bien son percepciones que tienen, pero sin oportunidad de expresarlas.
- Se define que los ítems del cuestionario se califican en escala tipo liker para luego de obtener todas las respuestas las mismas puedan ser exportadas a un sistema donde son convertidas a una nota de base 100 y así obtener una calificación promedio por diferentes categorías. Si la nota obtenida es superior a 90 se considera que dicha categoría está bien manejada, de 80 a 90 esta esta regular e



inferior a 80 la categoría es identificada como punto de alta atención, los siguientes esfuerzos deben ser dirigidos a revisar y mejorar dicha categoría.

- *Dashboards*, avances y control de presupuesto: A la persona encargada de cada grupo estratégico se le solicita una actualización de los avances en las reuniones mensuales con el equipo de dirección de la organización. Además, debe presentar un desglose del trabajo realizado, lo que se tiene planeado y los principales retos que enfrentan como grupo. En dichas reuniones el líder debe presentar junto con la actualización algún tipo de *Dashboards* que consiste en una manera gráfica de reflejar los avances de las metas, estos *Dashboards* deben ser automatizados y estructurados más adelante por el grupo encargado en excelencia operacional e innovación. Adicional, cada grupo debe llevar un control del presupuesto proporcionado para tener el control de que el dinero se está utilizando correctamente y en su máximo alcance.

## **Consideraciones generales**

Luego de presentar, especificar, precisar y analizar los aspectos relacionados referentes a la propuesta de plan estratégico para MicroPort Orthopedics para el año 2023, se procede a indicar algunas consideraciones referentes de manera general de este trabajo.

Las consideraciones finales son las siguientes:

- Luego de tener la aprobación del presente proyecto de graduación se debe presentar la propuesta al equipo de liderazgo de MicroPort Orthopedics, el mismo debe aprobar la propuesta para poder ser implementada.
- Para el éxito de la presente propuesta se requiere un alto nivel de compromiso tanto del equipo de liderazgo como de cada uno de los colaboradores. Por tanto, es importante crear sesiones para activar el compromiso hacia el crecimiento de la compañía, así, las personas desearían colaborar con la propuesta.

- Un plan estratégico es un documento vivo abierto a cambios y modificaciones constantemente, por lo que la propuesta sienta las bases para iniciar con el fortalecimiento de la motivación del grupo, sin embargo, conforme la misma avanza puede ser modificada en cualquier momento del periodo.
- La propuesta tiene un escenario de un plazo de un año; no obstante, esta debe de ser actualizada e implementada cada año conforme las necesidades de los colaboradores puedan ir cambiando.
- Al enfrentarse a un alta rotación de personal por la alta competencia laboral, es necesario mantener la información del trabajo realizado bien documentada y respaldada, es importante que la compañía realice una proyección de los beneficios a un referente salarial para mostrar a los colaboradores no solo que los salarios se encuentran en el rango del mercado, si no que adicional los beneficios y la actual estrategia reflejan un monto económico que le colaborador no percibe en dinero, pero sí es parte de su ganancia.
- Es importante realizar una justificación clara y con fundamentos que justifiquen los costos de poner en marcha la propuesta en relación con los beneficios que la empresa puede adquirir, el presupuesto anteriormente descrito debe ser aprobado por el nivel corporativo de MicroPort, por lo que se necesita una buena justificación para poder proceder.

## Bibliografía

- Acemoglu, D., Laibson, D. y List, J. A. (2017). *Economía*. España: Antoni Bosch editor.
- Alonso, S. (2021). *¿Qué es la psicología del trabajo?*. Tomado el 20 de noviembre del 2021 desde: <https://mejorcontalento.com/2018/05/11/psicologia-del-trabajo/>
- Arrieta, E. (2021). *Método inductivo y deductivo*. Tomado el 22 de noviembre del 2021 desde: [Diferencia entre método inductivo y deductivo - Diferenciador](#)
- Asamblea Legislativa. (1943). *Código de Trabajo de Costa Rica*. Costa Rica
- Bello, J. (2020). *Estadística, Tabulación y representación gráfica*. Barcelona: instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño.
- Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Camejo, A. y Cejas, M. (2009). *Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI* Roma, Italia: Nómadas. *Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, v. 21.
- Carreño, S. (2012). *Meta síntesis de calidad de vida en cuidadores familiares de personas en situación de enfermedad crónica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Celina, H. y Campo, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Colombia: Revista Colombiana de Psiquiatría.
- Coll, F. (2020). *Gerencia*. Tomado el 27 de noviembre del 2021 desde: [Gerencia - Qué es, definición y concepto | Economipedia](#)
- Delfino. (2020). *Costa Rica enfrenta el reto de adaptarse a la Revolución industrial 4.0*. Tomado el 18 de noviembre del 2021 desde: <https://delfino.cr/2020/12/costa-rica-enfrenta-el-reto-de-adaptarse-a-la-revolucion-industrial-4-0>
- Domínguez, S. (2016). *Explicación Y Ejemplo De Investigación Causal*. Tomado el 24 de noviembre del 2021 desde: [Explicación Y Ejemplo De Investigación Causal – Stella Domínguez \(stelladominguez.com\)](#)
- Fernández, L. (2012). *Breve historia de la Revolución Industrial*. Madrid: Ediciones Nowtilus SL.

- García, T. (2009). *EL CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN/EVALUACIÓN*. Almendralejo.
- Hermida, J. (2019). *La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica*. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata, v. 16.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6<sup>ta</sup> ed.). Santa Fe: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- JMP.(2021).Descripción de las tablas de datos. Tomado el 20 de noviembre del 2021 desde:  
[https://www.jmp.com/es\\_es/support/help/Discovering\\_JMP\\_12.shtml#:~:text=Una%20tabla%20de%20datos%20es,organizados%20en%20filas%20y%20columnas.&text=Una%20tabla%20de%20datos%20ta%20mbi%C3%A9n,se%20describen%20en%20cap%C3%ADtulos%20posteriores.](https://www.jmp.com/es_es/support/help/Discovering_JMP_12.shtml#:~:text=Una%20tabla%20de%20datos%20es,organizados%20en%20filas%20y%20columnas.&text=Una%20tabla%20de%20datos%20ta%20mbi%C3%A9n,se%20describen%20en%20cap%C3%ADtulos%20posteriores.)
- LOPERA, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., y Ortiz, J. (2010). *El método analítico*. Antioquia: Revista de Psicología Universidad de Antioquia.
- Microport. (2021). *Microport Orthopedics Story*. Tomado el 4 de noviembre del 2021 desde: [Achieve Full Function, Faster | MicroPort Orthopedics](#)
- Microport Orthopedics. (2021). *Código de conducta empresarial*. Tomado desde 26 de noviembre del 2021 desde: [COBC-SPA EN LR LE.pdf \(microportortho.com\)](#)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2021). *Historia*. Tomado el 11 de noviembre del 2021 desde: <https://www.mtss.go.cr/elministerio/historia.html>
- Procomer. (2020). *Empresas del sector de dispositivos médicos llevan sus tecnologías y capacidades a mercados internacionales*. Tomado el 20 de noviembre del 2021 desde: [Empresas del sector de dispositivos médicos llevan sus tecnologías y capacidades a mercados internacionales - Procomer Costa Rica](#)
- Question Pro. (2021). *33 tipos de investigación y sus características*. Tomado el 18 de noviembre del 2021 desde: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-investigacion-de-mercados/>
- Rus, E. (2020). *Investigación exploratoria*. Tomado el 18 de noviembre del 2021 desde: [Investigación exploratoria - Qué es, definición y concepto | Economipedia](#)

Rus, E. (2021). *Investigación descriptiva*. Tomado el 17 de noviembre del 2021 desde:

[Investigación descriptiva - Qué es, definición y concepto | Economipedia](#)

Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Recuperado de [http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industri al-Klaus%20Schwab%20\(1\).pdf](http://40.70.207.114/documentosV2/La%20cuarta%20revolucion%20industri%20al-Klaus%20Schwab%20(1).pdf)

UNIR, Revista. (2020). *Psicología Laboral: ¿qué es y cómo afecta al entorno de trabajo*. Tomado el 27 de noviembre del 2021 desde: <https://www.unir.net/salud/revista/psicologia-laboral/>

Universidad Central del Ecuador. *Población y muestra*. Tomado el 27 de noviembre del 2021 desde: [Uce Muestra psicología educativa octubre 2017 \(slideshare.net\)](#)

Universidad de Jaén. (2021). *DISEÑO DOCUMENTAL*. Tomado el 22 de noviembre del 2021 desde: [www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/dise\\_documental.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/dise_documental.html)

Vázquez, M. y Valbuena, F. (2010). *La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow*. Madrid, España: Estrategias y Tácticas de Negociación, 1-4.

## **Anexos**

## **Anexo 1**

**Cuestionario aplicado a los colaboradores de MicroPort**

## Cuestionario

Para el desarrollo de una tesis de Maestría en Administración de Negocios con énfasis en gerencia, referente a la cultura organizacional y estudio de la motivación del personal de la compañía MicroPort se presenta el cuestionario con el objetivo de recolectar información. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos e internos de la compañía y no comerciales.

De antemano se le agradece su colaboración. Toda la información que proporcione se mantendrá confidencial. Por favor seleccionar solamente una opción para cada pregunta.

### Datos Generales

1) ¿Cuál es su rango de edad?

- a.  18-25
- b.  25-35
- c.  35-45
- d.  45-55
- e.  55 o más

2) ¿En qué rango de años inicia a trabajar con MicroPort?

- a.  2010- 2012
- b.  2013-2015
- c.  2016-2017
- d.  2018-2019
- e.  2020-2022

3) ¿Cuál es su grado académico?

- a.  Técnico
- b.  Bachillerato
- c.  Estudios universitarios en proceso
- d.  Bachillerato Universitario
- e.  Licenciatura Universitaria
- f.  Maestría Universitaria
- g.  Doctorado

### En relación con el cambio motivacional

4) ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo



**5) ¿Considera que el salario y beneficios que recibe son justos con sus funciones?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**6) ¿La organización es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**7) ¿Me siento apoyado en mi trabajo por mis compañeros y equipos de liderazgo?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

#### **En relación con planes de acción estratégicos**

**8) ¿Conoce y se mantiene enterado de las expectativas y planes de la compañía?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**9) ¿Realiza correcta y periódicamente sus reuniones 1-1 con mi jefatura?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

10) ¿Del 1 al 5, que tanto consideras son tomadas las opiniones e ideas de los colaboradores en los planes de acción de la compañía? Donde 1 equivale a casi siempre falso y 5 a casi siempre cierto.

- a.  1
- b.  2
- c.  3
- d.  4
- e.  5

11) ¿Cómo considera que la compañía enfrentó la crisis de pandemia y solucionó las diferentes dificultades que con esto surgieron?

- a.  Muy bien
- b.  Bien
- c.  Sin información
- d.  Mal
- e.  Muy mal

**En relación con cultura organizacional**

12) Desde su punto de vista, evalúe los aspectos que consideran afectan positivamente la cultura organizacional

Elemento	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Comunicación					
Beneficios					
Estrategia					
Desarrollo profesional					
Tiempo vida-trabajo					
Actividades sociales					
Entrenamientos					
Valores					
Igualdad e equidad					
Reconocimientos					
Lugar de trabajo					
Grupos de actividades					
Relaciones personales					
Trabajo Híbrido					
Seguridad laboral					
Responsabilidad social					

**13) ¿Para usted que refleja de una manera más exacta un buen ambiente de trabajo?**

- a.  Valores
- b.  Confianza
- c.  Superación personal y laboral
- d.  Competitividad
- e.  Equidad e igualdad
- f.  Diversión
- g.  Estabilidad
- h.  Beneficios y salario.

**En relación con estrategia**

**14) Desde su punto de vista, evalúe cuales son las áreas de mas importancia a mejorar en la compañía**

Elemento	Totalmente innecesario	Innecesario	Neutro	Necesario	Totalmente necesario
Comunicación					
Beneficios					
Planes de desarrollo					
Reconocimientos					
Oportunidades de inversión					
Cultura Organizacional					
Excelencia Operacional					
Entrenamientos					

**15) ¿Cómo considera que el equipo de liderazgo y las personas a cargo de diferentes proyectos de mejoran están realizando sus funciones?**

- a.  Muy bien
- b.  Bien
- c.  Sin información
- d.  Mal
- e.  Muy mal

**16) ¿Qué tanto considera se trabaja en mejorar las siguientes áreas?**

Elemento	Muy poco	Poco	Medio	Alto	Muy Alto
Capacitaciones					
Oportunidades de crecimiento					
Remuneraciones					
Relaciones personales					
Crecimiento de la compañía					
Mejoras en los procesos					

**17) ¿Cree que los canales o estrategias de comunicación son suficientes?**

- a.  Totalmente de acuerdo
- b.  De acuerdo
- c.  Indeciso
- d.  En desacuerdo
- e.  Totalmente en desacuerdo

**18) ¿Cuál opción de los valores corporativos considera debe liderar la estrategia de la compañía?**

- a.  Calidad
- b.  Integridad
- c.  Responsabilidad
- d.  Eficiencia
- e.  Innovación
- f.  Aspiración
- g.  Dedicación
- h.  Colaboración

**Anexo 2**  
**Cálculo de Alfa de Cronbach**

Sujeto	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12.1	Item 12.2	Item 12.3	Item 12.4	Item 12.5	Item 12.6	Item 12.7	Item 12.8	Item 12.9	Item 12.10	Item 12.11	Item 12.12	Item 12.13	Item 12.14	Item 12.15	Item 12.16
1	3	2	2	2	4	3	4	2	3	5	3	2	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	5	4
2	4	5	2	2	5	1	2	2	1	4	1	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5
3	3	3	2	2	3	2	3	1	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	2	2	1	2	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
5	2	1	2	3	1	4	4	1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	2
6	2	4	3	2	3	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
7	2	2	1	2	1	3	1	3	2	5	5	4	5	4	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4
8	2	2	2	3	2	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	2	3	1	1	2	2	3	3	2	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
10	1	4	2	4	2	1	5	1	2	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	2	5	5	4
11	1	1	1	1	2	1	3	3	4	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
12	1	1	1	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	5	4
13	1	2	1	1	2	1	1	1	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5
14	1	1	1	1	2	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
15	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	1	2	1	1	3	1	3	5	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3
17	3	3	2	3	2	1	5	3	1	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	5	5	5
18	2	2	2	2	3	2	1	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
19	2	3	1	1	2	1	4	2	4	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
20	2	3	2	4	2	1	4	1	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
21	3	2	4	4	4	2	4	2	3	5	4	2	4	4	2	2	4	4	5	4	3	5	5	5
22	2	3	2	2	1	2	1	4	2	2	3	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	2	1	1
23	2	4	2	1	2	4	5	3	2	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
24	2	3	2	1	2	1	2	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
25	1	1	1	2	1	2	1	2	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	2	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
27	1	2	1	2	1	3	1	4	1	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
28	1	2	1	2	1	2	1	4	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
29	3	3	2	3	2	2	4	2	4	3	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5
30	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4
31	2	1	2	1	2	1	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	1	2	1	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	3	4	2	4	2	4	5	4	1	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3
34	1	2	1	2	1	1	5	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
35	2	2	2	2	2	1	4	1	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
36	2	2	1	1	3	2	3	2	4	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
37	3	2	1	2	2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
38	2	3	1	2	2	2	2	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
39	2	2	2	2	1	2	1	4	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
40	2	2	2	1	4	1	4	1	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
41	1	2	1	1	2	1	4	1	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
42	3	2	1	1	2	1	4	1	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
43	2	3	1	1	2	2	4	1	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	5	5
44	2	3	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3	4	4
45	2	2	1	1	1	3	1	5	1	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
46	1	1	1	1	1	2	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
47	1	1	1	1	1	1	4	2	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
48	2	2	2	2	3	1	3	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	1	1	1	1	1	1	5	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
50	1	1	1	2	1	3	2	4	1	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5
51	2	2	1	1	1	2	1	4	1	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	1	2	1	1	2	1	2	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	2	2	2	2	3	4	3	1	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
54	1	2	2	2	2	2	3	1	2	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
55	3	1	2	2	3	3	4	3	5	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	2	5	4
56	2	2	2	2	2	3	4	2	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5
<b>Varianzas</b>	0.54	0.83	0.39	1.01	0.79	1.15	0.87	0.46	1.17	0.64	0.82	1.13	0.83	0.84	0.84	1.11	1.17	0.89	0.88	0.83	1.14	0.79	0.71	1.04
<b>Promedio</b>	1.88	2.18	1.57	1.80	2.25	1.75	3.73	1.52	4.23	4.30	3.89	4.16	4.45	4.14	4.14	4.23	4.23	4.07	4.50	4.09	4.07	4.50	4.54	4.23

Item 14.1	Item 14.2	Item 14.3	Item 14.4	Item 14.5	Item 14.6	Item 14.7	Item 14.8	Item 15	Item 16.1	Item 16.2	Item 16.3	Item 16.4	Item 16.5	Item 16.6	Item 17	TOTAL
4	3	5	3	5	4	4	4	2	3	1	3	4	4	4	4	146
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	152
3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	130
2	4	2	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	75
5	5	4	4	5	4	5	5	2	2	4	4	3	4	4	4	153
3	3	3	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	134
4	3	4	2	3	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	2	128
4	5	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	159
3	4	5	3	5	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3	1	141
4	4	3	3	4	4	4	4	2	5	4	1	2	4	3	2	140
4	5	4	4	5	4	4	4	2	3	3	2	4	4	3	3	143
5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	2	158
3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	2	4	4	3	2	138
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	164
3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	1	142
4	4	4	4	5	3	3	4	1	4	4	3	3	5	3	2	147
4	5	5	3	5	3	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	147
3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	154
2	3	5	3	3	2	2	3	1	2	1	3	4	1	5	1	127
4	4	5	4	3	5	4	3	2	5	4	4	5	5	3	1	139
4	3	5	4	3	5	5	5	2	3	2	4	4	3	1	2	137
5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	4	4	3	3	108
5	5	5	4	5	4	4	5	2	3	1	2	2	3	3	2	154
3	3	3	2	4	3	4	4	2	4	4	2	3	2	4	4	133
5	3	5	2	3	3	5	5	2	4	4	3	5	4	1	5	161
3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	128
2	2	2	2	4	2	2	3	1	4	4	3	4	5	4	1	134
3	3	4	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	133
5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3	3	4	3	2	3	155
3	3	4	3	4	4	5	4	2	4	5	3	4	3	2	3	132
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	127
5	4	5	3	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	2	159
3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	1	5	4	143
3	4	4	3	4	3	3	3	1	4	3	3	4	4	4	1	141
3	5	4	4	3	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	1	138
3	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	2	139
4	3	4	2	4	2	4	2	2	3	3	2	4	4	3	2	127
2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	134
5	3	3	5	4	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	148
3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	1	148
1	3	2	3	3	2	2	3	1	4	3	4	3	3	5	1	128
4	2	4	2	4	2	4	5	2	3	3	4	4	4	4	2	138
3	4	4	3	2	2	4	4	1	4	3	3	4	5	4	2	133
3	4	4	4	4	3	3	3	2	5	2	3	3	2	4	2	127
3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3	142
2	3	3	4	3	3	3	3	1	4	3	3	5	4	4	1	140
3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	4	2	133
2	4	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	2	142
3	3	4	3	5	4	4	3	2	3	5	5	5	5	5	1	141
4	3	4	3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	3	2	2	134
4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	142
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	152
4	3	5	2	4	4	4	2	2	3	2	4	3	4	2	2	131
3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	123
2	3	4	2	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	2	2	133
4	2	5	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	144
100	0.86	0.78	0.90	0.80	1.00	0.71	0.67	0.62	0.69	0.99	0.83	0.49	0.70	0.89	0.90	184.73
3.52	3.48	3.93	3.25	3.86	3.46	3.70	3.71	1.95	3.64	3.21	3.25	3.79	3.71	3.52	2.18	138.73

K	40
n	56
Ví	33.41
Vt	184.73

Alfa de Cronbach 0.84

### **Anexo 3**

**Guía de preguntas para cuestionario semestral que se debe aplicar a los colaboradores**



La gerencia me mantiene informado sobre cambios y problemas importantes.
Las personas aquí son tratadas de manera justa independientemente de su edad.
Estoy continuamente aprendiendo cosas interesantes.
Nuestras instalaciones (Oficina) contribuyen a un buen ambiente de trabajo.
¿El equipo de liderazgo hace lo que es mejor para MPO CR?
Mi jefe apoya mi desarrollo personal.
¿Dónde se encuentra su gerente? 1-Local (Costa Rica) 2-EE. UU.
La gente de mi departamento me trata con respeto y cortesía.
Estoy sobrecargado de trabajo
Recomendaría firmemente a mi empresa a amigos y familiares como un gran lugar para trabajar.
La comunicación durante la pandemia ha sido adecuada
Las personas aquí se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de nuestra organización.
Mi supervisor/gerente busca el mejor interés de sus empleados
Tengo las habilidades que necesito para realizar mi trabajo.
La gerencia tiene una visión clara de hacia dónde se dirige la organización y cómo llegar allí.
Me ofrecen capacitación o desarrollo para avanzar profesionalmente
Cuando te unes a la empresa, te hacen sentir bienvenido.
Me animan a dar lo mejor de mí en el trabajo.
La gente de mi departamento cumple con sus compromisos
Siento que recibo una parte justa de las ganancias obtenidas por esta organización.
Puedo hacerle a la gerencia cualquier pregunta razonable y obtener una respuesta directa.
Mi aporte cuenta con mi supervisor/gerente
He estado realizando mis 1-1
Tengo los recursos que necesito para implementar nuevos proyectos e ideas.
Recibo comentarios oportunos sobre cómo me está yendo en mi trabajo
La gente celebra eventos especiales por aquí.
La gerencia busca y responde genuinamente a las sugerencias e ideas.
Nuestros ejecutivos encarnan plenamente las mejores características de nuestra empresa.
Siento que hago una diferencia aquí.
He pensado seriamente en renunciar en los últimos 3 meses
Tengo el apoyo que necesito para buscar oportunidades de crecimiento.
Las personas aquí reciben un trato justo independientemente de su orientación sexual.
La gerencia contrata a personas que encajan bien aquí.
La gente desea venir a trabajar aquí
Mi departamento incluye todas las ideas de las personas.
Puedo ser yo mismo por aquí.
Las personas en otros departamentos cumplen con sus compromisos

Recibo buenos comentarios sobre mis 1-1
Las promociones van para quienes más las merecen.
La gerencia hace un buen trabajo al asignar y coordinar a las personas.
Disfruto de las tareas que componen mi trabajo
Tengo amigos cercanos en el trabajo
La respuesta de la empresa a la pandemia ha sido adecuada
Las personas aquí están en puestos que se ajustan bien a sus habilidades.
¿El equipo de liderazgo hace lo que es mejor para mí?
La gerencia muestra un interés sincero en mí como persona, no solo como empleado.
La gerencia involucra a las personas en las decisiones que afectan sus trabajos o el ambiente de trabajo.
Las personas aquí reciben un trato justo independientemente de su raza.
Tengo oportunidades y recursos para perseguir el crecimiento personal y profesional.
Las personas son capaces de construir relaciones sólidas
Me dan los recursos y el equipo para hacer mi trabajo.
La administración es accesible, es fácil hablar con ella.
Celebramos a las personas que prueban formas nuevas y mejores de hacer las cosas, independientemente del resultado.
Puedo tomar tiempo libre del trabajo cuando creo que es necesario.
Me siento bien acerca de las formas en que contribuimos a la comunidad.
Los líderes locales de Costa Rica encarnan plenamente las mejores características de nuestra empresa.
Puedes contar con la gente para cooperar.
Cuento con el apoyo de mi supervisor/gerente inmediato
Las personas manejan bien los conflictos.
Mi equilibrio entre el trabajo y la vida se ha visto afectado positivamente por el trabajo desde casa.
La gente evita la politiquería y las puñaladas por la espalda como formas de hacer las cosas.
La dirección deja claras sus expectativas.
Obtengo una buena evaluación anual de desempeño.
Puedo opinar sobre las decisiones que me afectan
Me siento apoyado en mi trabajo por mis compañeros.
Regularmente me río con mis colegas.
Creo que la gerencia despediría a la gente solo como último recurso.
Tenemos beneficios especiales y únicos aquí.
Todos tienen la oportunidad de obtener un reconocimiento especial.
Las personas se preocupan por los demás aquí.
Me animan a pensar creativamente y plantear nuevas ideas.
Las tareas que realizo coinciden con la descripción de mi trabajo.

Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.
Administro mi propio tiempo y tareas.
Soy tratado como un miembro de pleno derecho aquí, independientemente de mi puesto.
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
Tengo un mentor en el trabajo.
Me involucro tanto en el trabajo que con frecuencia pierdo la noción del tiempo.
Nuestras evaluaciones de desempeño son útiles para ayudarme a mejorar mi desempeño.
Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.
La gerencia es competente en el manejo del negocio.
Las personas aquí son tratadas de manera justa independientemente de su género.
Encuentro mi trabajo repetitivo de una manera que no disfruto.
Se alienta a las personas a equilibrar su vida laboral y su vida personal.
Las acciones de la gerencia coinciden con sus palabras.
La gente aquí está dispuesta a dar más para hacer el trabajo.
Soy capaz de cometer errores y aprender de ellos.
A medida que mis tareas cambian, estoy adecuadamente capacitado para realizar bien las nuevas tareas.
Los gerentes evitan tener favoritos.
Mis colegas y compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
La gerencia confía en que las personas harán un buen trabajo sin sobre supervisión.
Este es un lugar divertido para trabajar.
A la gente aquí se le paga justamente por el trabajo que hace.
La gerencia muestra aprecio por el buen trabajo y el esfuerzo adicional.
Mi trabajo tiene un significado especial: esto no es "solo un trabajo".
La administración es honesta y ética en sus prácticas comerciales.
Teniendo todo en cuenta, diría que este es un excelente lugar para trabajar.