



## **Estrategias de recursos humanos para una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.**

*Rebeca Flores Mora, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología 2022*

### **Resumen**

La investigación tiene como objetivo de estudio el analizar las estrategias de recursos humanos para la generación de una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo. El abordaje del tema es especialmente relevante, ya que después de una pandemia y con generaciones nuevas (Millenials y Centennials) que ya representan la mayoría de la fuerza laboral del sector de manufactura, es necesario entender si las prácticas actuales que se realizan desde los departamentos gerenciales y de Recursos Humanos están siendo suficientes para generar una experiencia positiva para la mayor cantidad de trabajadores posible.

Para lograr los objetivos de la investigación, se hará uso del instrumento cuestionario, utilizando la técnica de encuesta, para conocer las carencias existentes que los colaboradores de empresas de manufactura viven y que los alejan de vivenciar experiencias positivas e integrales dentro de sus lugares de trabajo. Mediante la encuesta se pretende también conocer las practicas actuales de Recursos Humanos en compañías de manufactura de la GAM para promover el tema de experiencia positiva de sus colaboradores y, finalmente, poder sugerir las estrategias adecuadas que permitan realmente generar una experiencia positiva a trabajadores de manufactura.

Como principales resultados de la investigación, se obtiene la percepción real de los colaboradores del área de manufactura a esfuerzos que actualmente realizan sus empresas en pro de su bienestar, así como las principales áreas por fortalecer de parte de las compañías, para poder realmente generar una experiencia positiva y que supla las necesidades, preferencias y gustos de la fuerza laboral que actualmente emplean.

Como principal recomendación, se sugiere priorizar estrategias que ayuden a balancear mejor las cargas de trabajadores y les permita tener un mejor balance vida-trabajo, laborar en conjunto, recursos humanos con todos los gerentes para juntos generar experiencias positivas a la población, incluyendo temas como reconocimientos constante y constructivo.

Palabras clave: recursos humanos, fuerza laboral, experiencia del empleado, manufactura, cultura organizacional.

### **Abstract**

*The objective of study of this research is to analyze the human resources strategies for the generation of a positive and integral employee experience strategy in manufacturing companies of the “Gran Área Metropolitana” (GAM) in the short term. The approach to this topic is especially relevant since, because of the pandemic and with new generations (Millenials and centennials) that already represent most of the workforce in the Costa Rican manufacturing sector, it is necessary to understand if the current practices performed by managers and Human Resources departments exactly what the employees need and if they are having a positive experience in their companies.*

*To achieve the objectives of the research, the questionnaire instrument will be used, using the survey technique, to know the existing deficiencies that the employees of manufacturing companies currently have, that keep them away from experiencing positive and integral experiences in their workplaces. Through the survey, it is also intended to understand the current practices and strategies of Human Resources departments in manufacturing companies in the GAM to promote a positive employee experience culture within the workforce and, finally, to be able to suggest the appropriate and most recent*

*strategies that will really allow the companies, to generate a positive experience for manufacturing workers.*

*As main results obtained from this investigation are to know the real perception of the employees of the manufacturing sector towards the efforts that their companies are currently executing for their well-being and experience, as well as the main areas to be strengthened by the companies to really generate a positive experience that meets their employees' needs and preferences.*

*As a main recommendation, it is suggested to the companies to prioritize strategies that help better balance the workload of their employees and help their workforce to have a better work-life balance, also, to work together Human Resources leads with all manufacturing managers to always generate positive experiences for the population.*

**Key words:** *human resources, workforce, employee experience, manufacturing, organizational culture.*

## **Introducción**

La experiencia del empleado es todo el proceso o camino que los colaboradores experimentan al ser parte de una empresa. Desde el momento cuando aplican a una posición, hasta el momento cuando el empleo se termina, ya sea por decisión del empleador o del empleado. Toda interacción que sucede en el medio entre ambas partes es considerada experiencia del empleado y es clave para lograr que la fuerza laboral se sienta apreciada, conecte con el propósito de la empresa y tenga más sentido de pertenencia.

El sector de manufactura es conocido por sus bajos niveles de compromiso y motivación por parte de su fuerza laboral. Con el inicio de la aún actual pandemia, los trabajadores esenciales como los operarios, técnicos e ingenieros de este sector han sido de los pocos que no tuvieron cambios en cuanto a opciones de virtualidad y su presencia física se seguía necesitando, lo que sin duda ha venido a afectar en mayor medida los índices de retención y motivación del personal, obligando a las empresas a rediseñar sus procesos en búsqueda de una nueva experiencia del empleado.

En un sector tan afectado, no solo por la pandemia sino también por la crisis de cadenas de suministros, puede ser difícil de priorizar la experiencia de sus empleados como un tema relevante, sin embargo, la presente investigación demostrará cómo una estrategia de experiencia al empleado integral tiene un efecto positivo directo en la productividad del negocio y en sus resultados.

A manera de justificación, el tema es de importante relevancia porque en los últimos años los factores motivacionales de los empleados han cambiado y los procesos de recursos humanos no precisamente, lo cual puede generar una experiencia negativa en los trabajadores. A esto se le suma que la representación de generaciones más jóvenes está tomando fuerza, por lo que es necesario analizar sus intereses y estímulos para ofrecerles una experiencia integral acorde con sus necesidades y preferencias.

El tema de la investigación tiene como fin ser una herramienta de utilidad para los departamentos de Recursos Humanos en áreas de manufactura que impacten la experiencia de su fuerza laboral, para que mejoren su estrategia y generen esfuerzos de real impacto. También será valioso para gerentes de manufactura, que no están precisamente relacionados con procesos de recursos humanos de manera directa, pero, que, por su rol, desempeñan un papel clave en la experiencia de sus empleados.

Los beneficios que se lograrán con el desarrollo de esta investigación es la obtención de una estrategia, adecuada a la realidad del sector de manufactura de empresas, específicamente de la Gran Área Metropolitana. Se tomarán en cuenta factores nacionales e internacionales de atracción de talento, motivación, retención, entre otros, que les permita generar experiencias integrales y positivas a su fuerza laboral. De manera que mejoren no solo indicadores, sino que se obtenga como principal resultado el compromiso de sus trabajadores.

Los aportes que se ofrecen por medio de este estudio son la investigación de factores motivacionales de la fuerza laboral del sector de manufactura, así como de las distintas generaciones actualmente representadas en el sector; y seguidamente la creación de recomendaciones para tener una estrategia de experiencia al empleado integral y robusta para los patronos de estos.

En cuanto al problema con el que se trabajará es: ¿Cuáles pueden ser las estrategias de recursos humanos para generar una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo?

El objetivo general de la investigación es analizar aquellas estrategias de recursos humanos que generen una experiencia del colaborador integral, en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

Se han definido como objetivos específicos: a) Identificar las carencias y oportunidades que los colaboradores de empresas de manufactura tienen con respecto a vivenciar experiencias del trabajador integral; b) Descubrir los criterios que desde recursos humanos pueden generar una experiencia del colaborador integral en las compañías de manufactura y c) Sugerir las estrategias de recursos humanos y que permiten una experiencia del colaborador integral en las empresas en estudio.

Seguidamente, se desarrollarán conceptos importantes mediante la revisión bibliográfica, que son clave para comprender la experiencia del empleado desde los Recursos Humanos.

### **Revisión bibliográfica**

Los Recursos Humanos (RR.HH.) de una empresa están conformados por todos los empleados que laboran en ella y abarca todos niveles jerárquicos. Si bien el recurso humano está conformado por el 100% de la fuerza laboral, la tendencia de la industria en la que se enfoca esta investigación es que exista un área específica en la empresa que gestione temas directamente relacionados con estos recursos (el 100% de sus colaboradores). Esta área, de distintos tamaños según defina cada compañía, es lo que comúnmente se denomina “Departamento Gestión de Recursos Humanos”, y posee distintas áreas de enfoque.

La gestión de recursos humanos tiene un enfoque estratégico e integral para gestionar personas y la cultura y el entorno del lugar de trabajo. Si se hace bien, permite a los empleados contribuir de manera efectiva y productiva a la dirección general de la empresa y al logro de las metas y objetivos de la organización. Los miembros del

departamento brindan el conocimiento, las herramientas necesarias, la capacitación, los servicios administrativos, el entrenamiento, el asesoramiento legal y de gestión, y la supervisión de la gestión del talento que el resto de la organización necesita para trabajar con éxito. (Heathfield, 2021).

De acuerdo con la encuesta de experiencia al empleado de Willis Towers Watson en 2021, la pandemia ha cobrado un importante peaje a la experiencia del empleado. Esta ha sufrido bajo reestructuraciones, recortes en salarios y beneficios y la implementación desorganizada de un modelo de trabajo a distancia y descentralizado. Por eso, en la mayoría de los casos, la experiencia del empleado ocupará un papel central en la recuperación. (Samaniego, 2021).

Más de nueve de cada 10 empleadores encuestados por Willis Towers Watson en 2021 globalmente, expresan que mejorar la experiencia al funcionario será una prioridad durante los próximos tres años, mientras que solo el 52 % dijo que era una prioridad para su organización antes de la pandemia. (Willis Towers Watson, 2021)

Si bien el bienestar de los trabajadores es una prioridad hoy en día, muchas organizaciones están perdiendo la mayor oportunidad para que esa condición impulse el rendimiento: diseñar una estrategia de bienestar integrado al trabajo mismo, asegurando que los trabajadores puedan sentirse mejor y desempeñarse de la mejor manera (un 78% de los entrevistados en Costa Rica por Deloitte en su último reporte de Tendencias de Capital Humano expresa que el bienestar no está integrado estratégicamente al trabajo). (Calderón & Cubero, 2020).

Hasta hace unos años, los términos “compromiso” y “experiencia” de los empleados eran sinónimos, sin embargo, muchos autores y expertos en Recursos Humanos coinciden en que el compromiso de los servidores es parte de la experiencia de estos en la empresa, pero no son sinónimos. El nivel de compromiso de los funcionarios, su mentalidad y comportamiento cuando están en su lugar de trabajo, tiene un gran impacto en lo que piensan acerca de su empresa. La responsabilidad es una parte constante de la experiencia de los empleados. (Pendell, 2018)

Gartner (2020) define la experiencia del empleado de la siguiente manera: Cómo los funcionarios internalizan e interpretan las interacciones que tienen con y dentro de su organización y los contextos que los influyen. La experiencia de los empleados también se conecta e influye en otras prioridades de talento en las que los líderes de recursos humanos ya invierten en sus organizaciones: A) La cultura influye en la experiencia: se trata del conjunto de normas de comportamiento y reglas no escritas que dan forma a cómo los individuos hacen su trabajo dentro de su experiencia. B) La propuesta de valor del empleo: Es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los servidores perciben como el valor que obtendrán de su experiencia. C) El compromiso de los empleados: Es un resultado de la experiencia. Incluye el nivel de esfuerzo discrecional de los funcionarios y la intención de permanecer en sus organizaciones, dada su experiencia.

La experiencia del empleado es usualmente medida por encuestas internas de las empresas con preguntas diseñadas con temas que para los departamentos de RR.HH. son importantes, pero no se enfocan en los momentos que verdaderamente importan en la experiencia de su personal. Gartner define como momentos importantes aquellos que impactan la experiencia organizacional de un servidor de manera más significativa, tanto positivos como negativos, durante toda la carrera del funcionario y tanto dentro como fuera del control del Departamento de Recursos Humanos. (Gartner Inc, 2019).

Willis Towers Watson desarrolló en 2019 un modelo de experiencia al empleado de alto rendimiento conformado por tres categorías: A) Esenciales: Brindan poca diferenciación entre las empresas. La mayoría de estas se desempeñan, a los ojos de sus empleados, a un nivel similar en términos de brindar al lugar de trabajo los elementos básicos de comprensión de objetivos, organización del trabajo de manera eficiente, compensación justa y apoyo del gerente local para el desempeño. Ejemplo: capacidades fundamentales en las que la mayoría de las organizaciones dedican mucho tiempo y esfuerzo, pero que por sí solas no caracterizan un alto rendimiento. B) Énfasis: Los empleados se sienten incluidos y se les da una voz. En estas organizaciones, la recompensa es insuficiente sin tampoco desarrollar las capacidades de las personas mediante experiencias de capacitación y aprendizaje que mejoren sus habilidades. Del mismo modo, la entrega del trabajo es subóptima a menos que los empleados ejerzan su voz por medio de la

autoridad laboral adecuada y las vías para expresarse e impulsar nuevas ideas. C) Excelencia: Las mejores empresas, a los ojos de sus empleados, sobresalen inspirando una conexión con la misión y el propósito, brindando oportunidades de crecimiento para impulsar las ambiciones, generando una profunda confianza en la eficacia del liderazgo y creando una sensación de impulso (mediante un fuerte enfoque en el cliente, gestión del cambio continuo y agilidad) para satisfacer las demandas del mercado). (Young & Kulesa, 2019).

Hace unos años, las empresas se centraban en la utilidad. Ese enfoque se desplazó hacia la productividad y sacar el máximo provecho de las personas. Luego, se dio el surgimiento del compromiso, que como se mencionó anteriormente, se trata de hacer que los empleados estén comprometidos en el trabajo. Ahora, estamos cambiando a la más importante área: la experiencia del servidor. Esencialmente, la experiencia de los empleados es crear una organización donde las personas quieran presentarse. Una cosa crucial para recordar es que las organizaciones no pueden crear experiencias para los funcionarios a menos que los conozcan bien. Esto significa aprovechar el análisis de personas y tener un equipo de líderes que tengan la capacidad y el deseo de conectarse con las personas a un nivel verdaderamente individual y humano. (Morgan, 2022).

Resulta de gran relevancia culminar esta revisión bibliográfica con la unión de conceptos como “Recursos Humanos” y “Experiencia del empleado” y con información relevante sobre manufactura en Costa Rica, ya que ese es el sector en la industria sobre el cual se enfocará esta investigación. La economía costarricense comenzó a cambiar significativamente cuando Intel comenzó sus operaciones de manufactura en 1997. Mientras que, antes de la llegada de Intel, la gran mayoría de la fuerza laboral del país estaba compuesta por mano de obra agrícola, hoy solo el 12,9% está empleada en el sector agrícola de la economía. Esta cifra es superada por la industria (18,6%) y los servicios (68,5%). (Colantuoni, 2019).

La manufactura está pasando por uno de sus mayores períodos de cambio desde la Segunda Guerra Mundial, gracias a los rápidos avances tecnológicos. Las tecnologías de manufactura utilizadas para dar forma, unir, terminar y medir componentes están cambiando drásticamente a medida que la robótica, la automatización y la



especialización entran en juego en los entornos tradicionales y convergentes. Los subsectores que evolucionan en Costa Rica incluyen aeroespacial, electrónica, semiconductores, ingeniería y diseño, fabricantes por contrato, ensamblaje, automotriz y metalúrgico. (CINDE, 2022).

Hoy los costarricenses fabrican dispositivos médicos, componentes aeroespaciales y electrónicos, partes de computadoras, productos farmacéuticos, joyas, prendas de vestir y productos alimenticios, además de realizar actividades de procesamiento de datos, desarrollo de *software* y atención remota al cliente. Según datos de CINDE (2022), Costa Rica es líder en el refinamiento de procesos de producción en América Latina. El país es reflejo de una industria de fabricación inteligente consolidada, que trabaja con un alto nivel de complejidad, una amplia gama de productos y un gran dinamismo económico. El país juega como un socio estratégico para el rediseño de las cadenas globales de valor, para entregar procesos altamente eficientes y así alcanzar el verdadero retorno de la inversión. A la fecha, hay 85 empresas activas del sector manufactura en Costa Rica.

Según datos del INEC (2022), 235,000 personas en Costa Rica actualmente trabajan en el sector manufacturero, por lo que es de alta prioridad tener estrategias adecuadas para generar una experiencia integral y positiva al personal del sector. Es un tipo de población históricamente con más problemas de motivación y retención por lo que no deben ser iniciativas muy bien aplicadas para que sean de real impacto.

A continuación, se presenta la metodología que se utilizará en la investigación.

## **Metodología**

Esta investigación es de carácter descriptivo, debido a que se explican con detalle características de un tema específico y responde a un problema planteado. Este estudio permitirá analizar los procesos actuales de experiencia al empleado en la Gran Área Metropolitana, percepción de la población al respecto y finalmente la realización de una propuesta de estrategia integral, desde los Recursos Humanos, para una experiencia positiva y de alto valor en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana; según Ochoa (2021) un estudio descriptivo presenta una sola variable de estudio

denominada de interés, en este caso es el tema de experiencia al empleado en el sector de manufactura del área mencionada.

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo; según Sánchez (2019) y se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir (esto es, que se les puede asignar un número, como por ejemplo: número de hijos, edad, peso, estatura, aceleración, masa, nivel de hemoglobina, cociente intelectual, entre otros) mediante la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia a partir de su desvelamiento, fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación, por medio del método hipotético-deductivo.

En cuanto a la población de esta investigación, es finita. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022), en el sector de manufactura de Costa Rica laboran actualmente 235,000 personas. Se contemplan dentro de la población hombres y mujeres de cualquier edad, trabajando actualmente en la industria manufacturera de la Gran Área Metropolitana, que desempeñen funciones técnicas, administrativas, ingenieriles y gerenciales en empresas del sector manufactura. No se contemplan rangos salariales ni posiciones específicas dentro del sector.

El muestreo de la investigación será no probabilístico de conveniencia. Según Hernández y Carpio (2019) este método se caracteriza por buscar con mucha dedicación el conseguir muestras representativas cualitativamente, mediante la inclusión de grupos que cumplen con características de interés de la investigación. La muestra serán empleados que laboren actualmente en el sector de manufactura. Se aplicará el muestreo a un total de 85 personas que laboren en la Gran Área Metropolitana.

El instrumento utilizado para esta investigación será el cuestionario, compuesto de 17 preguntas clave sobre el tema de estudio, por medio de la técnica de encuesta. Será aplicada a un total de 85 personas y realizada en total relación con objetivos de investigación planteados. Se conoce por encuesta a la técnica de investigación que,

mediante un instrumento de preguntas y categorías de respuesta, y una muestra de actores, permite obtener datos cuantitativos. (Cardenas, 2018).

A continuación, se amplía en el análisis de resultados obtenidos con la aplicación del instrumento y técnica de recolección de datos, encuesta, utilizado para esta investigación, con el enfoque en empleados activos del sector manufactura de la Gran Área Metropolitana.

### **Análisis de resultados**

La encuesta fue aplicada a un total de 85 personas, el cuestionario se compone de 17 preguntas, todas redactadas de manera que contengan temas relacionados con los objetivos de esta investigación. Las encuestadas se encuentran en rangos de edad de 18 a 60 años y todas laboran actualmente en el sector de manufactura en la GAM.

En relación con el perfil de los encuestados, un 44,7% fueron mujeres y el 55,3% hombres. En cuanto a representación generacional, la muestra está conformada por un 36,5% de *Centennials* o también conocida como Generación Z (18-25 años), 50,6% de *Millenials* o también conocida como Generación Y (26 a 41 años) y 12,9% de Generación X (42 a 60 años).

En cuanto a nivel académico, la mayoría de la muestra fueron bachilleres o licenciados universitarios con un 67,1% de representación seguidos de técnicos profesionales con una representación de 29,4%. El restante de la muestra está conformado por 4,7% de personas con un grado de máster o PhD y un 3,5% de trabajadores que tienen grado académico de primaria o secundaria.

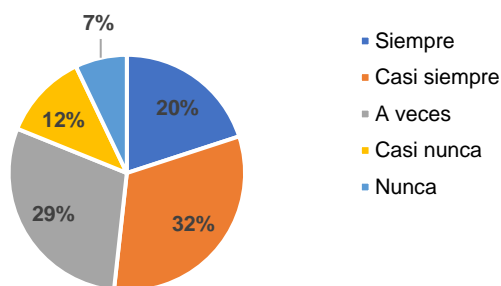
Respecto al tipo de posición que actualmente desempeña la muestra encuestada, un 42,4% trabaja en la industria de manufactura dando soporte desde departamentos de ingeniería, un 14,1% corresponde a personas ya con rol de supervisor o gerente de equipo a cargo menor a 30 personas, 29,4% se desempeña como técnico u operario mientras que 10,6% trabaja actualmente en departamentos de soporte como logística, planeación, etc. y finalmente un 3,5% de encuestados tienen a cargo departamentos de más de 30 personas.

El primer objetivo es identificar las carencias y oportunidades que los colaboradores de empresas de manufactura tienen con respecto a vivenciar experiencias integrales dentro de la compañía, por lo que es de relevancia para esta investigación conocer los resultados de la encuesta acerca del sentimiento que tienen los participantes hacia sus lugares de trabajo y demás detalles acerca de su experiencia como trabajadores del sector de manufactura; se tuvo como resultado que 70,6% de los encuestados siempre o casi siempre tiene un sentimiento positivo hacia su lugar de trabajo y el número aumenta aún más cuando se les preguntó acerca de la experiencia que han tenido como empleados de la empresa donde actualmente trabajan, un 76,4% de la muestra manifestó que siempre o casi siempre tienen un fuerte sentimiento de pertenencia hacia su organización.

Aun respondiendo al primer objetivo de la investigación, mediante la aplicación de la encuesta, se identificaron tendencias que indican que el reconocimiento por parte de los gerentes a sus colaboradores y principalmente el equilibrio vida/trabajo son las principales carencias que existen en cuanto al tema de experiencia al empleado. En cuanto a recibir reconocimiento y comentarios constructivos de los gerentes, un 48,3% de encuestados respondió en las categorías de a veces, casi nunca o nunca, lo cual representa una clara oportunidad para el sector manufacturero de la GAM para trabajar con sus equipos de liderazgo el tema de importancia de reconocer al personal, este tema se ampliará en la sección de recomendaciones de esta investigación.

### Gráfico 1:

*Frecuencia de reconocimiento gerencial al personal*



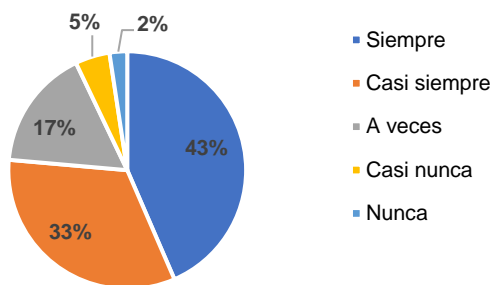
Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto al tema de balance vida/trabajo, solamente un 27,1% de encuestados respondió que su empresa siempre apoya el tema, mientras que un 24,7% contestó que casi siempre, un 36,5% que a veces, un 5,9% que casi nunca y un 5,9% que nunca; estos resultados no solo expresan una carencia sino un riesgo para las empresas de perder personal que tiene como prioridad encontrar un balance entre su trabajo y su vida personal, algo que cada vez las generaciones como la Y y Z priorizan mucho más. Según un estudio realizado por la empresa Microsoft (2022), las generaciones más jóvenes, renuncian principalmente por motivos de bienestar o salud mental, falta de equilibrio entre la vida laboral y personal o por falta de flexibilidad en los horarios o lugares de trabajo, lo cual confirma el riesgo en el sector manufacturero nacional de perder talento por no tener una estrategia como parte de la experiencia de su personal que permita tener mejores niveles de flexibilidad y balance. (*Microsoft Corporation, 2022*). Se ampliará en la sección de recomendaciones cómo mejorar modelos de balance y flexibilidad para el sector de manufactura en la GAM.

El segundo objetivo específico de esta investigación es descubrir los criterios que desde recursos humanos pueden generar una experiencia del colaborador integral en las empresas de manufactura; para ello es fundamental comprender cuál es la percepción de los encuestados en cuanto a esfuerzos de Recursos Humanos relacionados con su experiencia como colaboradores en las empresas donde actualmente están trabajando; los resultados obtenidos en relación con el segundo objetivo son bastante positivos, pues un 76% de encuestados considera que siempre o casi siempre el tema de Experiencia al Empleado es un asunto relevante para sus empresas actuales. Sin lugar a duda, estos resultados no son casualidad, ya que la experiencia al empleado se ha vuelto, desde ya hace varios años, un aspecto muy relevante en las empresas.

## Gráfico 2:

*Relevancia de Experiencia del Empleado en empresas*



Fuente: Elaboración propia, 2022

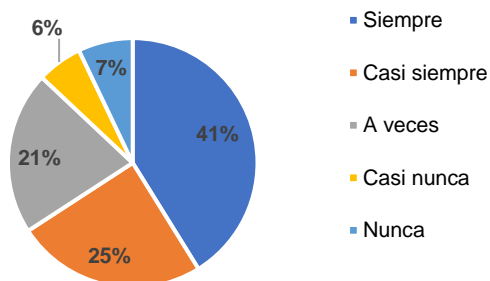
Los procesos de reclutamiento, selección e integración una vez contratado el colaborador son áreas de Recursos Humanos fundamentales para impactar la experiencia del colaborador desde incluso antes de entrar a la empresa, por lo que es relevante para esta investigación conocer la percepción de los funcionarios del área de manufactura acerca de sus procesos de contratación e integración. Según los autores Sibisi y Kappers (2022) el propósito del proceso de integración debe ser preparar a los nuevos empleados para el éxito y disminuir el tiempo que les toma sentirse cómodos en sus nuevos roles en la empresa. Esto solo funciona si los procesos de incorporación se diseñan estratégicamente con el objetivo final en mente. Los resultados obtenidos en la encuesta respecto a este tema son bastante positivos, ya que un 36,5% respondió que procesos de contratación e integración a sus empresas fueron de calidad y robustos, un 28,2% contestó que casi siempre, un 27,1% que a veces, un 4,7% respondió que casi nunca y solamente un 3,5% que nunca.

Recursos Humanos también juega un papel clave en el manejo adecuado del desarrollo de los colaboradores, así como la comunicación proactiva hacia ellos, ya que ambos aspectos son fundamentales para una alta retención del personal. Los resultados de la encuesta en ambos temas fueron sorprendente y positivos. En el caso de desarrollo profesional dentro de la empresa, un 66% de encuestados respondió que en sus empresas siempre o casi siempre hay oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional individual y en el tema de recibir comunicaciones proactivas acerca de la

relación de su trabajo con los objetivos de la empresa un 42,4% en encuestados respondió que siempre es así, un 34,1% que casi siempre, un 12,9% que a veces, un 7,1% que casi nunca y solamente un 3,5% contestó que nunca.

### Gráfico 3:

*Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional*



Fuente: Elaboración propia, 2022

El tercer objetivo específico de esta investigación es sugerir las estrategias de recursos humanos, que permiten una experiencia del colaborador integral en las empresas en estudio. Para determinar las recomendaciones, es necesario conocer si las compañías de los encuestados cumplen al menos con la base para una generación de una experiencia a sus colaboradores en un ambiente inclusivo, como por ejemplo conocer qué tanto escuchan la voz de sus empleados, si tienen actividades para mejorar las relaciones entre su personal, así como si ofrecen beneficios para promover el bienestar físico y mental individual de los trabajadores.

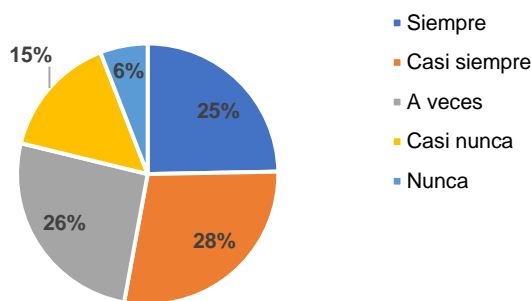
Para Cohen (2020), un componente importante de la experiencia positiva de un empleado es sentirse cómodo, seguro y valorado en el trabajo. Cultivar un entorno que acoja y fomente la diversidad de puntos de vista es esencial para crear una experiencia positiva para los empleados, especialmente cuando nuestro trabajo y nuestra vida personal se superponen cada vez más. Las personas quieren trabajar en un entorno en el que puedan ser ellas mismas y dedicar su energía creativa a su trabajo. Los resultados de la encuesta en torno a diversidad e inclusión fueron maravillosos, especialmente tratándose de un ambiente de manufactura costarricense donde la tendencia histórica es a tener muchos más hombres que mujeres. Un 64,7% de encuestados respondió siempre

sentir que labora en un ambiente diverso e inclusivo, un 23,5% que casi siempre, un 9,4% que a veces, un 1,2% que casi nunca y finalmente otro 1,2% que nunca.

Especialmente después de una pandemia, es crítico dentro de una estrategia de experiencia al empleado la creación de espacios, para que el personal se conozca, interactúe y cree un lazo con sus semejantes. De las áreas cubiertas en la encuesta, esta fue la que lastimosamente arrojó resultados más bajos. Únicamente un 25% respondió que sus empresas siempre ofrecen momentos para conocer a los demás miembros de la organización, un 28% que casi siempre y el 47% restante que a veces, casi nunca o nunca.

#### Gráfico 4:

*Existencia de actividades para promover interacción entre colaboradores*



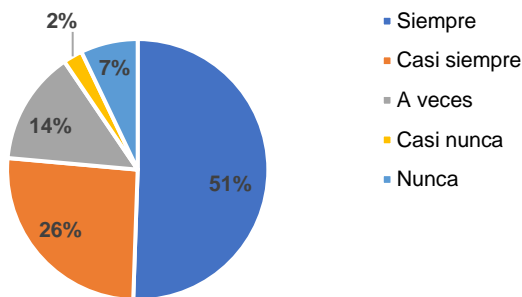
Fuente: Elaboración propia, 2022

En cuanto a escuchar la voz del empleado para implementar una estrategia de experiencia al servidor basada en las preferencias de la población, los resultados fueron muy positivos tomando en cuenta que no todos los colaboradores de la industria de manufactura cuentan con computadores personales o acceso a correo electrónico para realizarles encuestas. En total, el 76,5% de encuestados respondió que sus empresas siempre o casi siempre tienen canales abiertos para escuchar ideas, comentarios o realimentación del personal. El resto de encuestados respondió que a veces (14,1%), casi nunca (2,4%) o nunca (7%)



## Gráfico 5:

*Existencia de canales para escuchar al personal*



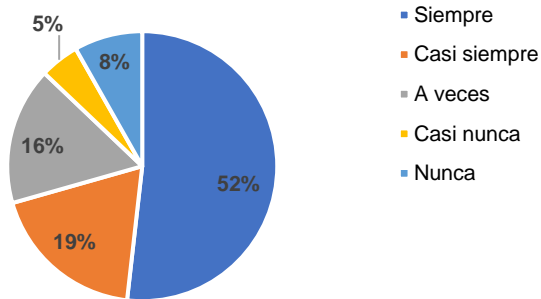
Fuente: Elaboración propia, 2022

Hubo un tiempo en que brindar coberturas médicas era un beneficio novedoso que las empresas ofrecían, ahora es el estándar. Para poder generar una experiencia verdaderamente integral a los colaboradores es necesario que las empresas prioricen ofrecer favores relacionados con la salud mental de los funcionarios. La salud mental es un aspecto base si la empresa quiere mejorar sus estrategias de la diversidad, equidad e inclusión. Según datos de McKinsey (2020), los desafíos de salud mental preexistentes en los funcionarios se han visto exacerbados por el impacto de la crisis de COVID-19, donde casi un 50% más de empleados priorizan temas de salud mental.

Las respuestas a la encuesta en este tema fueron verdaderamente positivas. En total, el 71% de los encuestados respondió siempre o casi siempre tener beneficios con un enfoque a su bienestar físico y mental, lo cual es extraordinario, un 16% contestó tenerlos a veces y solamente un 13% dijo, lastimosamente, no contar con ellos casi nunca o nunca.

## Gráfico 6:

*Existencia de beneficios empresariales con enfoque al bienestar físico y mental del personal*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Seguidamente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que responden al problema planteado en esta investigación.

## Conclusiones y recomendaciones

En relación con el primer objetivo de esta investigación, se pudo determinar, como primera carencia en el sector de manufactura de la Gran Área Metropolitana, y que no permite generar una experiencia positiva e integral al empleado, el tema de reconocimiento por parte de los gerentes y líderes de las organizaciones hacia el personal. De igual manera relacionado con el primero objetivo, la segunda carencia encontrada es la falta de estrategias que fomenten un balance ideal entre la vida personal y la carga laboral de los trabajadores, teniendo efecto directamente opuesto en la generación de una experiencia positiva para ellos.

En cuanto al segundo objetivo, los resultados fueron sorprendentemente positivos en cuanto a las estrategias de Recursos Humanos utilizadas actualmente para generar una experiencia integral a los colaboradores. Existe una creencia fuerte por parte de la población de manufactura sobre la relevancia que el tema de Experiencia al Empleado

tiene en sus respectivas empresas. Los procesos de contratación, integración, desarrollo del personal y crecimiento dentro de las empresas, así como la comunicación proactiva con los colaboradores y cómo se les informa acerca de la importancia de su rol para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, son definitivamente fortalezas del sector que todas están relacionadas con la creación de una experiencia positiva para sus trabajadores.

Respecto al tercer objetivo de esta investigación, los esfuerzos de diversidad e inclusión son también altamente percibidos por los empleados, lo que demuestra la relevancia que esta industria le está dando al tema de igualdad entre sus colaboradores, clave para una experiencia positiva. Definitivamente hay dos áreas que requieren principal atención para robustecer los esfuerzos de Recursos Humanos hacia la generación de una experiencia integral a los trabajadores. La primera es el tener más actividades y espacios, ojalá de manera presencial, que fomenten conexiones entre el personal, esto para generar relaciones de calidad entre los trabajadores, que se sientan parte de un lugar con un ambiente único y que todos son parte de una familia que trabaja con igualdad y respecto hacia el cumplimiento de los mismos objetivos. La segunda área de enfoque del sector debe ser, sin lugar a duda, la priorización de recursos y coberturas médicas que promuevan no solamente la salud física de los colaboradores sino también su salud mental y emocional. Es crítico, principalmente después de una pandemia, el darles la importancia necesaria a estos temas y poner a disposición de los trabajadores opciones que los ayuden a tener una mejor calidad de vida tanto física como mental, es algo clave y de gran relevancia que cada vez los funcionarios priorizan más a la hora de elegir quedarse o irse de las empresas.

Como recomendación final para los departamentos de Recursos Humanos del sector, trabajar de la mano con los gerentes para juntos generar una experiencia verdaderamente integral a los trabajadores, y no solo escuchar sino analizar la voz de sus poblaciones mediante “*focus groups*”, encuestas, etc., para ofrecerles lo que realmente aprecian y les es de valor.

## Referencias bibliográficas

Calderón, S., & Cubero, C. (2020). *Tendencias de capital humano 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-200630-Reporte-Costa-Rica-HCTrends-2020-CR-%20DI.pdf>

Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/337826972\\_Investigacion\\_cuantitativa](https://www.researchgate.net/publication/337826972_Investigacion_cuantitativa)

CINDE. (2022). Obtenido de <https://www.cinde.org/es/sectores/manufactura-inteligente/manufactura>

CINDE. (2022). *Manufacturing - Sector Brief*. Obtenido de <https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5082883/Resources/CINDE%20-%20Sector%20Brief%20Manufacturing.pdf>

Cohen, J. (2020, Agosto 24). *5 Reasons Diversity and Inclusion Are Critical for Creating a Positive Employee Experience*. Obtenido de Training Industry : <https://trainingindustry.com/articles/diversity-equity-and-inclusion/5-reasons-diversity-and-inclusion-are-critical-for-creating-a-positive-employee-experience/#:~:text=Creating%20a%20diverse%20and%20inclusive,invest%20further%20in%20their%20employees.>

Colantuoni, S. (22 de Febrero de 2019). *Seven Reasons Why International Companies Should Consider Manufacturing in Costa Rica*. Obtenido de <https://www.thecentralamericangroup.com/companies-should-consider-manufacturing-in-costa-rica/>

Gartner Inc. (2019). *Identifying and Managing Moments That Matter to Employees*. Obtenido de <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/identifying-moments-that-matter.pdf>

Gartner Inc. (2020). *The Modern Employee Experience: Increasing the Returns on Employee Experience Investments*. Obtenido de <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/the-modern-employee-experience-increasing-the-returns-on-employee-experience.pdf>

Heathfield, S. M. (Febrero de 2021). *What Is Human Resource Management?* Obtenido de <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143>

Hernández, C., & Carpio, N. (2019). *Introducción a los tipos de muestreo*. Obtenido de <https://alerta.salud.gob.sv/wp-content/uploads/2019/04/Revista-ALERTA-An%CC%83o-2019-Vol.-2-N-1-vf-75-79.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Encuesta Continua de Empleo 2021-2022*. Obtenido de <https://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/coecende2021-2022.pdf>

McKinsey & Company. (2020, Setiembre 4). *Understanding the hidden costs of COVID-19's potential impact on US healthcare*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/understanding-the-hidden-costs-of-covid-19s-potential-impact-on-us-healthcare>

Microsoft Corporation. (2022, Marzo 16). *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Obtenido de Work Trend Index : [https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work?ranMID=24542&ranEAID=TnL5HPStwNw&ranSiteID=TnL5HPStwNw-bJaTTsFVIJxiUgMt.4J6nw&epi=TnL5HPStwNw-bJaTTsFVIJxiUgMt.4J6nw&irgwc=1&OCID=AID2200057\\_aff\\_7593\\_12439](https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work?ranMID=24542&ranEAID=TnL5HPStwNw&ranSiteID=TnL5HPStwNw-bJaTTsFVIJxiUgMt.4J6nw&epi=TnL5HPStwNw-bJaTTsFVIJxiUgMt.4J6nw&irgwc=1&OCID=AID2200057_aff_7593_12439)

Morgan, J. (8 de Marzo de 2022). *The Evolution of Employee Experience*. Obtenido de <https://jacobm.medium.com/the-evolution-of-employee-experience-467f8d58c99e>

Ochoa, J. (2021). *El estudio descriptivo en la investigación científica* . Obtenido de <http://revistas.autonoma.edu.pe/index.php/AJP/article/view/224/191>

Pendell, R. (12 de October de 2018). *Employee Experience vs. Engagement: What's the Difference?* Obtenido de [https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=new\\_workplace\\_non\\_branded\\_employee\\_engagement&utm\\_term=&qclid=Cj0KCCQjwm6KUBhC3ARIsAClwxBinabGEZWFqg2oVz7IBfCoD6MBPWqdoQCCN](https://www.gallup.com/workplace/243578/employee-experience-engagement-difference.aspx?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=new_workplace_non_branded_employee_engagement&utm_term=&qclid=Cj0KCCQjwm6KUBhC3ARIsAClwxBinabGEZWFqg2oVz7IBfCoD6MBPWqdoQCCN)

Samaniego, J. (9 de Septiembre de 2021). *Cinco claves de la experiencia del empleado en la realidad pospandemia*. Obtenido de <https://willistowerswatsonupdate.es/beneficios-sociales-y-bienestar/claves-experiencia-empleado-pospandemia/>

Sanchez, F. A. (2019). *Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s2223-25162019000100008&script=sci_arttext)

Sibisi, I., & Kappers, G. (2022, Abril 05). *Onboarding Can Make or Break a New Hire's Experience*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/04/onboarding-can-make-or-break-a-new-hires-experience>

Willis Towers Watson. (2021). *2021 Employee Experience Survey - Survey Report*. Obtenido de [https://www.wtwco.com/en-us/Insights/2021/07/2021-employee-experience-survey?\\_hstc=21015524.e0b02de3df690bd0ec3a652102bda8ee.1653242408948.1653242408948.1653242408948.1&\\_hssc=21015524.1.1653242408948&\\_hsfp=1559694215](https://www.wtwco.com/en-us/Insights/2021/07/2021-employee-experience-survey?_hstc=21015524.e0b02de3df690bd0ec3a652102bda8ee.1653242408948.1653242408948.1653242408948.1&_hssc=21015524.1.1653242408948&_hsfp=1559694215)

Young, S., & Kulesa, P. (2019). *Breakthrough research on employee Experience*. Obtenido de [https://www.wtwco.com/en-GB/form-thank-you/2021/02/MTR\\_EI\\_GBL\\_GBL\\_WGC\\_20210210\\_research-on-emp-exp\\_PG3746A1\\_03-LP-Gated-Confirmation?utm\\_source=Marketo&utm\\_medium=email&utm\\_content=breakthrough-research-on-employee-experience&utm\\_campaign=Modernizing-Tota](https://www.wtwco.com/en-GB/form-thank-you/2021/02/MTR_EI_GBL_GBL_WGC_20210210_research-on-emp-exp_PG3746A1_03-LP-Gated-Confirmation?utm_source=Marketo&utm_medium=email&utm_content=breakthrough-research-on-employee-experience&utm_campaign=Modernizing-Tota)

## Anexo 1. Cuestionario

### Encuesta dirigida a trabajadores de sector de manufactura de la Gran Área Metropolitana

**OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO:** Analizar aquellas estrategias de recursos humanos que generen una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

**Tema de la investigación:** Estrategias de recursos humanos para una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo.

**ENCABEZADO-PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA:** La siguiente encuesta procura recopilar información que permita identificar carencias y oportunidades que los colaboradores de empresas de manufactura de la GAM tienen con respecto a vivenciar una experiencia integral dentro de la compañía. Se busca también descubrir los criterios que, desde Recursos Humanos, pueden generar una experiencia positiva e integral a la población de manufactura de la GAM y finalmente sugerir herramientas y estrategias que logren, de manera efectiva e eficiente la generación de una experiencia al empleado positiva e integral. Para responder a la encuesta de este proyecto de graduación para optar por el grado de Máster en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, favor devolverla mediante la herramienta tecnológica Google Forms, para ello debe seleccionar el botón que indica “enviar”, que se ubica al final del cuestionario. Gracias por su colaboración.

**OBJETIVO ESPECIFICO 1:** Identificar las carencias y oportunidades que los colaboradores de empresas de manufactura tienen con respecto a vivenciar experiencias del colaborador integral.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. ¿Recibe constante reconocimiento y comentarios constructivos de tu gerente por su trabajo?					
2. ¿Posee un fuerte sentimiento positivo hacia su lugar de trabajo?					
3. ¿Su organización apoya el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?					
4. ¿Se siente satisfecho con la experiencia que ha tenido como empleado en la compañía donde actualmente labora?					
5. ¿La empresa pone a su disposición los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?					

**OBJETIVO ESPECIFICO 2:** Descubrir los criterios que desde recursos humanos pueden generar una experiencia del colaborador integral en las empresas de manufactura.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
6. ¿Considera que la experiencia al empleado es un tema relevante para su empresa?					
7. ¿Los procesos de contratación e integración a la empresa son de calidad y robustos?					
8. ¿Cree que existe una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional individual dentro de la empresa??					
9. ¿Recibe información constante acerca de la relación de su trabajo con los objetivos de la empresa?					

**OBJETIVO ESPECIFICO 3:** Sugerir las estrategias de recursos humanos que permiten una experiencia del colaborador integral en las empresas en estudio.

Preguntas	Criterios				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
10. ¿Siente que labora en un ambiente diverso e inclusivo?					
11. ¿Su empresa realiza actividades y permite espacios para conocer a demás miembros de la organización?					
12. ¿Su empresa tiene canales abiertos para escuchar ideas, comentarios o realimentación del personal?					
13. ¿Su empresa ofrece beneficios con enfoque al bienestar físico y mental de los empleados?					

**PERFIL DEL ENCUESTADO:**

14. Por favor marque su rango de edad:

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 41 años
- c) 42 a 60 años
- d) Más de 60 años

15. Favor marque su género

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Prefiero no especificarlo

16. Por favor marcar su tipo de posición laboral



- a) Operario o Técnico
- b) Profesional (Ejemplo: Ingenierías)
- c) Soporte administrativo
- d) Supervisor/gerente de equipo
- e) Líder de departamento

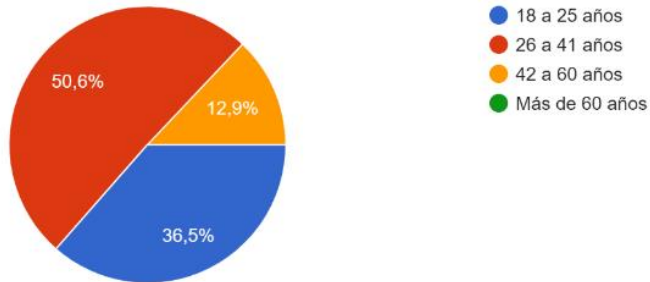
17. Favor marcar su nivel académico

- a) Primaria/secundaria
- b) Técnico profesional o INA
- c) Bachiller/Licenciatura universitaria
- d) Máster o PHD
- e) Otro

## Anexo 2. Datos obtenidos en la encuesta

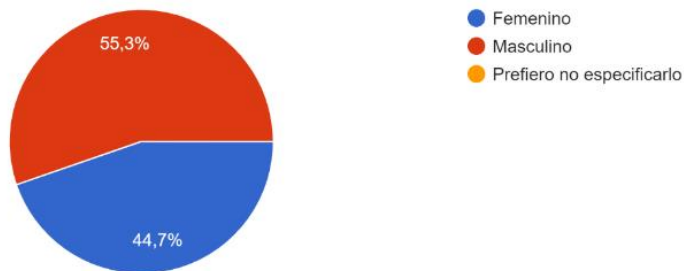
1. Por favor indique su rango de edad

85 respuestas



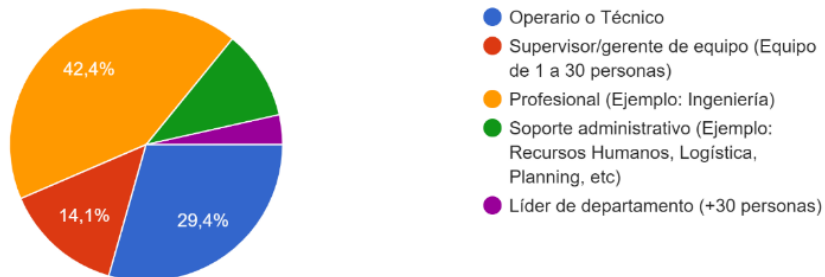
2. Favor indique su género

85 respuestas



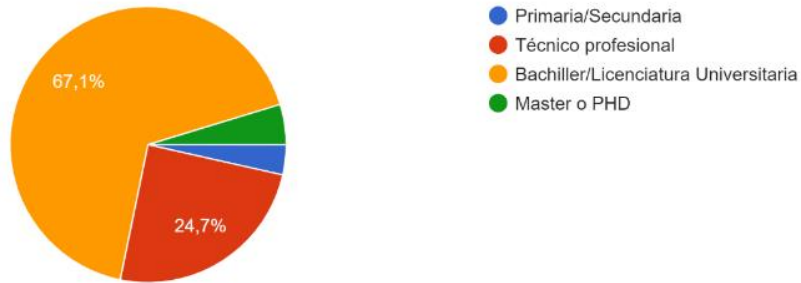
3. Por favor indicar su tipo de posición laboral

85 respuestas



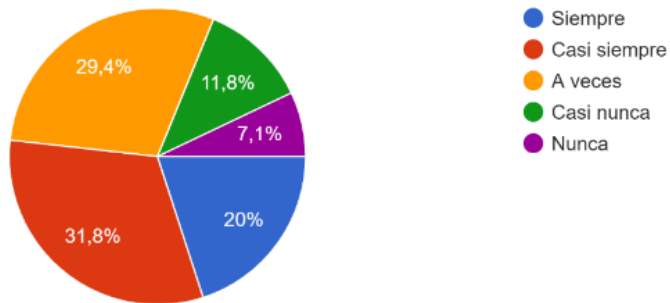
4. Favor indicar nivel académico

85 respuestas



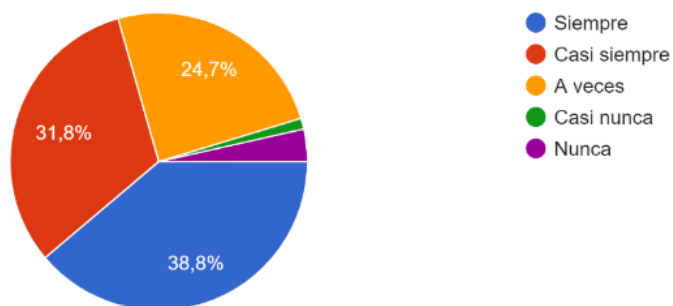
5. ¿Recibe constante reconocimiento y comentarios constructivos de tu gerente por su trabajo?

85 respuestas



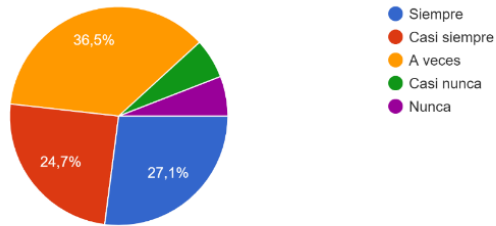
6. ¿Posee un fuerte sentimiento positivo hacia su lugar de trabajo?

85 respuestas



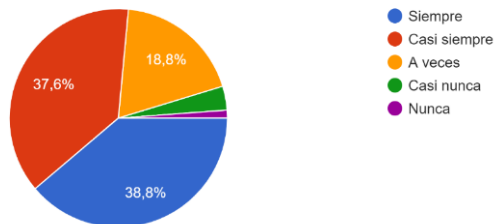
7. ¿Su organización apoya el equilibrio entre el trabajo y su vida personal?

85 respuestas



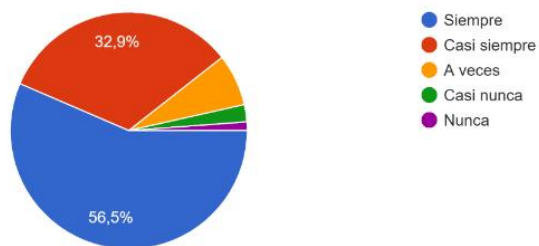
8. ¿Se siente satisfecho con la experiencia que ha tenido como empleado en la compañía donde actualmente labora?

85 respuestas



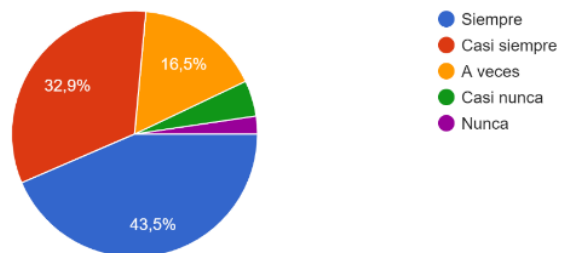
9. ¿La empresa pone a su disposición los recursos necesarios para desempeñar su trabajo?

85 respuestas



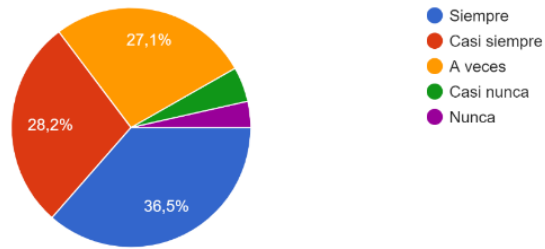
10. ¿Considera que la Experiencia al Empleado es un tema relevante para su empresa?

85 respuestas



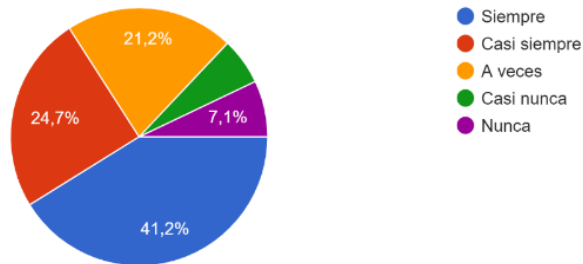
11. ¿Los procesos de contratación e integración a la empresa son de calidad y robustos?

85 respuestas



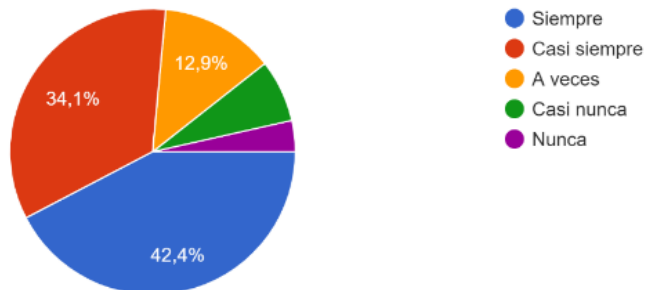
12. ¿Cree que existe una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional individual dentro de la empresa??

85 respuestas



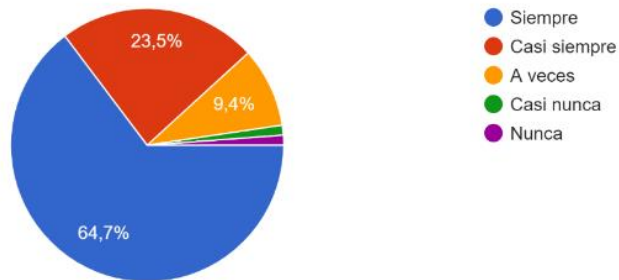
13. ¿Recibe información constante acerca de la relación de su trabajo con los objetivos de la empresa?

85 respuestas



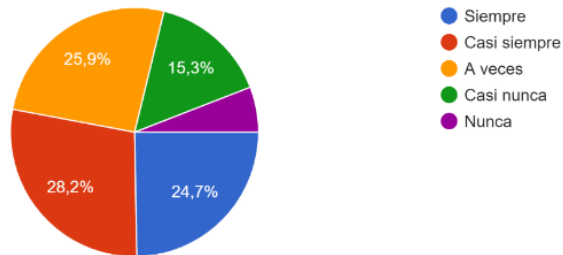
14. ¿Siente que labora en un ambiente diverso e inclusivo?

85 respuestas



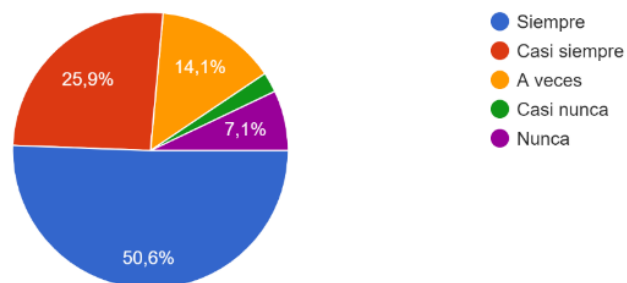
15. ¿Su empresa realiza actividades y permite espacios para conocer a demás miembros de la organización?

85 respuestas

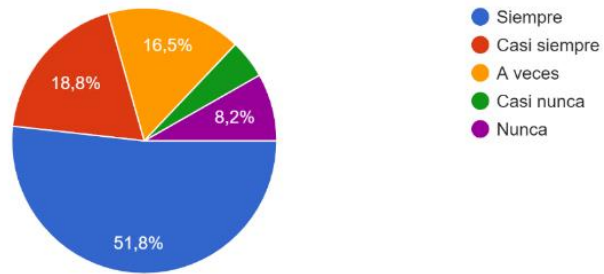


16. ¿Su empresa tiene canales abiertos para escuchar ideas, comentarios o retroalimentación del personal?

85 respuestas



17. ¿Su empresa ofrece beneficios con enfoque al bienestar físico y mental de los empleados?  
85 respuestas



### Anexo 3. Certificación Filológica

27 de junio de 2022

Señores  
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado *Estrategias de recursos humanos para una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo*, elaborado por la estudiante Rebeca Flores Mora, cédula 115690331.

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, y 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 Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Se suscribe de ustedes cordialmente,



---

Jorge Fernández Chaves  
Cédula: 2-0222-0058 Teléfono 8994-5101  
Carné COLYPRO 02545  
Filólogo