

En momentos de reconstrucción social, ¿Cuáles son las claves del enfoque humano que deben de tener las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para mantener a su equipo motivado?

Juan Cruz Cubero, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. 1

2022

Resumen

La presente investigación va dirigida a las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica que requieren identificar cuáles son las claves del enfoque humano en momentos de reconstrucción social para mantener a su equipo motivado. En dicha investigación, se entiende que hoy en día las organizaciones deben de llevar un ritmo siempre actualizado y en tendencia, esto para que ambas partes; ya sea el colaborador o bien la empresa, se vean beneficiados a futuro. Es de suma importancia mantener al equipo de trabajo en una empresa motivado, ya que los colaboradores que se sientan exitosos en sus puestos contagiarán a las demás personas para que se adueñen de sus puestos y den lo mejor de cada uno, así sacando una mayor rentabilidad tanto en la parte empresarial como en el sector humano.

El problema que se plantea en la investigación es: ¿Cuáles son las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral? En relación con la metodología, poder velar por el cumplimiento de los objetivos, se utilizará el tipo de investigación descriptiva y la misma se caracteriza por tener un tipo de enfoque cuantitativo. El instrumento de investigación que se aplicó es de una encuesta, la cual se dirigió a 51 personas quienes pertenecen

¹ Juan Cruz Cubero. Bachiller en Mercadeo de la Universidad San Marcos. Optando por la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. Correo electrónico: jaccr98@hotmail.com / jeruzc230@ulacit.ed.cr. Teléfono celular: 8939-4611

a pequeñas y medianas empresas del sector comercio en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

En cuanto a los resultados, estos revelan que casi la mitad de los encuestados dicen no saber cuáles son los procesos de motivación en sus empresas, lo cual es inaceptable en un mercado tan competitivo y fragmentado como en el que se vive hoy en día. Por otro lado, gracias a las prácticas existentes en las empresas, la gran mayoría de colaboradores se sienten animados y con energía para realizar adecuadamente su trabajo. En definitiva, la gran mayoría de colaboradores cree esencial estar motivado en una empresa, específicamente en temas como: comunicación proactiva, capacitaciones, trabajo en equipo, más tecnología y horarios flexibles. No obstante, una buena fracción de los encuestados denota que la motivación intrínseca es la más relevante, las empresas no pueden dejar de cuidar los aspectos humanos.

Palabras clave: Reconstrucción social, motivación, trabajo en equipo, ética y moral, diferenciación.

Abstract

This investigation is aimed to all the small and medium businesses on the Great Metropolitan Area in Costa Rica that require to identify which are the keys of the human approach in times of social reconstruction to keep a team motivated. In this investigation, it's established that the organizations must keep up always an updated and trending pace so both parties, either the employee or the business, will be benefited soon. It's very important to keep a team motivated so every employee feels successful and helps to empower the others to feel the same way. This way they can be the best version of themselves, making both the business and the human factor profitable.

The problem the arises in the research is: Which are the keys of the human approach the influence the small and medium businesses teams' motivation in the Great Metropolitan Area in Costa Rica? In relation to the methodology, this research is characterized by being descriptive and having a quantitative approach. The research instrument that was applied is a questionnaire and the data collection technique is a survey, which was directed to 51 people who all belong to small and medium-sized companies in the Great Metropolitan Area in Costa Rica.

Regarding the results, these reveal that almost half of the survey's participants say not to know anything about the motivation processes on their companies, which is unacceptable taking in consideration how competitive and fragmented the market is nowadays. On the other hand, thanks to the current practices some of these companies have, most of the employees do feel motivated and with energy to fulfill their job expectations. As a matter of fact, most of the workers believe essential to be motivated in a company, mainly on subjects like proactive communication, workshops, teamwork, technology and flexible working hours. Nevertheless, a considerable number of people believes that the intrinsic motivation is the most important one. Companies shouldn't forget to take care of the human aspects.

Key words: Social reconstruction, motivation, teamwork, moral and ethics, differentiation.

Introducción

El último año ha sido muy complicado para todos, a nivel humanitario, sanitario, social y económico. Sin embargo, podemos tratar de encontrar aspectos positivos; esta es la misión. Fátima Báñez (2020) nos reitera que “Desde hace años, las empresas son conscientes de que su actividad va mucho más allá de la rentabilidad económica para generar empleo. Existen también robustos compromisos con la sociedad”. En la reconstrucción, donde el compromiso social y la motivación por parte de las empresas ha ganado protagonismo, todas las competencias respectivas han aumentado su relevancia en el seno de las organizaciones. Si bien es cierto, las habilidades sociales siguen siendo determinantes y la capacidad de comunicación se mantiene como la competencia más destacada. La motivación juega un rol importante en la reconstrucción social empresarial, pero ¿Quiénes serán lo suficientemente éticos y morales para tomar en consideración el desempeño, la salud y seguridad mental de los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas?

Es de suma importancia que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar y motivar de manera íntegra a sus colaboradores, personajes de interés en este proceso. A largo plazo se pueden ver resultados reflejados, tales como: un mejoramiento continuo del personal, creación de una cultura organizacional sana y por supuesto una satisfacción laboral, la cual se va a relacionar con la motivación del equipo para mejores resultados tanto individuales como generales para la empresa.

Laura Arce (2020) nos afirma que “Hoy más que nunca la Responsabilidad Social Empresarial, debe responder a las necesidades que nos ha puesto enfrente la pandemia, dentro de Costa Rica y fuera de ellas. Las necesidades individuales, comunitarias y empresariales dejan al descubierto que la Responsabilidad Social debe hacer un análisis exhaustivo para provocar alianzas de impacto colectivo y que las empresas con programas establecidos se enfoquen en compartir su valor para apoyar las economías de Costa Rica y fortalecer los vínculos entre individuos, empresas y colectivos, bajo la sombrilla de la solidaridad.” Precisamente las empresas y colaboradores que tengan este enfoque humanístico y de apoyo mutuo, serán las beneficiadas en momentos de reconstrucción.

Sin duda es fundamental que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera íntegra a sus colaboradores. Una vez que la estrategia motivacional esté en marcha, pronto se podrán ver los resultados reflejados, tales como: un mejoramiento continuo del personal, creación de una cultura organizacional sana y por supuesto una satisfacción laboral, la cual se va a relacionar con la motivación del equipo para mejores resultados tanto individuales como generales para la empresa.

El uso adecuado de estas estrategias va a aportar tanto en nosotros como en la empresa, grandes oportunidades para reinventarse. Un colaborador motivado y sano física y mentalmente, es un colaborador que causa por naturaleza un impacto en la sociedad de manera positiva. Roberto González (S.F.) nos indica que “Catástrofes como la pandemia de Covid-19, pueden crear oportunidades para reconstruir el tejido social.”

Tomando en cuenta que no todas las pequeñas y medianas empresas mantienen un plan o estrategia de motivación hacia sus colaboradores, la investigación establece la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral?

Con respecto al objetivo general del proyecto, se establece determinar las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral.

Con la misión de que dicho objetivo general pueda ser concretado, se plantean tres objetivos específicos: conocer cuáles son los procesos de motivación en las PYMES, analizar cómo inciden

los procesos de motivación en el ambiente laboral y cultura organizacional y proponer las acciones recomendadas a seguir para mejorar el desempeño de los colaboradores y la empresa.

Seguidamente en la revisión bibliográfica, se abordará la teoría con mayor importancia que respalda la investigación acorde con los objetivos planteados. Esta se encuentra ligada a la reconstrucción social y los procesos motivacionales que llevan a los colaboradores de las PYMES a realmente querer hacerlo diferente.

Revisión bibliográfica

NU. CEPAL (2020) especifica la siguiente información con respecto a la reconstrucción social y su relación a la pandemia por COVID-19:

La pandemia ha tenido un impacto sin precedentes en América Latina y el Caribe, se ha transformado en la peor crisis económica y social de los últimos 100 años y ha dejado en evidencia las graves brechas estructurales del modelo de desarrollo de la región. Es necesario apostar por transformaciones profundas y no caer en la tentación de considerar la pandemia como un accidente o un mero paréntesis, sino entenderla como la expresión de una situación límite, que demanda un viraje ante lo que cada vez más se revela como una encrucijada transformadora. Se trata de un llamado a dotarse de un nuevo contrato social y a construir un nuevo pacto global. La región debe transformar su modelo de desarrollo hacia un estilo de desarrollo inclusivo y sostenible en el que se garanticen las condiciones para la gobernabilidad y se alcance un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Este equilibrio, entre otros factores, precisa de pactos políticos que coloquen la igualdad en el centro del desarrollo, y la sostenibilidad como la clave para que el desarrollo sea sostenible. La reconstrucción y transformación con igualdad y sostenibilidad será entonces por lo que habrá que pugnar en los días, meses y años por venir.

Flores (2019) nos indica que Gabriela León, directora de Digepyme del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, entiende por PYME como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias

(que desarrollen actividades de agricultura orgánica).” Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU).

En esta investigación, se tomará como segmento base La Gran Área Metropolitana (GAM), es la principal área metropolitana de Costa Rica. La GAM incluye las conurbaciones de San José, Alajuela, Cartago y Heredia, y cuenta con aproximadamente 2,6 millones de habitantes (aproximadamente 60% de la población del país) y una superficie de 2.044 km² (poco más de 4% del área de Costa Rica). Es la región más urbanizada, poblada y económicamente activa de Costa Rica. Concentra servicios, importantes obras de infraestructura y las sedes del Gobierno.

Según Mazariegos (2015), la motivación es “una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades.” A la hora de relacionar la motivación con el espacio laboral, esta se refiere a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para ofrecer el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Es importante cuidar el ambiente del lugar de trabajo, para que aquellos individuos que generan esa motivación interna puedan contagiársela al resto de los colaboradores. Cuando los empleados están satisfechos y son productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa.

Es importante tener presente que una motivación adecuada en el ámbito empresarial resultará en un excelente desempeño laboral. De acuerdo con Bautista, Cienfuegos & Aguilar (2020):

Una definición concluyente considera al desempeño laboral como sistemas integrados orientados al desarrollo de la efectividad y éxito de las organizaciones, siendo acciones que generen valor para la empresa a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea siendo el logro de las tareas de acuerdo a los conocimientos que contribuyen a la organización directa o indirectamente; comportamientos contraproducentes, como actos deliberados que se dan de manera voluntaria que son de beneficio para el trabajador y desempeño contextual siendo comportamientos espontáneos e individuales que superan a lo esperado para su puesto, estos son importantes para el logro de los resultados anhelados en las organizaciones.

Una vez que se tenga claro lo que los colaboradores quieren lograr junto con la empresa, es necesario establecer límites que vayan ligados al valor que brindan las acciones presentadas anteriormente; esto para entender cómo deben actuar los individuos como ente oficial de la organización. La forma en el actuar de un individuo se evidencia en el obrar bien o mal. En términos muy generales, lo bueno es aquello que involucra la presencia de valores morales, mientras que lo malo es lo que es objeto de un juicio moral negativo.

El concepto de empresa varía de década en década y está desde la que la concibe como una organización que busca satisfacer necesidades, pero a la vez obtener ganancias; concebida además como la que persigue un afán meramente de lucro; hasta concebirla como una institución socioeconómica que tiene una serie de responsabilidades con la sociedad.

¿Cómo inciden entonces estos valores se tomamos en cuenta el desarrollo humano en el comportamiento empresarial y la sociedad? Según Genoveva, Jácome y Balseca (2019):

La Ética establece el código moral de la cultura empresarial, el cual le permite al individuo reflexionar y predecir su conducta. Los problemas se dan a raíz de las equivocadas reflexiones morales por parte de los profesionales y la mala aplicación de sus conocimientos. Las fallas éticas llevan al debilitamiento de la cultura organizacional de las empresas y la producción de bienes y servicios eficaces y aptos para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor. Existe una reflexión, la ética precede el código moral de todas las culturas, estableciendo principios que rigen distintas conductas. Las fundamentaciones de la importancia de la ética la respaldan autores quienes establecen una filosofía empresarial.

Castillo (2019) nos recuerda que “ser diferente es la clave para destacar frente al resto y conseguir mostrar algo que nos haga únicos ante los ojos del consumidor. La diferenciación supone una ventaja competitiva, un concepto clave en el mundo del marketing.” Y ¿Qué más exclusiva que un equipo motivado queriendo hacer las cosas como se deben? En los mercados tan competitivos como lo son actualmente, es muy complicado sobrevivir si no se cuenta con alguna ventaja que podamos mantener en el tiempo, y el factor humano puede y tiende a ser la clave del

éxito. Es importante destacar que el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos, en este sentido el personal de la organización puede desarrollar habilidades y competencias que permitirán que la ventaja competitiva de la empresa pueda ser sostenida y perdurable en el tiempo, posibilitando así que pueda hablarse de la construcción de un recurso humano inimitable, único y competitivo en la corporación.

Hoy en día las organizaciones requieren de personal con capacidad de interpretar los deseos de sus clientes, de hacer una transformación de los servicios, de mejorar e innovar como compromiso primordial de la comunidad, sin importar su tipología organizacional y el lugar en donde se encuentre inmersa; y esto se logra con la motivación del equipo.

Promover una cultura de gestión de riesgos, definir los posibles escenarios convirtiendo la incertidumbre en una variable y prepararse para resguardar la continuidad operativa de la compañía, son algunas de las estrategias más importantes que se pueden tomar en cuenta a la hora de una reconstrucción social. Pero ¿Tenemos en nuestras empresas la cultura organizacional correcta? Saborío (2018) nos indica que:

Por correcta debemos entender no solo la justa para nuestros colaboradores, sino también aquella que va a impulsar su desempeño, los va a hacer mejores personas y, por consiguiente, promoverá una mejor empresa. Cuando nos enfocamos de manera proactiva en la cultura lo hacemos desde una de dos perspectivas. Por un lado, la organización se esfuerza en construir una cultura que lo ayude en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, por ejemplo, una cultura de innovación. O, por otro, la organización valora los riesgos potenciales asociados a una cultura que puede afectar el cumplimiento de sus objetivos y se enfoca en implementar procesos y controles que frenen esa cultura nociva.

No solo es deber de los colaboradores fomentar estas prácticas, sino también de la empresa. Aquí entra en juego la responsabilidad social empresarial, la cual Dinarte (2017) define como:

La gestión ética y responsable de empresas y organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de forma transversal en su actividad y en los impactos que esta genera. Este comportamiento responsable no sólo redundará en una mejora de la sociedad y el medio ambiente, sino en el aumento de la competitividad y la eficiencia de empresas, organizaciones y sus trabajadores, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y por ende a una sociedad más próspera, equitativa, solidaria y justa. La Responsabilidad Social atañe a la ciudadanía en su conjunto y a las organizaciones de la sociedad, empresas, organizaciones sociales y personas.

A continuación, se presenta la metodología de investigación; en donde se hará referencia al método cuantitativo o cualitativo que se utilizará para resolver la interrogante del presente proyecto: ¿Cuáles son las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral?

Metodología

Para poder velar por el cumplimiento de los objetivos, se utilizará el tipo de investigación descriptiva; con el fin de determinar las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral. De acuerdo con Mejía (2020), la investigación descriptiva es “un tipo de investigación que se encarga de describir la población, situación o fenómeno alrededor del cual se centra su estudio.”

Se define que el enfoque de la investigación se medirá cuantitativamente. Según la Universidad de Alcalá (2022), un enfoque cuantitativo en una investigación “permite obtener variables a partir de la observación que poder utilizar después para resolver problemas.” A partir de este enfoque, la recolección de datos se basará en instrumentos de nivel estándar.

La población utilizada en la presente investigación es de tipo finita. Según Palacios, Rosa, Varela, Calvo, Fernández, Gómez, López, Rodríguez, Varela (2019) “existen poblaciones finitas; aquellas en las que el número de entidades es fijo y contable.” Tomando como referencia el

documento oficial de Registro de Empresas del Ministerio de Economía, Industria y Comercio; con corte a enero de 2022, se contabilizaron más de 25,700 pequeñas y medianas empresas en todo Costa Rica.

El tipo de muestreo utilizado es el no probabilístico de conveniencia. Según lo argumentado por Ozten y Manterola (2017), este tipo de muestreo “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador.” Tomando en cuenta lo estipulado por ambos autores, la muestra de la investigación serían 51 personas quienes pertenecen a pequeñas y medianas empresas del sector comercio en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

En relación con el instrumento de recolección de datos primario que será utilizado en la investigación, este será una encuesta. Según López y Fachelli (2016), le encuesta significa el “seguimiento de un proceso de investigación, destinado a la recogida de los datos de la investigación, pero en el que se involucran un conjunto de técnicas que, combinadas, se orientan y tienen como objetivo la construcción de un objeto científico.” Es de suma importancia comentar que dicha encuesta es confidencial y para uso exclusivo de la investigación.

A continuación, en el siguiente apartado de análisis de resultados, se detallan los resultados más importantes de la investigación realizada.

Análisis de resultados

En este apartado se busca interpretar los resultados que fueron obtenidos por medio de la técnica aplicada para la recolección de datos respectiva, en este caso, la encuesta. La misma fue aplicada a un total de 51 personas y posee preguntas que se derivan de cada uno de los objetivos específicos que son abarcados en esta investigación. Los resultados obtenidos se presentarán, se interpretarán y se contrastarán a través de diferentes gráficos, esto con la finalidad de facilitar la comprensión de dichas respuestas, otorgadas por los colaboradores de las distintas PYMES de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica en relación con las claves del enfoque humano que deben de tener estas empresas para mantener a sus equipos motivados.

Con respecto al análisis del primer objetivo específico, este hace referencia a *conocer cuáles son los procesos de motivación en las PYMES*. Los hallazgos se exponen a continuación:

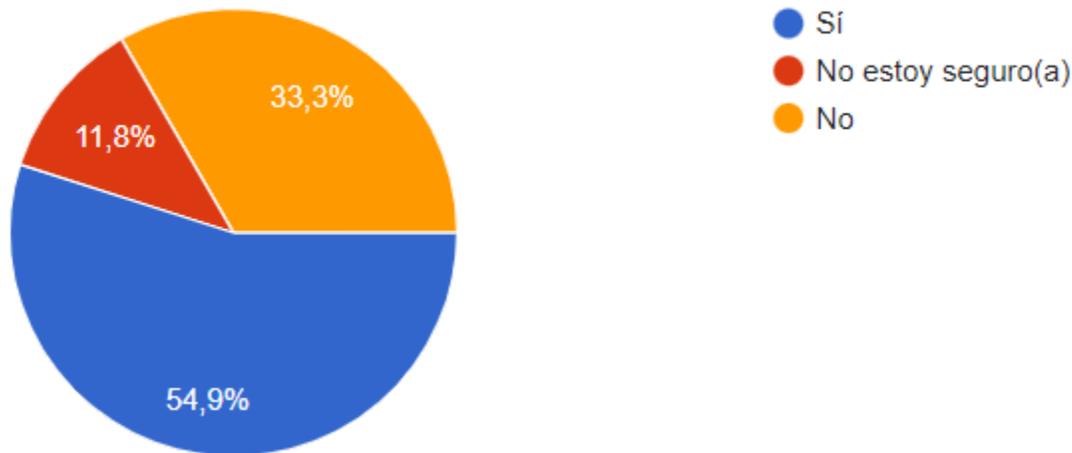


Gráfico 1. ¿En la PYME donde usted labora, existe algún proceso o práctica de motivación?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

El primer gráfico busca conocer si existe algún proceso de motivación en las empresas de la GAM en donde trabajan los colaboradores. En este caso, un 54,9% de los encuestados indica que sí existe al menos un proceso de motivación en sus lugares de trabajo, un 11,8% indica que no está seguro y por último un 33,3% no conoce de algún proceso motivacional que exista en el negocio.

Se puede observar que, si se unen los porcentajes de los encuestados que no están seguros y los que definitivamente no conocen ningún proceso motivacional, suma casi un 50% de los encuestados. En un mercado con tantos desafíos como hoy en día, tomando en cuenta las distintas consecuencias que ha dejado la pandemia, por ejemplo, es inaceptable que las empresas no cuenten con dichos programas o bien los colaboradores no tengan conocimiento de ellos. Esto da a entender que muchos de los negocios no se han preocupado por seguir la tendencia enfocada en los valores en vez de seguir el modelo tradicional de negocio enfocada en números y ventas y que además hay un problema grave de comunicación dentro del supuesto equipo.

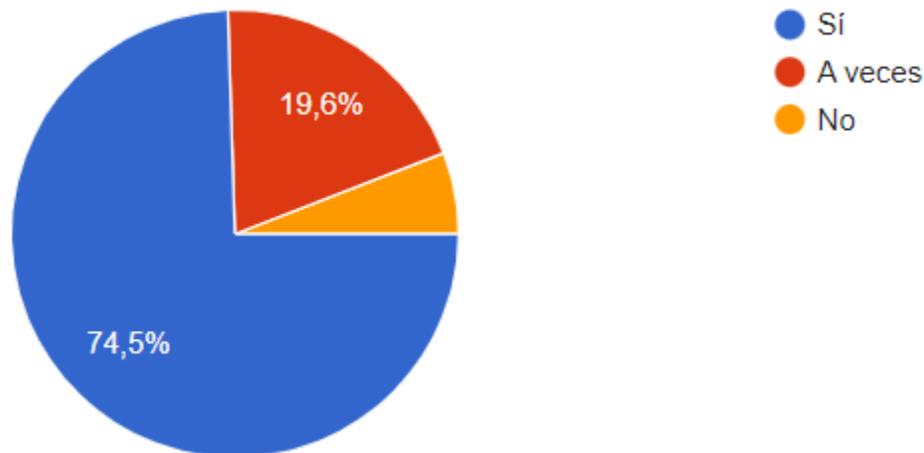


Gráfico 2. ¿Su jefatura directa es justo(a) en sus decisiones?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 2, se pueden observar datos un poco más alentadores que la pregunta anterior. Este espacio busca conocer qué tan justos(as) son los(as) superiores al mando a la hora de tomar decisiones que involucren a los colaboradores de manera directa. En este caso, dichosamente un 74,5% de los encuestados indican sus jefes son justos. Seguidamente un 19,6% refleja que de vez en cuando las jefaturas son justas con sus decisiones. Por último, un pequeño porcentaje de 5,9% refleja que las jefaturas no son del todo justas a la hora de tomar decisiones.

Tomando en cuenta los resultados, se tiene claro que en la mayoría de los casos las cosas son como deben ser, justas. Sin embargo, siempre hay excepciones en donde por ninguna razón cabe una justificación. Independientemente de con quién se trabaje y para qué motivo, debe existir un respeto mutuo, tanto de parte de la jefatura como del empleador. Este valor es clave para poder realizar un trabajo exitoso, de calidad y más importante aún, de la mano como equipo.

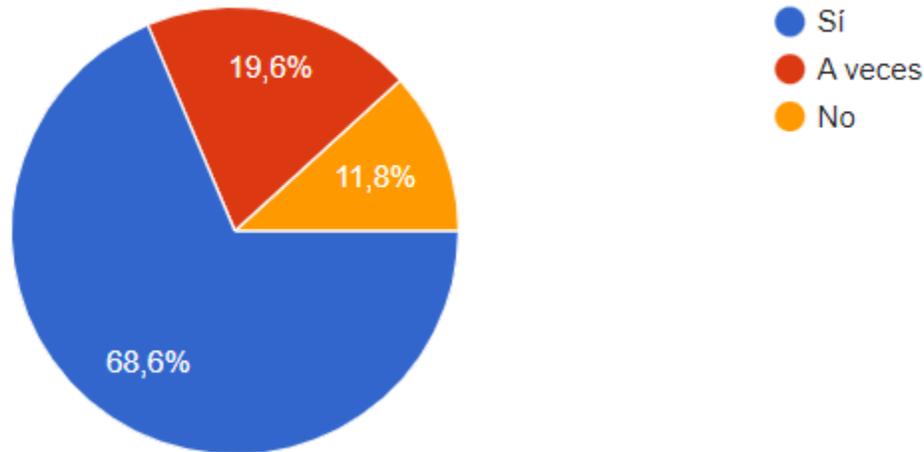


Gráfico 3. ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas en la empresa?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

El Gráfico 3 hace referencia a los colaboradores de las PYMES en la GAM que han sido retribuidos justamente en la empresa en consecuencia a sus buenas acciones dentro de ella. Las respuestas indican que un 68,6% de los colaboradores sí han sido retribuidos justamente, un 19,6% la mayoría de las veces y un 11,8% lastimosamente no están siendo premiados por sus acciones.

Las respuestas de esta pregunta se asimilan bastante a las respuestas de la pregunta anterior, lo que indica un patrón en este caso positivo. Los colaboradores están siendo retribuidos de manera justa en la empresa y además sus jefes actúan de la manera correcta también. En tiempos de reconstrucción social después de los picos más altos en la pandemia, no cabe duda de que ser justos, otro valor indispensable en cualquier negocio y para la vida misma, siempre va a ser un objetivo no solo personal sino de la empresa misma.

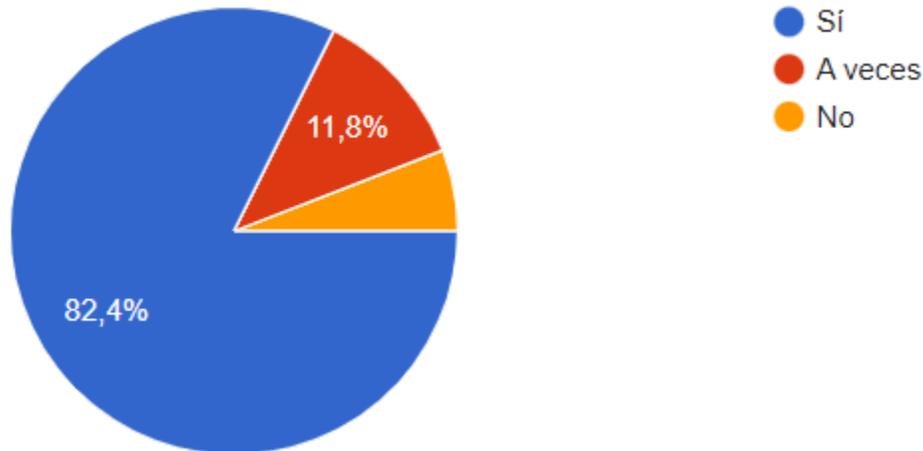


Gráfico 4. ¿Los objetivos, misión, visión y valores de la empresa reflejan sus intereses personales?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 4 se registran las respuestas de los encuestados en relación con la reflexión de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa con los intereses personales. Dichosamente, continuando con el patrón anterior, un 82,4% indica estar totalmente alineado con la empresa. Un 11,8% indica que a veces sus intereses se alinean con la empresa, pero no siempre. Por último, un 5,8% parece que no está del todo alineado con la empresa en la que laboran.

Tomando en cuenta el porcentaje específico de los encuestados que no creen estar alineados con la empresa, se denota que estas personas pueden no estar del todo contentas en el puesto en el que se encuentran y puede que ni siquiera en la empresa donde laboran. Esto a nivel general y a largo plazo, no le conviene ni a la empresa ni al colaborador. M, Adriana (2020) sugiere que “la clave para lidiar con éxito los conflictos de intereses en el trabajo es implantar las políticas adecuadas. Es fundamental establecer políticas claras sobre lo que constituye un conflicto de estas características y en qué casos deben ser reportados.”

Para la interpretación del segundo objetivo específico, este busca *analizar cómo inciden los procesos de motivación en el ambiente laboral y cultura organizacional*. Los hallazgos se exponen a continuación:

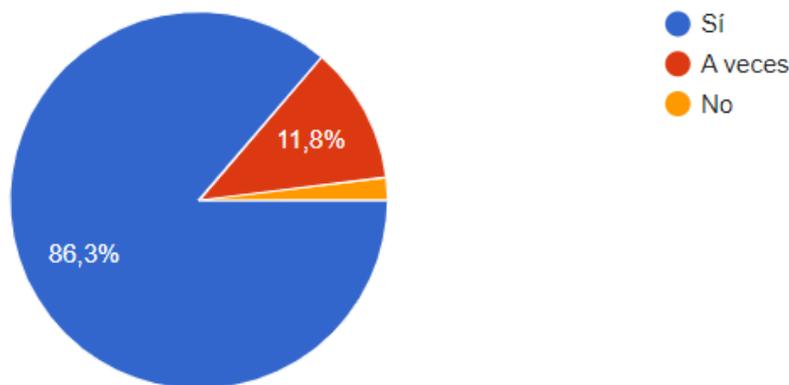


Gráfico 5. ¿Actualmente se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

Las respuestas registradas en el Gráfico 5 demuestran que un 86,3% de los encuestados se sienten con ánimo y energía para desempeñarse de la mejor manera en sus puestos de trabajo. Un 11,8% indica que a veces tienen esta misma actitud. Únicamente un 1,9% indica que no tiene ánimo ni energía para trabajar.

Aunque la última respuesta tenga un porcentaje sumamente bajo, no se puede dejar pasar el por qué existe ese nicho de personas infelices en la empresa. Puede haber muchas razones detrás de la respuesta, por ejemplo: problemas familiares, problemas personales, problemas dentro del equipo de trabajo, problemas económicos, falta de motivación y muchas más. En estos casos es bueno determinar la raíz de la insatisfacción e intentar convertirla en un beneficio. Claro que no es sencillo, sin embargo, cuando un empleado tiene la camisa bien puesta, la empresa da mucho más a cambio que lo que daría hacia una persona arrogante y desinteresada.

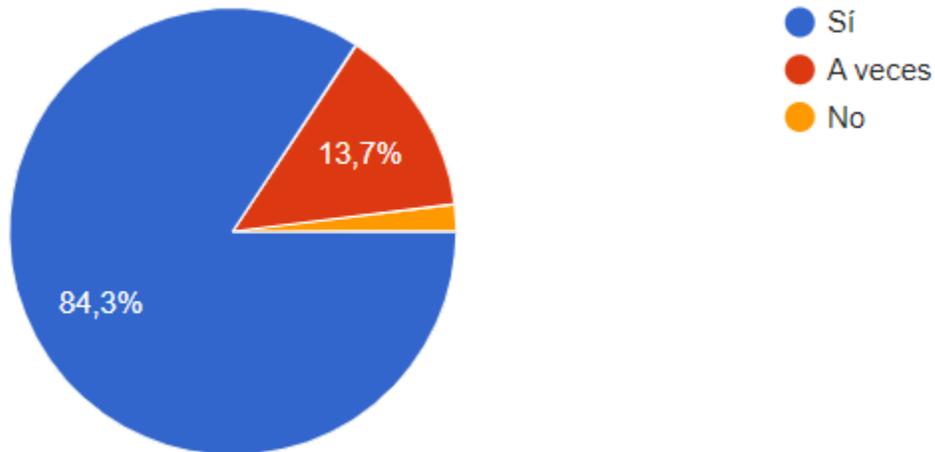


Gráfico 6. ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 6 se hace interiorizar al encuestado acerca de la motivación y la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa con las tareas que realiza actualmente. Un 84,3% de los encuestados indica que sí, seguidamente un 13,7% indica que a veces encuentra esa motivación y por último un 2.0% indica que no está motivado y no puede desarrollarse de manera profesional.

Los resultados indican que los colaboradores están contentos donde trabajan y que están dispuesto a darlo todo ya que no paran de aprender y eventualmente podrían tener un mejor puesto. Sin embargo, no para todos resulta ser el mismo escenario. Un 2% indica que no está del todo contento en donde trabaja. Al igual que la pregunta anterior, puede haber muchos factores. Como empresa lo mejor que puede hacer una organización es velar por controlar los factores que están dentro de lo controlable. Brindar materiales de apoyo, charla 1 con 1, repasar necesidades básicas para un trabajo óptimo y el cumplimiento de ellas. En fin, como colaboradores no es mentalmente sano estar en un ambiente en donde la persona no se sienta cómoda ni valorada.

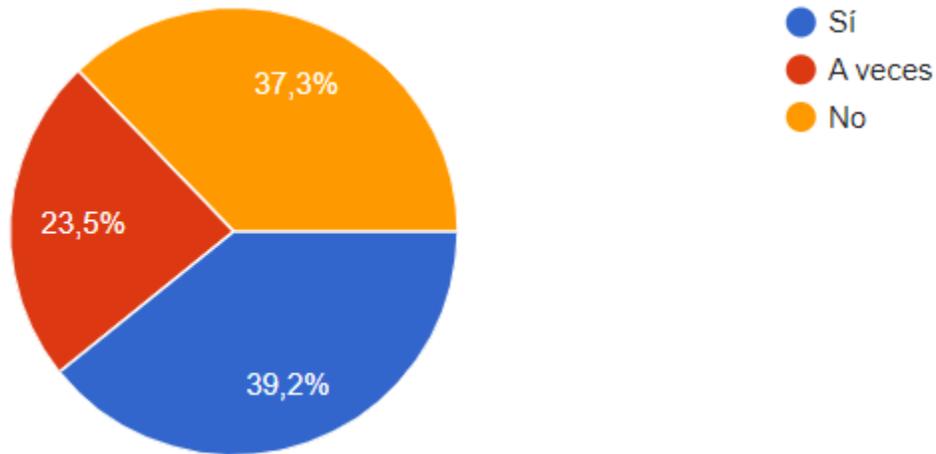


Gráfico 7. ¿Recibe usted algún incentivo (comisión, bono, regalía) por parte de la empresa cuando realiza un trabajo bien hecho?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

El Gráfico 7 registra la cantidad de colaboradores que reciben algún tipo de incentivo cuando realizan un trabajo de manera correcta. En este caso, las respuestas resultan ser muy variables lo que indica un grave problema a nivel de PYMES en la GAM relacionado a la motivación de personal ligada a sus esfuerzos por la organización. Se entiende que un 39,2% de los encuestados sí recibe algún tipo de incentivo, un 23,5% a veces y un 37,3% dice no recibir nada a cambio del esfuerzo.

Cortés (2020) comparte que en un sondeo realizado por Sodexo “se encontró que las bonificaciones o incentivos laborales incrementan el sentido de pertenencia hasta en 19%, además de hacer sentir valorados a los colaboradores en un 49%.” Cabe aclarar que las consecuencias que se generen a partir de los incentivos tienden a ser positivas, por ejemplo: Incremento de productividad, fomenta el compromiso y por último existe un mejor ambiente laboral lo que motiva al personal y beneficia tantos a los empleados como a la empresa misma.

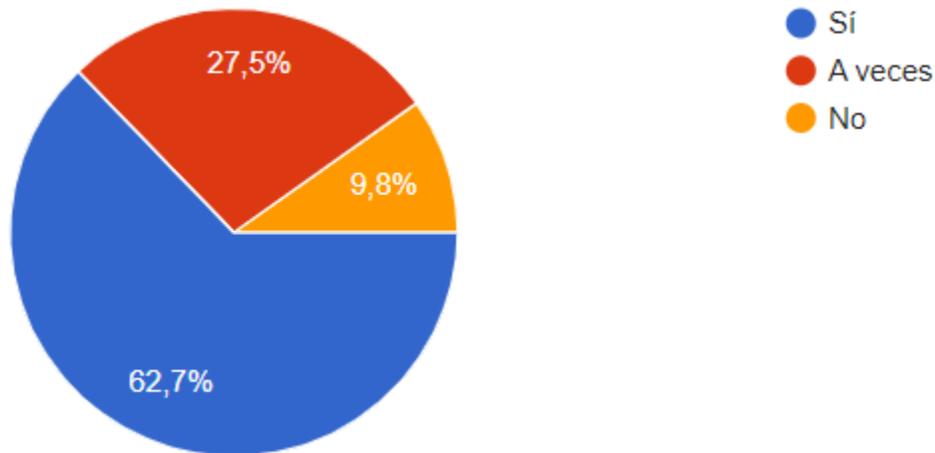


Gráfico 8. ¿Los webinars, horarios flexibles y actividades extracurriculares son variables que influyen positivamente en su motivación y satisfacción laboral?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 8 los encuestados expresan su opinión relacionada a la influencia en la motivación y satisfacción laboral con los webinars, horarios flexibles y actividades extracurriculares, por ejemplo. El 62,7% opina que efectivamente son variables que influyen positivamente en ellos. Seguidamente un 27,5% estipuló que no siempre influye de manera positiva en ellos y por último un 9,8% manifestó que esto definitivamente no tiene relación alguna y menos positiva con su motivación y satisfacción laboral.

En esta ocasión las respuestas son muy personales, sin embargo, hay un porcentaje considerable de los encuestados que no siempre son influidos positivamente con estas actividades extracurriculares. Esto sencillamente puede llegar a ser un tema de desinterés o bien un tema de mala escogencia por parte de la empresa. Es recomendable hacer una investigación previa al personal sobre qué asuntos y o beneficios, además de lo estipulado en su contrato, puede llegar a mejorar las condiciones en las que trabajan.

Para el análisis del tercer objetivo específico, este busca *proponer las acciones recomendadas a seguir para mejorar el desempeño de los colaboradores y la empresa*. Los hallazgos se exponen a continuación:

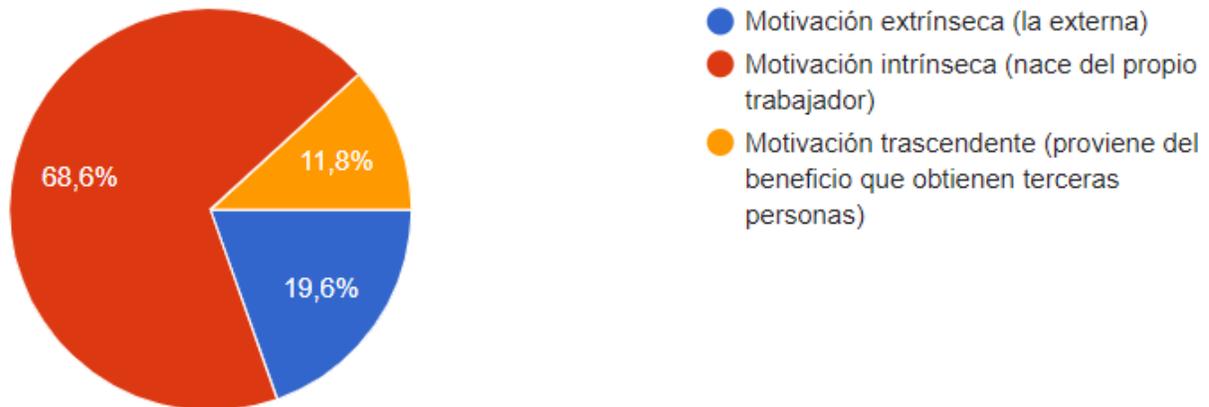


Gráfico 9. Tomando en cuenta los distintos tipos de motivación laboral, ¿Cuál cree que sea más efectivo en la PYME en donde usted trabaja?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 9 los encuestados expresan que la motivación intrínseca sería el tipo de motivación más efectivo en la PYME en donde laboran específicamente un 68,6%. Seguidamente un 19,6% expresa que la motivación externa serviría más. Por último, un 11,8% indica que la motivación trascendente sería la ideal.

En referencia a la respuesta más votada, Pérez (2015) nos explica que la motivación intrínseca o dicha en otras palabras, “llevar a cabo tareas cuya ejecución acaba por seducir lo suficiente como para mantener vivo el interés,” es la clave para mantenerse autodeterminado, firme y productivo durante la jornada laboral.

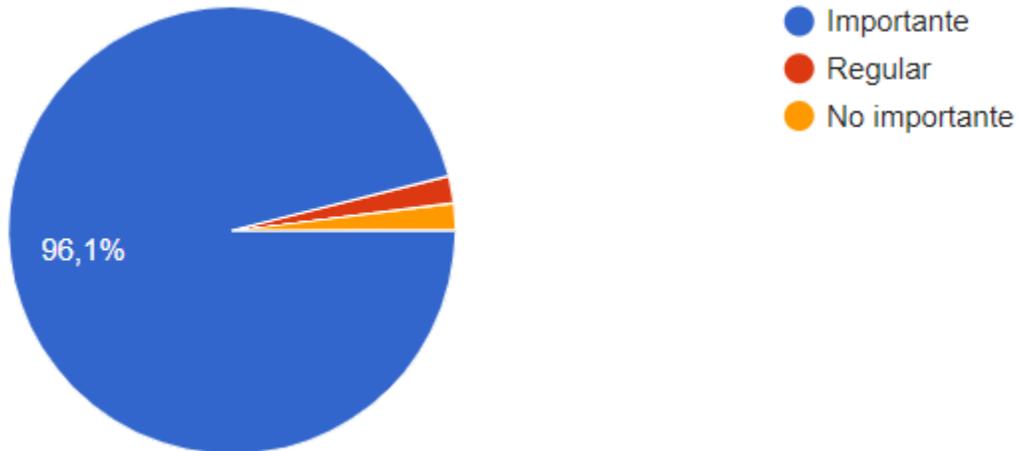


Gráfico 10. Según su opinión, ¿Qué tan importante cree que es estar motivado en una empresa?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

El Gráfico 10 muestra la opinión general de los encuestados sobre la importancia de estar motivado en las empresas. El 96,1% afirma que es muy importante estar motivado, seguidamente de un 2% equivalente en respuestas tales como regular y no importante. Es notorio que la mayoría de los colaborados tienen conocimiento de lo que es bueno, aunque no necesariamente se aplique.

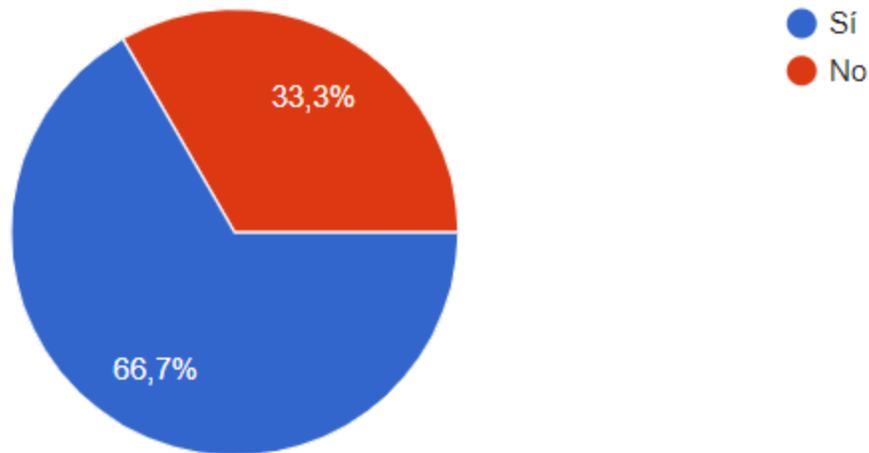


Gráfico 11. ¿Ha participado en dichas capacitaciones, webinars o actividades extracurriculares de motivación realizadas por organizaciones contratadas por la empresa donde trabaja?

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 11 los encuestados especifican si han participado o no en dichas capacitaciones, webinars o actividades extracurriculares realizadas por la PYME en donde trabajan. Un 66,7% manifiestan que sí lo han hecho, lastimosamente un 33,3% indica que nunca ha sido tomado en cuenta para una actividad relativa. Esto denota una falta de involucramiento y de actualidad por parte de la empresa, ya que independientemente del puesto de cada colaborador dentro de la compañía, todos deben estar capacitados.

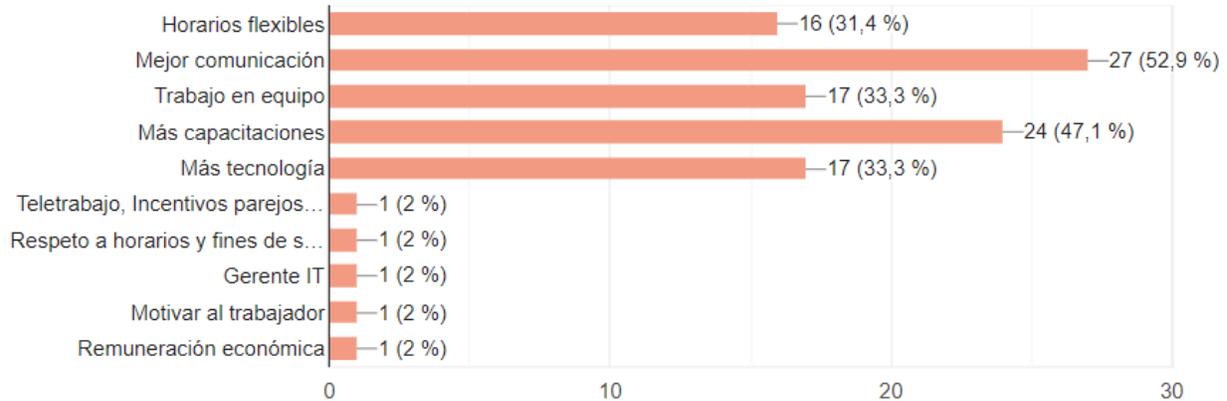


Gráfico 12. En su opinión, ¿Cuáles aspectos podría mejorar la empresa en donde usted trabaja para que exista un ambiente laboral más atractivo y lleno de motivación? Puede marcar varias casillas.

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta). 2022.

En el Gráfico 12, relacionado con los aspectos que se podrían mejorar dentro de la empresa para lo que los colaboradores laboran sobresale lo siguiente: un 52,9% indica que mejor comunicación, un 47,1% manifiesta que más capacitaciones, el trabajo y el aumento de la tecnología comparten el valor porcentual con un 33,3% y por último un 31,4% indica que le gustaría ver horarios flexibles.

A continuación, en la sección de *Conclusiones y Recomendaciones*, se expodrá un último resumen sobre los resultados obtenidos en la encuesta basada en los objetivos específicos de la investigación, así también como las sugerencias con su respectivo fundamento en dichas respuestas, destinadas en este caso a las PYMES de la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

Conclusiones y recomendaciones

Queda claro que, en momentos de reconstrucción social, es clave enfatizar el enfoque humano que deben de tener las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para mantener a su equipo motivado; y no solo para beneficio del propio equipo, sino de la empresa en general y su desempeño corto o largo plazo según sus objetivos. En este caso, como conclusión para el objetivo específico 1, que hace referencia a *conocer cuáles son los procesos de motivación en las PYMES*, se puede observar que casi la mitad de los encuestados dicen no saber cuáles son los procesos de motivación en sus empresas. En un mercado con tantos desafíos como hoy en día, tomando en cuenta las distintas consecuencias que ha dejado la pandemia, por ejemplo, es inaceptable que las empresas no cuenten con dichos programas o bien los colaboradores no tengan conocimiento de ellos. Sin embargo, la mayoría de los empleados está siendo retribuido justamente por sus jefaturas y empresa en general.

Como recomendación para las PYMES, se sugiere establecer políticas claras sobre lo que constituye el proceso de motivación, fomentar los valores mediante talleres enfocados en las aptitudes y habilidades blandas de las personas y, por último, capacitar al personal en temas relacionados a las retribuciones justas y el trato adecuado inclusivo del personal.

Para el objetivo específico 2 de *analizar cómo inciden los procesos de motivación en el ambiente laboral y cultura organizacional*, se concluye que gracias las prácticas existentes en las empresas la gran mayoría de colaboradores se siente animada y con energía para realizar adecuadamente su trabajo e inclusive las tareas que relizan las permite desarrollarse de manera profesional, lo cual impulsa el ambiente laboral y la actitud de los empleados a dar lo mejor de cada uno para la empresa. Sin embargo, existe un porcentaje de colaboradores que pierden ese gusto al no ser beneficiados con algún incentivo, comisión, capacitación o bien alguna actividad extracurricular.

La recomendación para las PYMES sería realizar una investigación previa al personal sobre qué asuntos y beneficios podría llegar a mejorar las condiciones laborales en caso de no estar motivado. Esto para entenderlas y aplicarlas previamente a alguna insatisfacción, como método preventivo.

En el objetivo 3 de *proponer las acciones recomendadas a seguir para mejorar el desempeño de los colaboradores y la empresa*, se concluye que, ya que la gran mayoría de

colaboradores cree esencial estar motivado en una empresa, es de suma importancia prestar cuidado a las necesidades de los colaboradores; específicamente en temas tales como: comunicación proactiva, más cantidad de capacitaciones, énfasis en el trabajo en equipo, más tecnología y los horarios flexibles. No obstante, una buena fracción de los encuestados denota que la motivación intrínseca es la más relevante, las empresas no pueden dejar de cuidar los aspectos humanos.

A modo de recomendación y muy puntual, se sugiere a las PYMES involucrarse más en el proceso individual de cada colaborador, ya que independientemente del puesto de los colaboradores, todo el personal debe estar debidamente capacitado para afrontar cualquier situación.

En fin, existe claridad sobre la reconstrucción social en las PYMES de Costa Rica. Sin embargo, todavía se requiere precisión a la hora de especificar las claves del enfoque humano y cómo hacer de ellas un beneficio para el sector comercial de la GAM.

Referencias

Arce (2020). La Responsabilidad Social Empresarial, debe responder a las necesidades que nos ha puesto enfrente la pandemia. <https://www.larepublica.net/noticia/la-responsabilidad-social-empresarial-debe-responder-a-las-necesidades-que-nos-ha-puesto-enfrente-la-pandemia>

Báñez (2020). El compromiso de las empresas con una reconstrucción social. https://www.abc.es/economia/abci-compromiso-empresas-reconstruccion-social-202012210101_noticia.html

Bautista, Cienfuegos, Aguilar (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. [file:///C:/Users/jaccc/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/jaccc/Downloads/1417-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2387-2-10-20211026%20(2).pdf)

Castillo (2019). La diferenciación en marketing y su importancia. <https://alejocastillo.com/la-diferenciacion-en-marketing-y-su-importancia/>

Cortés (2020). Incentivos laborales para motivar a tus empleados y optimizar la productividad. <https://blog.sodexo.com.mx/blog/incentivos-laborales-para-motivar-a-tus-empleados>

Dínarte (2017). Política Nacional de Responsabilidad Social. https://www.meic.go.cr/meic/documentos/8qt7vsn4p/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf

Flores (2019) Así se constituye una pyme en el país. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/asi-se-constituye-una-pyme-en-el-pais/FS7SY57DTBH3RE7PMFPAOFEOK4/story/>

González (S.F.). Catástrofes como ésta pueden crear oportunidades para reconstruir el tejido social. <https://www.psicologia.uc.cl/roberto-gonzalez-catastrofes-como-esta-pueden-crear-oportunidades-para-reconstruir-el-tejido-social/>

López, Fachelli (2016). Metodología de la investigación social cuantitativa. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

M, Adriana (2020). ¿Cómo lidiar con conflictos de intereses en el trabajo? <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/conflictos-de-intereses-en-el-trabajo>

MEIC (2022). Registro de Empresas. Ministerio de Economía, Industria y Comercio. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/datosabiertos/2022/pymes/enero/pdf/activas.pdf>

Mejia (2020). Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos, Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Ozte, Manterola (2017). Técnicas de Muestra sobre una Población a Estudio. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palacios, Rosa, Varela, Calvo, Fernández, Gómez, López, Rodríguez, Varela (2019). Diccionario de Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas. Población. <https://www.dicenlen.eu/es/diccionario/entradas/poblacion>

Pérez (2015). Conoce la motivación intrínseca y sus principales características. <https://www.obsbusiness.school/blog/conoce-la-motivacion-intrinseca-y-sus-principales-caracteristicas>

Pérez (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia.

<https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

S.A. (2019). Salud mental en el lugar de trabajo.

https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/

Saborío (2018). Desafíos de la cultura organizacional.

<https://www.elfinancierocr.com/gerencia/tendencias/desafios-de-la-cultura-organizacional/WFGITTWZLNGVZPH7N5QKBMOEDU/story/>

Sum Nazariegos (2015). Motivación y desempeño laboral.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Tapia, Jácome, Balseca (2019): La ética en los diferentes procesos empresariales. Revista contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2019). <https://eumed.net/ce/2019/3/etica-procesos-empresariales.html>

UN. CEPAL (2020). Reconstrucción y transformación con igualdad y sostenibilidad en América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46129-reconstruccion-transformacion-igualdad-sostenibilidad-america-latina-caribe>

Universidad de Alcalá (2022). ¿Qué es la investigación cuantitativa? <https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/que-es-investigacion-cuantitativa/>

Anexos

Anexo 1. Encuesta

Encuesta dirigida a: colaboradores de pequeñas y medianas empresas del sector comercio de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica.

Objetivo general del estudio: determinar las claves del enfoque humano que inciden en la motivación de los equipos de las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para maximizar así el desempeño laboral.

Tema de la investigación: En momentos de reconstrucción social, ¿Cuáles son las claves del enfoque humano que deben de tener las pequeñas y medianas empresas de la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para mantener a su equipo motivado?

Encabezado-presentación de la encuesta: la siguiente encuesta busca determinar qué tanto inciden las claves del enfoque humano en la motivación de los equipos de las PYMES en la Gran Área Metropolitana en Costa Rica para así, maximizar el desempeño laboral. Cabe destacar que la información recaudada es confidencial y su uso es único y exclusivamente para fines investigativos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Objetivo específico 1: conocer cuáles son los procesos de motivación en las PYMES.

1. ¿En la PYME donde usted labora, existe algún proceso o práctica de motivación?
 - a. Sí
 - b. No estoy seguro(a)
 - c. No

2. ¿Su jefatura directa es justo(a) en sus decisiones?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

3. ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas en la empresa?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

4. ¿Los objetivos, misión, visión y valores de la empresa reflejan sus intereses personales?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

Objetivo específico 2: analizar cómo inciden los procesos de motivación en el ambiente laboral y cultura organizacional.

1. ¿Actualmente se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

2. ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

3. ¿Recibe usted algún incentivo (comisión, bono, regalía) por parte de la empresa cuando hace un trabajo bien hecho?
 - a. Sí
 - b. A veces
 - c. No

4. ¿Los webinars, horarios flexibles y actividades extracurriculares son variables que influyen positivamente en su motivación y satisfacción laboral?

- a. Sí
- b. A veces
- c. No

Objetivo específico 3: proponer las acciones recomendadas a seguir para mejorar el desempeño de los colaboradores y la empresa.

1. Tomando en cuenta los distintos tipos de motivación laboral, ¿cuál cree que sea más efectivo en la PYME en donde usted trabaja?
 - a. Motivación extrínseca (la externa)
 - b. Motivación intrínseca (nace del propio trabajador)
 - c. Motivación trascendente (proviene del beneficio que obtienen terceras personas)

2. Según su opinión, ¿qué tan importante cree que es estar motivado en una empresa?
 - a. Importante
 - b. Regular
 - c. No importante

3. ¿Ha participado en dichas capacitaciones, webinars o actividades extracurriculares de motivación realizadas por organizaciones contratadas por la empresa donde trabaja?
 - a. Sí
 - b. No

4. En su opinión, ¿cuáles aspectos podría mejorar la empresa en donde usted trabaja para que exista un ambiente laboral más atractivo y lleno de motivación? Puede marcar varias casillas.
 - a. Horarios flexibles
 - b. Mejor comunicación
 - c. Trabajo en equipo
 - d. Más capacitaciones
 - e. Más tecnología

f. Otro (especifique)

Perfil del encuestado

Nombre Completo:

Edad:

- a. 18-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. Mayor a 45

Género:

- a. Masculino
- b. Femenino
- c. Otro (prefiero no decirlo)

¿Cuál es su ocupación actual?

Nombre de la organización a la cual pertenece:

Provincia en donde reside la organización en la cuál usted labora:

- a. San José
- b. Alajuela
- c. Heredia
- d. Cartago

Anexo 2. Resultados de la encuesta

Objetivo específico 1: conocer cuáles son los procesos de motivación en las PYMES.

¿En la PYME donde usted labora, existe algún proceso o práctica de motivación?

51 respuestas

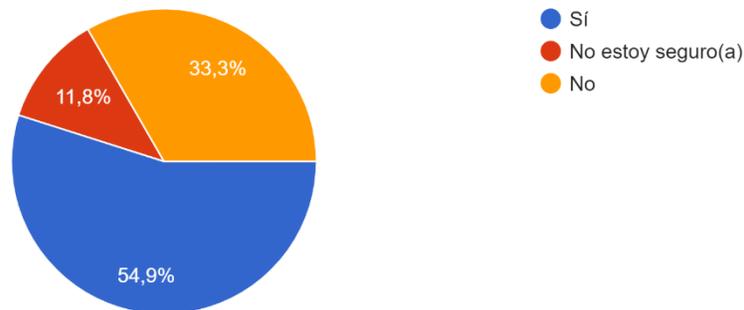


Gráfico 1: Procesos de motivación

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Su jefatura directa es justo(a) en sus decisiones?

51 respuestas

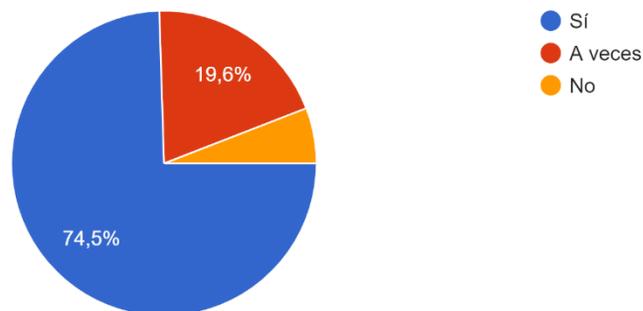


Gráfico 2: Jefatura directa

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas en la empresa?

51 respuestas

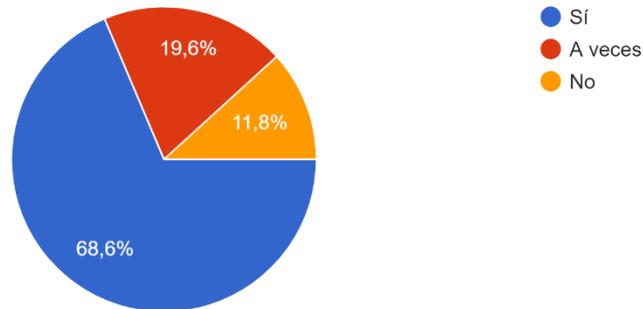


Gráfico 3: Retribuciones justas

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Los objetivos, misión, visión y valores de la empresa reflejan sus intereses personales?

51 respuestas

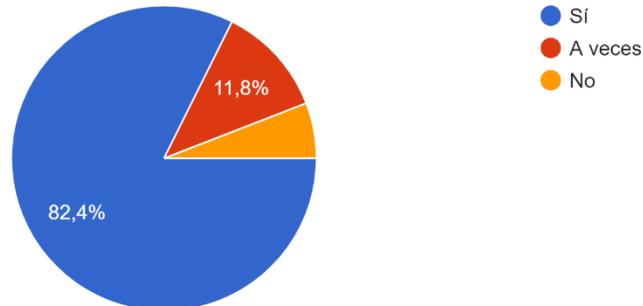


Gráfico 4: Intereses personales

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Objetivo específico 2: analizar cómo inciden los procesos de motivación en el ambiente laboral y cultura organizacional.

¿Actualmente se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?

51 respuestas

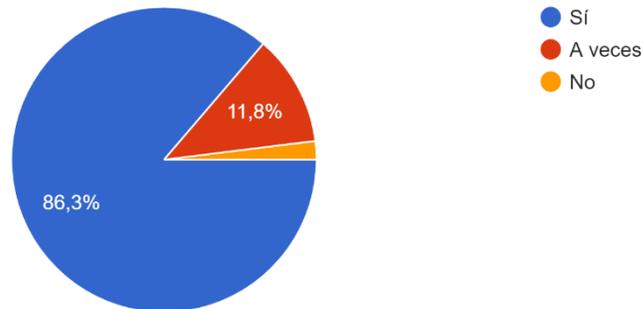


Gráfico 5: Realización adecuada del trabajo

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?

51 respuestas

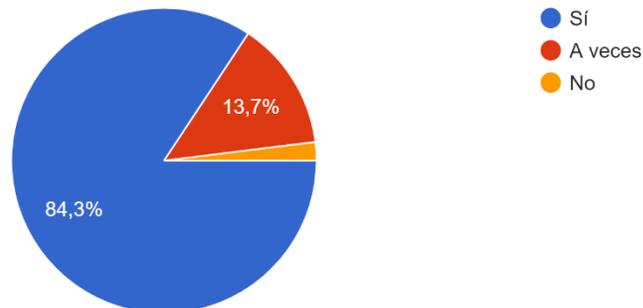


Gráfico 6: Desarrollo profesional

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Recibe usted algún incentivo (comisión, bono, regalía) por parte de la empresa cuando realiza un trabajo bien hecho?

51 respuestas

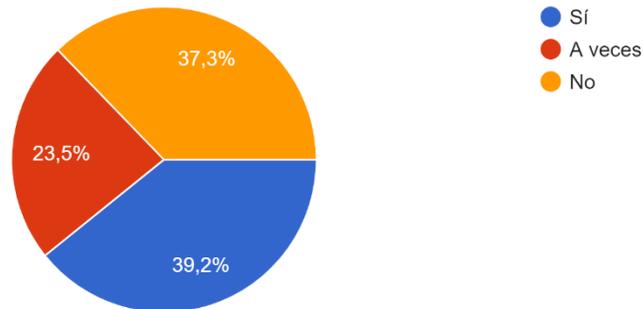


Gráfico 7: Incentivos en la empresa

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Los webinars, horarios flexibles y actividades extracurriculares son variables que influyen positivamente en su motivación y satisfacción laboral?

51 respuestas

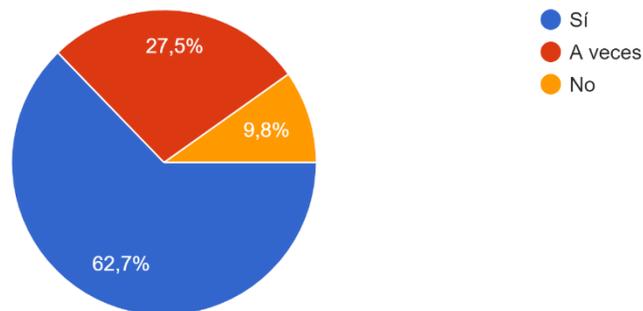


Gráfico 8: Variables que influyen de manera positiva en la motivación

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Objetivo específico 3: proponer las acciones recomendadas a seguir para mejorar el desempeño de los colaboradores y la empresa.

Tomando en cuenta los distintos tipos de motivación laboral, ¿Cuál cree que sea más efectivo en la PYME en donde usted trabaja?

51 respuestas

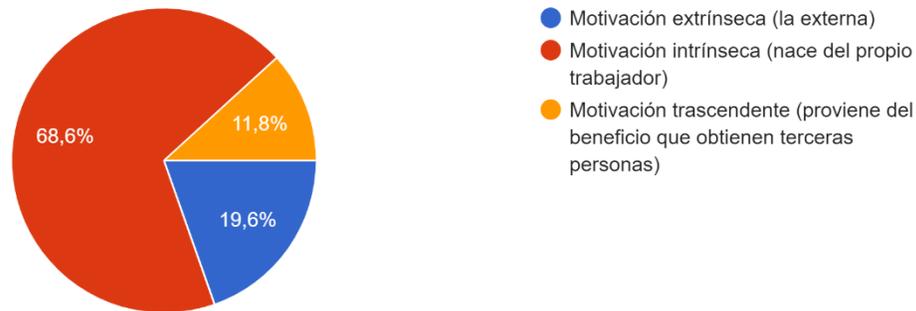


Gráfico 9: Tipos de motivación

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Según su opinión, ¿Qué tan importante cree que es estar motivado en una empresa?

51 respuestas

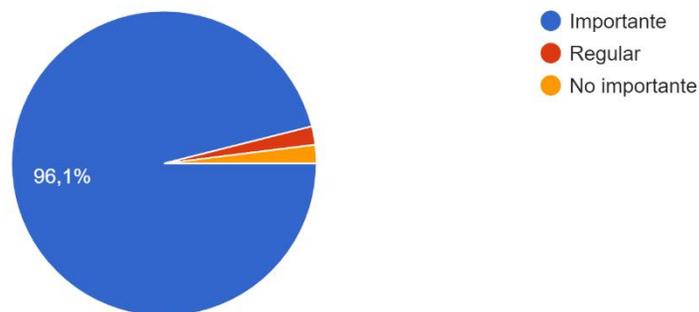


Gráfico 10. Importancia de la motivación en una empresa

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Ha participado en dichas capacitaciones, webinars o actividades extracurriculares de motivación realizadas por organizaciones contratadas por la empresa donde trabaja?

51 respuestas

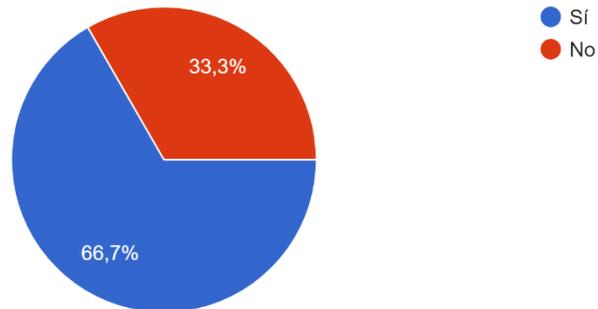


Gráfico 11. Participación en actividades extracurriculares

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

En su opinión, ¿Cuáles aspectos podría mejorar la empresa en donde usted trabaja para que exista un ambiente laboral más atractivo y lleno de motivación? Puede marcar varias casillas.

51 respuestas

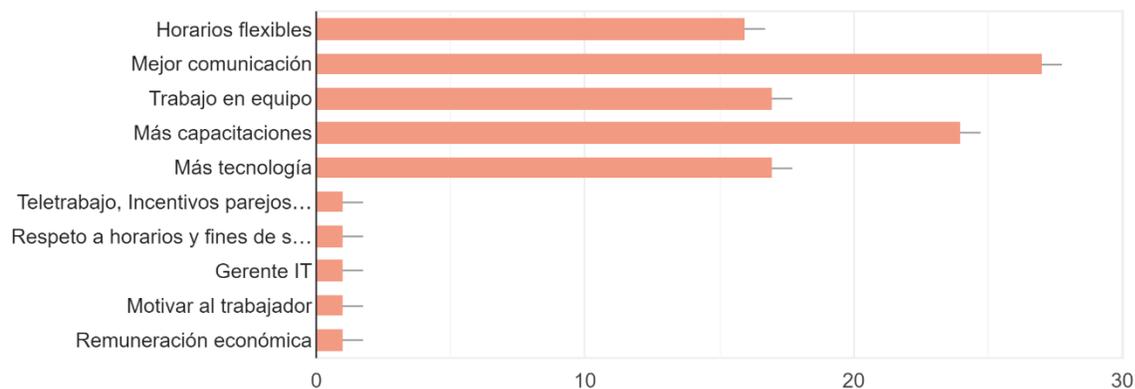


Gráfico 12. Aspectos de mejora

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Perfil del encuestado

Nombre completo (ejemplo: Juan Cruz Cubero)

51 respuestas

Raúl Umaña Araya
Jairo Antonio Martínez Bello
Danilo Navarro C.
Rebeca Hernández Cubillo
Guiselle Solano Montenegro
Edgardo Avila S
Zulma Rodriguez Valenzuela
Rolando Lopez Rios
José Roberto Ordoñez

Gráfico 13. Nombres de los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Edad:

51 respuestas

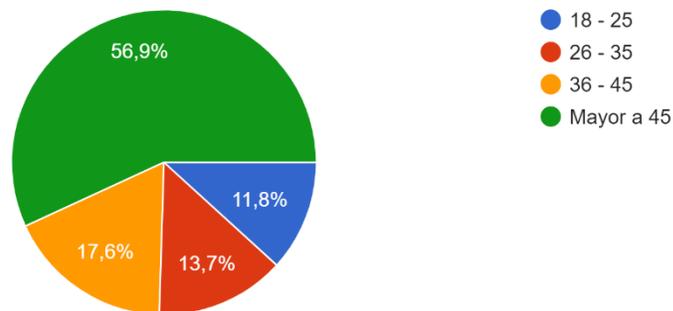


Gráfico 14. Edad de los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Género:
51 respuestas

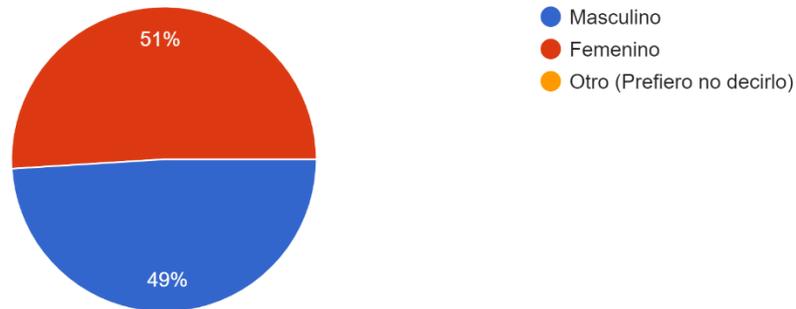


Gráfico 15. Género de los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

¿Cuál es su ocupación actual?
51 respuestas

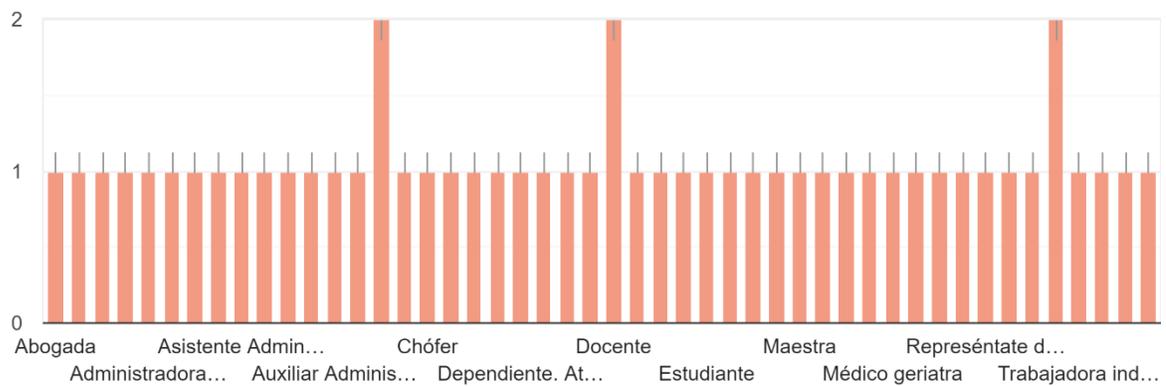


Gráfico 16. Ocupación de los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Nombre de la organización a la cual pertenece (Respuesta no es obligatoria)

39 respuestas

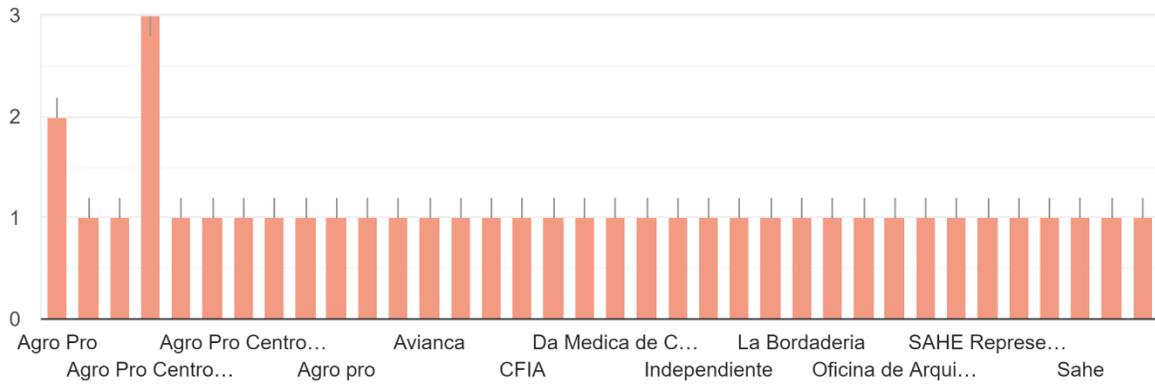


Gráfico 17. Organización a la cual pertenecen los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)

Provincia en donde reside la organización en la cuál usted labora:

51 respuestas

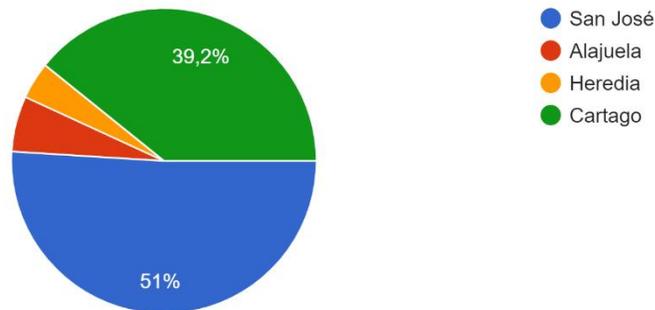


Gráfico 18. Provincia de residencia de los encuestados

Fuente: Claves del Enfoque Humano (Encuesta)