

# La implementación de metodologías ágiles dentro del sector privado con el fin de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores

*Katharina Mora Fieberg, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología<sup>1</sup>*

2021

## Resumen

El objetivo de este estudio es identificar estrategias ágiles que se puedan desarrollar dentro de empresas privadas en Costa Rica, con el fin de aumentar la motivación y el sentido de pertenencia, al mismo tiempo que se desarrolla una cultura que apoye y adapte su labor al logro del equilibrio vida-trabajo. La investigación cubre los conceptos teóricos básicos sobre las distintas generaciones que forman parte de la fuerza laboral actualmente, sus características y la evolución necesaria en el ambiente laboral para prosperar como empleador, así como las estrategias ágiles que pueden ayudar a lograrlo. La investigación es aplicada y exploratoria, a su vez, el enfoque es mixto. Se utilizó una muestra de 208 empleados del sector privado, a quienes se les aplicó una encuesta virtual. Los resultados muestran que el 90% de los participantes se encuentra feliz en su puesto de trabajo; sin embargo, el 43% no está seguro de continuar en la empresa dentro de los próximos 2 años, situación que se incrementa con las generaciones *millennial* y *centennial*, las cuales buscan retos y tienen una mentalidad más libre que las generaciones previas, causando una rotación más alta. Por otro lado, la opción de teletrabajo y horarios flexibles es un estándar dentro de las empresas privadas actuales, pues en el contexto de la pandemia se ha convertido en un elemento determinante para seguir con cualquier compañía. Asimismo, se evidencia que la comunicación fluida, la transparencia y las jornadas reducidas constituyen las principales estrategias ágiles a desarrollar dentro de las empresas, a fin de reducir tasas de rotación y aumentar la motivación y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

**Palabras clave:** talento humano, estrategias ágiles, recursos humanos, motivación, sentido de pertenencia.

## Abstract

The objective of this study is to identify agile strategies that can be developed within private companies in Costa Rica, to increase motivation and a sense of belonging, while developing a culture that supports and adapts their work to the achievement of work life balance. The research covers the basic theoretical concepts about the different generations that are part of the workforce

---

<sup>1</sup> Bachiller en Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica (UCR). Opta por el MBA en Recursos Humanos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Actualmente, se desempeña como *manager* en la compañía Procter & Gamble. Correo electrónico: morakatharina@gmail.com

today, their characteristics and the necessary evolution in the work environment to prosper as an employer, as well as the agile strategies that can help to achieve this. The research is applied and exploratory, with a mixed approach. A sample of 208 employees from the private sector was used, to whom a virtual survey was applied. The results show that 90% of the participants are happy in their job; however, 43% are not sure of continuing in the company within the next 2 years, a situation that increases with the millennial and centennial generations, which seek challenges and have a freer mentality than previous generations, causing a highest turnover. On the other hand, the option of teleworking and flexible hours is a standard within current private companies, since in the context of the pandemic it has become a determining element to continue with any company. Likewise, it is evidenced that fluid communication, transparency and reduced working hours constitute the main agile strategies to develop within companies, in order to reduce turnover rates and increase motivation and sense of belonging among employees.

**Keywords :** human talent, agile strategies, human resources, motivation, sense of belonging.

## **Introducción**

Cuando se habla sobre el éxito de una empresa, muchas veces se menciona la calidad de los productos o servicios que brinda, la gran diversificación de cartera que tiene, el excelente manejo de costos y la eficiente producción con la que cuenta. Ahora bien, cuando realmente se valora el éxito de la empresa, se contempla la gran fuerza laboral que tiene a nivel interno, ya que el factor humano es en realidad el elemento clave para conseguirlo.

Por otro lado, conforme han pasado los años, las empresas y las administraciones del capital humano han debido encarar una serie de nuevos desafíos, como la globalización de la economía a escala mundial, la cuarta revolución industrial, la creciente diversidad de la fuerza laboral, la transformación digital, la relevancia del concepto equilibrio trabajo-vida y, lo más reciente, el impacto mundial de la pandemia por COVID-19, lo que ha expuesto ciertos vacíos en el manejo adecuado y exitoso del personal. Por tanto, es a causa de estos y otros factores que resalta la importancia que tienen los departamentos de RRHH en la gestión del capital humano.

Al respecto, según Werther y Davis (2008), las áreas de administración de los recursos humanos han sufrido cambios profundos, ya que han sido afectadas por las fuerzas de la economía global. Así pues, el costo de la mano de obra y su disponibilidad, la administración de las prestaciones, el nivel de la remuneración vigente en el área y la inmensa tarea de capacitar a vastos grupos de la población, aunado a las nuevas demandas del personal en una organización, la flexibilidad de los horarios laborales y la posibilidad de trabajar desde la casa a través de Internet, entre muchos otros, tienen un impacto profundo en el quehacer de los gerentes y administradores del capital humano.

En consecuencia, al tener que lidiar con tantos retos en la actualidad, es importante que las empresas resalten en sus empleados las actitudes que puedan llevarlos a sobrellevar tales desafíos

y obtengan de ellos un buen desempeño, lo que genera satisfacción y promueve el crecimiento profesional y personal de los trabajadores; además, esto también se traduce en una ventaja competitiva para la empresa.

En relación con ello, la motivación y el sentido de pertenencia con la corporación son dos conceptos clave. De acuerdo con García-Allen (2021), la motivación se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad; asimismo, señala que es un impulso interno que refleja las influencias de estímulos internos y/o externos. A su vez, Rubio (2021) comenta que el sentido de pertenencia es el sentimiento o conciencia de formar parte de uno o varios grupos o comunidades, este supone que el ser humano desarrolle una actitud consciente respecto a otras personas, en quienes se ve reflejado por identificarse con sus valores y costumbres.

A fin de promover lo anterior, se cuenta con motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Por un lado, las intrínsecas provienen del interior de la persona, de manera que estas se pueden fomentar con talleres de aprendizaje, oportunidades de proyectos y liderazgo de equipos. Todo ello se traduce en una mejora del desempeño, mayor vitalidad, autoestima y bienestar. Por otro lado, las extrínsecas se pueden englobar en acciones externas, como la promesa de un ascenso o de un aumento salarial (Bock, 2015).

Ahora bien, si se analiza por cuál medio se pueden implementar estrategias clave que permitan generar estos sentimientos en el empleado a fin de mejorar su productividad y desempeño, se pueden mencionar las metodologías ágiles. La función principal que se busca desde una perspectiva ágil aplicada a Recursos Humanos irá en la línea de crear ambientes más productivos y creativos en las organizaciones, en los cuales se produce un cambio de mentalidad generalizada (Estébanez, 2020).

De este modo, y con las tendencias de puestos en empresas globales, la aplicación de metodologías ágiles a la cultura y normas de trabajo de estos empleados puede mejorar la creciente interdependencia que existe en las corporaciones multinacionales entre países de habla hispana y países asiáticos. Por ejemplo, permitirles contar con horarios flexibles puede facilitar la comunicación entre ambas regiones, así como la educación en las normas éticas y laborales de ambos territorios, recordando que sus culturas difieren mucho entre una y otra. Y es que brindar ambientes sanos de desarrollo laboral crea un beneficio mayor para el gremio en general, ya que la riqueza y el bienestar de toda sociedad son el producto de sus organizaciones, las cuales proporcionan empleos, productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos de este siglo (Werther y Davis, 2014, p.4).

Tomando en consideración lo expuesto, este artículo pretende abarcar como objetivo principal las distintas estrategias ágiles que una empresa puede aplicar en sus colaboradores, con el fin de aumentar la motivación y el sentido de pertenencia, al mismo tiempo que se desarrolla una cultura que apoye y adapte su tarea al logro del equilibrio vida-trabajo. Asimismo, como propósitos adicionales, se desea demostrar la importancia que tienen la motivación y el sentido de

pertenencia en la productividad de las compañías y, también, plantear una idea de cómo pueden ser las futuras relaciones laborales en un mundo tan cambiante y desafiante.

La metodología de investigación a utilizar adquiere un carácter cualitativo, ya que permite alcanzar conocimientos seguros y confiables, a través de los cuales se amplía la base de los saberes del tema. La técnica que respalda esta metodología es la encuesta, además de fuentes de datos primarias y secundarias. Este tipo de metodología se desarrolla usualmente en el área de Ciencias Sociales, en el tanto que posibilita al investigador analizar y comprender el comportamiento social y cultural de los individuos, objeto del estudio. En este caso, la investigación se centra en el entendimiento de cómo la motivación y el sentido de pertenencia pueden ayudar al desempeño del empleado en sus empresas, cómo a partir de esto aumenta la productividad y cómo la implementación de estrategias ágiles ayuda a mejorar esos dos aspectos.

## **Revisión bibliográfica**

La administración del capital humano es una de las responsabilidades vitales dentro de toda empresa. Este departamento se encarga de analizar, seleccionar, evaluar, controlar y apoyar el recurso humano dentro de las organizaciones, pues los colaboradores son la esencia de la empresa. Por lo tanto, el buen manejo y apoyo a los trabajadores incide en que una compañía encuentre el éxito en cada uno de sus procesos y obtenga una utilidad permanente para sus accionistas. En general, la labor del departamento de RRHH debe desarrollarse bajo la normas y principios de la empresa, tal como cultura organizacional, contexto ambiental, giro de la organización, restricciones de presupuesto, reorganización de procesos y puestos, reducción o expansión de departamentos, entre otros.

Uno de los elementos que ha causado un mayor desafío para los departamentos de RRHH ha sido el tener que trabajar y buscar armonía laboral con la diversidad generacional que existe. Al año 2021, cualquier empresa puede contar hasta con 4 distintas generaciones dentro de su fuerza laboral: *baby boomer*, generación X, generación *millennial* y generación *centennial*. Al respecto, HRider señala que “a medida que la expectativa de vida laboral se expande, podría haber aún más generaciones colaborando juntas en el futuro” (2018, p. 1). Es por ello que dentro de las nuevas competencias que se desean en el mundo laboral destaca la habilidad que permita a las organizaciones facilitar la implantación de políticas internas y planes de entrenamiento que desarrollen las distintas destrezas de cada generación.

Por consiguiente, para poder guiar y crear estrategias ágiles eficientes con estas distintas generaciones, es importante conocer qué las caracteriza a cada una, pues tal como indica Grupo Norte (2018) estas son:

Cuatro generaciones muy distintas entre sí, marcadas por las circunstancias de la sociedad en la que crecieron y se educaron, y que han determinado de forma crucial su manera de afrontar el trabajo, de comportarse y de relacionarse en el ámbito profesional. (párr. 2)

En cuanto a la generación *baby boomer*, los nacidos entre 1945 y 1964, se explica que:

Fueron los impulsores del cambio social, dejando atrás actitudes conservadoras, en el ámbito laboral demuestran fidelidad a las empresas. Han buscado siempre seguridad y estabilidad en el trabajo. Además, responden con compromiso a sus superiores y valoran las jerarquías y los cargos. Eligieron el trabajo como medio para demostrar su valía, con lo que buscan el reconocimiento por su comportamiento ético y por su entrega. (Méndez, 2019, párrs. 4-5)

A su vez, la generación X, nacida entre los años 1965 y 1981, se caracteriza por ser responsable y comprometida. De acuerdo con Rius (2016):

El trabajo es todo porque han vivido bajo las máximas de superación y acumulación de riqueza. Todavía son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo, desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales y son estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza. Aquí las mujeres fueron incorporándose de manera más habitual al mercado laboral, más un alto porcentaje aún se ocupa de la gestión del hogar. (párr. 4)

Por su parte, las siguientes dos generaciones, *millennials* y *centennials*, representan hoy en día la futura fuerza laboral con mayor peso. En relación con los primeros, si se busca conceptualizar qué caracteriza en el ámbito laboral a los *millennials*, aquellos nacidos entre 1982 y 1994, se pueden recalcar las palabras de Urbina (2018), la cual menciona que este grupo ha nacido en un entorno altamente cambiante e hiperconectado. Además, señala que posee un alto grado académico, donde más del 50% cuenta con universidad y es bilingüe. También, Urbina (2018) explica que los *millennials* no están dispuestos a trabajar en proyectos o compañías con los que no se sientan 100% implicados e identificados, tienen más capacidad de multitarea y cuentan con mucha creatividad para buscar soluciones o alternativas oportunas a los retos que enfrentan.

Por último, en cuanto a los *centennials*, aquel grupo nacido entre 1995 y 2010, Equipos & talento (2018) comenta que, si bien esta generación está apenas entrando en el mercado laboral, es una descendencia de los *millennials* con motivaciones más fuertes. Este grupo se caracteriza por manejar más de un idioma, explotar su creatividad por medio de la innovación y rechazar la idea de control y rigidez en los puestos de trabajo. En este sentido, prefieren autonomía y gestionar proyectos cortos, ya que buscan recompensas a corto plazo. Además, son emprendedores, proactivos y siempre tienen sus necesidades como prioridad.

Una vez que se conocen las distintas fuerzas laborales presentes en toda empresa y sus características, es relevante comprender más puntualmente qué las motiva a trabajar en una empresa, así como qué particularidades de una organización las pueden convencer a permanecer en ella por mucho tiempo; es decir, a desarrollar el sentido de pertenencia. Según Martínez et al. (2020):

La motivación en el trabajo se define como la fuerza psicológica que se presenta desde el interior de la organización y que tiene influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo, es decir, de cómo interactúan los intereses, necesidades, objetivos, valores del individuo con lo que le ofrece la empresa, tales como las condiciones laborales, recompensas, tareas, etc. (p. 994)

Si se retrocede un poco en el tiempo, al analizar las motivaciones de la generación *baby boomer*, Good Rebeles (2018) concluye:

Lo que quieren es un trabajo estable y a largo plazo, no necesariamente “aman lo que hacen” ya que el trabajo es solo un medio para un fin. Lo que les importa son oportunidades de liderazgo, seguridad financiera, remuneración competitiva y empleo estable. (párr. 3)

Asimismo, de acuerdo con la Escuela de Negocios y Dirección (2015), las principales motivaciones de la generación X son las oportunidades de aprendizaje y los programas de capacitación, pues gusta de afrontar retos que le permitan demostrar su potencial y crecer profesionalmente.

Así pues, con estas dos generaciones, se puede observar que la estabilidad laboral era un factor muy importante; es decir, trabajar en una empresa por décadas donde se percibe un salario competitivo, con posibilidades de crecimiento y liderazgo eran suficientes motivadores. No obstante, conforme las tendencias y procesos laborales van cambiando, surgen las nuevas generaciones *millennials* y *centennials*, las cuales poseen una visión del ámbito laboral diferente al de sus predecesoras, tal como señala Sandri (2019):

La generación anterior lo aceptaba todo o hasta se resignaba, porque tenía todavía la concepción de que si conseguía un puesto era para toda la vida. En cambio, ahora los más jóvenes tienen expectativas que son diferentes. Están mejor preparados y han perdido el miedo. Si el proyecto empresarial no les gusta, se marchan a otra cosa. (párr. 3)

Por tal motivo, las empresas debieron modificar estos elementos de motivación, ya que las generaciones *millennial* y *centennial* analizan más a profundidad con qué empresa desean trabajar y evalúan si esta encaja con su estilo de vida, de modo que no temen renunciar si no se sienten satisfechos o felices con su labor. Tomando esto en consideración, es posible afirmar que algunos elementos necesarios para mantener interesado y motivado al empleado son: buen salario, bonos, horarios flexibles, teletrabajo, seguro médico privado, gerentes educados y comprometidos con el aprendizaje, posibilidad de crecimiento dentro de la empresa, excelente ambiente laboral, entre otros.

También, el sentido de pertenencia ha variado entre las generaciones. A este respecto, los *baby boomer* y generación X podían sentirse ligados a una empresa con solo que esta le diera estabilidad a largo plazo, un buen puesto y un salario estable. Por su parte, las generaciones *millennials* y *centennials* se preocupan por el servicio o bien que la empresa ofrece; además, valoran si es consciente con el medio ambiente y si tiene programas de responsabilidad social, así

como programas de diversidad e inclusión. Asimismo, para estas generaciones es importante que la compañía donde laboran se preocupe por el bienestar del empleado y promueva una cultura de equilibrio vida-trabajo.

En suma, se puede confirmar que el mercado laboral actual cuenta con una fuerza multigeneracional dinámica, y por lo mismo, se ha visto un incremento en la rotación de empleados. Según indica Martínez (2020), varios profesionales dan razones como falta de oportunidades de crecimiento, mal ambiente laboral, problemas de flexibilidad de horarios, estrés laboral y mal salario; además, como explicación del porqué deciden renunciar, agregan que no se sienten identificados con los valores de la empresa.

Así pues, para poder combatir estas razones y crear armonía laboral entre los distintos grupos, surgen las estrategias ágiles en las empresas. Según explica Andrés (2021):

La metodología Agile en RR.HH. es una forma de trabajo en la que los empleados y los resultados están por encima de las jerarquías y de la burocracia. Se trata de lograr más resultados con menos costes y apostando siempre por la implicación de los trabajadores. Empresas potentes como Google, Spotify o Netflix se han servido de la metodología Agile para llegar a lo más alto. Algunos de los beneficios que puede observar la empresa y sus empleados una vez aplicado el modelo son: mejora productiva y de reputación, identifica las carencias empresariales, fomenta la flexibilidad, crea un ambiente positivo y facilita una comunicación constante. (párrs. 1-6)

Para ampliar más sobre la relevancia de la metodología ágil en la actualidad, Tomàs (2021) menciona que:

Para los RRHH la Metodología Ágil implica:

- Dar protagonismo a las personas, a la colaboración y a las interacciones entre empleados frente a los procesos organizativos.
- Una mejora continua. Se asumen los errores como algo natural y de lo que se puede aprender para aportar valor a la empresa.
- Colaborar con el cliente de manera estrecha.
- Ser ágil a la hora de adaptarse a los cambios. Como hemos dicho el mundo está en constante evolución y las organizaciones no pueden permitirse quedarse quietas.

Convertirse en una empresa ágil significa, por lo tanto, estar dispuesto a ser flexible, adaptable y valorar a las personas y reconocer su trabajo y esfuerzo. (párrs. 4-5)

Entonces, se puede apreciar que el mercado laboral actual es muy desafiante, lo que se traduce en un reto importante y esencial de afrontar para el departamento de recursos humanos, el cual debe liderar a distintas generaciones y fomentar la armonía entre ellas, al mismo tiempo que se procura incrementar la productividad y el desempeño. Todo ello se puede ir logrando por medio del desarrollo de distintas estrategias ágiles.

## Metodología de investigación

El presente trabajo corresponde a un artículo científico, el cual es apoyado por una investigación aplicada que se centra en la utilización de los conocimientos y saberes para la resolución práctica de un tema. Este, además, aplica como investigación exploratoria en tanto aspira solamente a brindar una visión general y amplia sobre el tema de estrategias ágiles y una hipótesis que sirva para una futura y más compleja investigación (Editorial Etecé, 2021).

Asimismo, el enfoque de la investigación es mixto, dado que “es un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Salas, 2019, párr. 3). Este tipo de enfoque permite que se analicen variables de tipo cuantitativo con una población en específico y, por medio de un enfoque cualitativo, se apliquen la hipótesis y estudio a la franja establecida.

Por otro lado, la población costarricense que trabaja en el sector privado fue la escogida para el análisis debido a los robustos departamentos de RRHH que suelen tener las empresas privadas; además, esta abarca la mayor cantidad de trabajo formal en el país. Para apoyar esta selección, se consideraron los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), el cual muestra que, al tercer trimestre del 2021, la población total del país es de 5,167,294, de esta, un 47,84% corresponde a la fuerza de trabajo. Asimismo, señala que un 84,70% de la fuerza de trabajo, actualmente, tiene un empleo de manera formal e informal. De igual modo, sobre el empleo formal, INEC (2021) indica que, al tercer trimestre del 2021, la población que conforma este grupo está integrada por 1,286,838 hombres y 806,810 mujeres, donde el sector privado abarca el 86%; es decir, 1,800,537 labora el sector privado. Justamente, esta es la población total de estudio.

Con base en estos datos, y como tipo de muestra, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, dándole a cada persona la misma probabilidad de ser seleccionada para la encuesta. Al respecto, en la Tabla 1 se expone el cálculo de muestra, para el cual se utilizó la guía de Mugira (2020), con un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de 0,5 y el límite aceptable de error muestral del 0,07, lo que da un resultado de 197 muestras necesarias.



**Tabla 1**

*Cálculo de muestra*

Cálculo de muestra			
(N) Población total	1,800,537	(Z) Nivel de confianza	95%
(σ) Desviación estándar	0,5	( e) Margen de error	7%
<b>(n) Tamaño de muestra: 197 muestras</b>			

Fuente: propia, 2021.

Finalmente, para ejecutar la recolección de datos, se escogió la técnica de encuesta virtual. Esta permite, según Montero (2019), rapidez en su ejecución, recepción inmediata, bajo o nulo costo y anonimato en las respuestas. También, se caracteriza por facilitar la gestión, el análisis y la calidad de resultados; además, posibilita tener un alcance mayor, lo que proporciona un incremento en el número de respuestas. Por otro lado, es cómodo para el encuestado realizarla y se puede completar desde un celular, tableta o computadora.

**Análisis de resultados**

Como se mencionó en el apartado anterior, el presente trabajo se fundamentó en una encuesta virtual realizada a todo aquel empleado del sector privado en Costa Rica. Tomando en consideración el objetivo general de este trabajo de investigación aplicada, mediante el uso de la encuesta, como herramienta de recopilación de información, lo que se busca es identificar las situaciones actuales del colaborador en las empresas privadas relacionadas con su nivel de motivación y sentido de pertenencia con la empresa, así como las áreas de mejora que consideran pertinentes en sus lugares de trabajo.

Uno de los aspectos más importantes manejados por los departamentos de RRHH es el porcentaje de retención que tienen sobre los empleados; es decir, estos buscan una rotación de personal baja. Sin embargo, esto no siempre sucede o se logra, como menciona Leitón (2019) en el artículo sobre el estudio realizado por PwC en Costa Rica en el 2018, el cual “arrojó una rotación promedio de 23% de los trabajadores en el 2018. En el sector industrial fue de un 25,5%; en servicios de un 21,4%, en el sector financiero de 12,9% y en el comercial de 3,4%” (párrs. 1-2). Estos números pueden verse afectados por una serie de elementos como salario, cultura organizacional, motivación, liderazgo, posibilidad de crecimiento profesional y personal, entre otros.

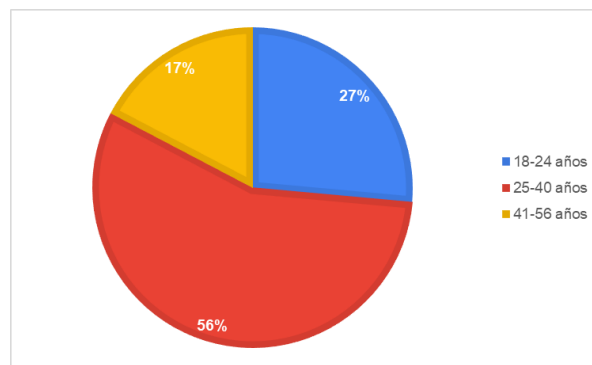
Y es que, para cualquier compañía, tener una tasa de rotación alta significa un costo alto, como lo explica Estrada (2018), pues la empresa debe incurrir en los costos directos de reclutamiento de nuevo personal, así como los costos por la caída de la productividad y reducción temporal del valor de mano de obra. Esto realza la importancia que tiene para toda empresa contar con colaboradores contentos y leales, ya que el nivel de productividad y desempeño aumenta si estos se sienten parte de una empresa que los aprecia y valora.

En lo que respecta al estudio realizado a personas del sector laboral privado costarricense, el cual fue realizado por medio de una encuesta donde hubo participación de 208 personas, de las cuales 205 pertenecen efectivamente al sector privado, lo que representa una muestra ejemplar del sector de fuerza laboral privada, se muestran los siguientes resultados.

Sobre la muestra total, se cuenta con una participación de 55,7% de mujeres y 44,7% hombres. Respecto a esta población, la Figura 1 muestra que el mayor porcentaje de los participantes pertenece a la generación *millennial* con un 56%, seguido de los *centennials* con un 27% y solamente un 17% de la generación X.

### Figura 1

*Rango de edades de los encuestados*



Ahora, si se analiza el tiempo que llevan los encuestados en su empresa actual, como se aprecia en la Figura 2, el 55% lleva más de 3 años en la misma compañía, donde 32 de las 36 personas de generación X forman parte de este grupo, seguido de un 17% que indicó tener entre 2-3 años y un 16%, entre 1 -2 años.

### Figura 2

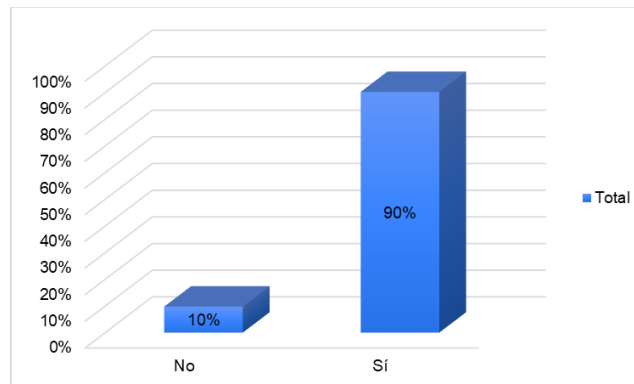
*Tiempo laborado en la empresa actual*



En cuanto a la población válida para el estudio, la Figura 3 muestra que el 90% de los encuestados se siente feliz con la empresa en la que trabaja; mientras que un 10% dice no sentirse contento.

### Figura 3

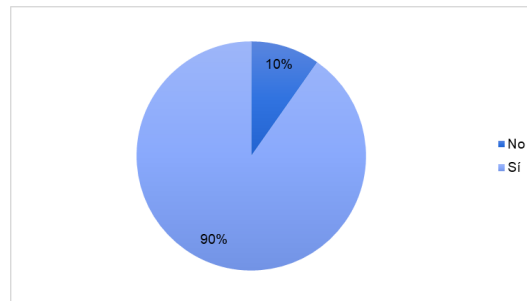
*¿Considera el empleado que su trabajo le brinda felicidad personal y profesional?*



Con respecto a los 205 encuestados, la Figura 4 muestra que el 90% señala que sí se siente motivado en su puesto actual de trabajo; en cambio, un 10% indica lo contrario. Aunado a ello, tal como se muestra en la Figura 5, en respuesta a la pregunta de si consideran que la compañía se preocupa por mantener la motivación de sus empleados, un 44% indicó que de vez en cuando, un 33% expresó que del todo no y un 23% manifestó que sí.

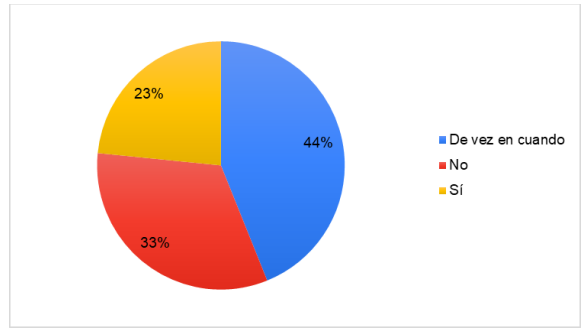
### Figura 4

*¿Se encuentra usted motivado en su puesto actual?*



### Figura 5

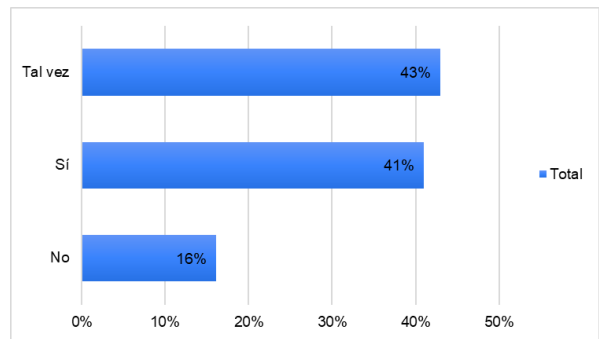
*¿Se interesa la organización por la motivación de usted como empleado?*



Con base en la pregunta anterior, y considerando el tiempo que llevan laborando en su empresa, se les consultó si pensaban seguir en la compañía actual durante los próximos 2-3 años. Al respecto, la Figura 6 muestra que la mayoría, un 43%, contestó que tal vez, mientras que un 41% aseguró seguir con la compañía y un 16% indicó que no seguirían en su actual lugar de trabajo.

### Figura 6

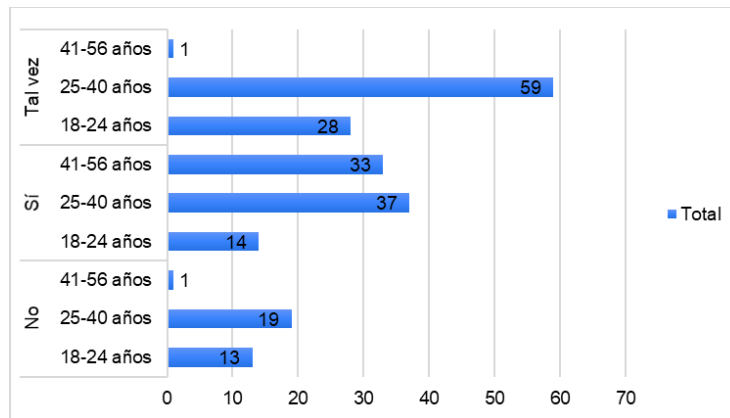
*Consideración de seguir con la empresa actual en los próximos 2-3 años*



Si al análisis anterior se le agrega la comparación de cada respuesta según la generación, se aprecia en la Figura 7 que quienes tienden a permanecer con la empresa, sin ninguna duda, son las personas mayores de 41 años; por el contrario, los empleados entre los 18 y 40 años expresan una posibilidad mucho más alta de no seguir con la compañía del todo, o bien, lo dudan.

## Figura 7

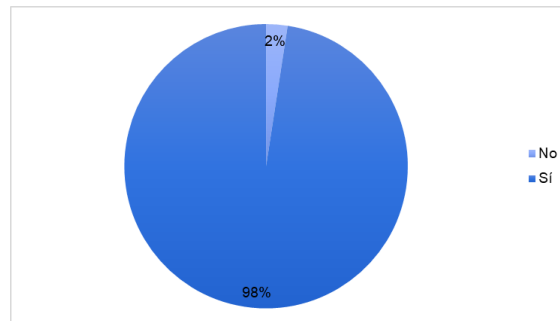
Comparación por generación y deseo de seguir con la compañía en los próximos 2-3 años



Otra pregunta fundamental, realizada en vista de la coyuntura actual por la pandemia de COVID-19, fue si la persona cuenta con la opción de teletrabajo, a lo cual, de los 205 empleados del sector privado, el 98% indicó sí contar con esta opción, mientras que un 2% afirmó que no (ver Figura 8). Además, se les consultó si la empresa en la que trabajan les facilita la opción de horarios flexibles, a lo que el 96% expresó que sí tienen este beneficio; por el contrario, un 4% manifestó que no.

## Figura 8

Cuenta la persona con la opción de teletrabajo



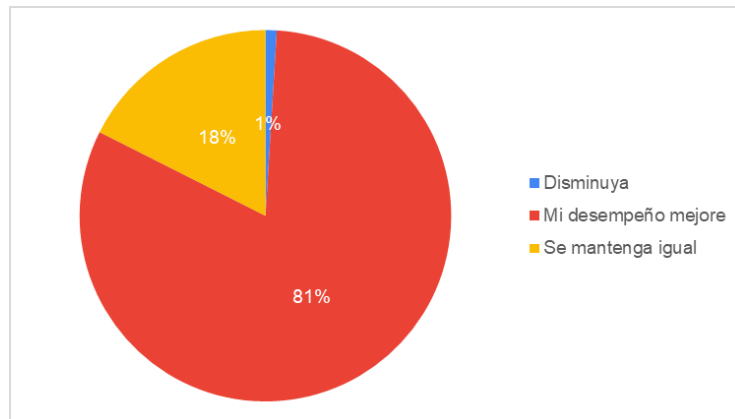
Relacionado con este tema, de los 200 encuestados que indicaron sí contar con teletrabajo, el 90% señaló que consideran esta opción como un factor determinante para seguir en su compañía actual, o bien, cambiar de empresa. Por su parte, un 10% señaló que esto no sería un elemento tan importante para continuar o no en su lugar de trabajo.

Otra pregunta realizada, que va de la mano con estrategias ágiles, fue sobre su impresión acerca del nivel de productividad que podrían tener si la jornada laboral se redujera a 4 días, en

vez de 5, a lo que según se muestra en la Figura 9, el 81% indicó que aumentaría su productividad, un 18% que se mantendría igual y solamente un 1% indicó que decrecería.

### Figura 9

*Percepción sobre el nivel de productividad si la jornada laboral fuera de solamente 4 días*



Por último, se les consultó a los empleados sobre el área o las áreas que sus empresas debían mejorar, a lo cual la mayoría indicó que el elemento de recompensa es el que debe perfeccionarse, seguido de la motivación y las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La Figura 10 muestra estos datos y los demás aspectos mencionados.

### Figura 10

*Áreas que se consideran con posibilidades de mejora*



### Análisis de discusión

Antes de examinar las tendencias que se aprecian en la evaluación de resultados, cabe resaltar que la intención es analizar cómo las estrategias ágiles en una corporación pueden ayudar

a mejorar el ambiente laboral de toda empresa, específicamente en las áreas de motivación o sentido de pertenencia a la empresa; es decir, la lealtad hacia esta. Según comenta Up Spain (2019):

El Manifiesto Agile pretendía (y pretende) dar voz a nuevas formas e ideas de trabajo capaces de mejorar las estrategias ya establecidas y ser una base para crear nuevas técnicas para diferentes procesos de negocio o tareas de una empresa. (párr. 8)

Aplicado a la vida real, Mañé (2016) explica cómo la empresa Apple basa sus procesos en la confianza de sus empleados, en la interacción y fidelidad que existe entre todos los grupos que conforman los departamentos dentro de la compañía y en la comunicación que se entabla entre ellos para que los procesos fluyan sin retrabajo ni trabas, cero jerarquías o comités. Este es un ejemplo claro de metodología ágil aplicada con resultados exitosos.

De este modo, para evitar una rotación alta de empleados, que se traduce en una fuga de talento clave para la compañía, es importante que las empresas ofrezcan una propuesta de valor que satisfaga a los colaboradores desde el primer día de trabajo. Así pues, aplicar estrategias dinámicas para crear un ambiente laboral apropiado y acatar las preferencias del empleado pueden ayudar a reducir este problema.

Por ejemplo, según datos de la encuesta, cuando se les consultó si contemplan seguir en la compañía actual en los próximos 2-3 años, la mayoría contestó ‘quizá’ (43%), seguido de un afirmativo con el 41% y un ‘no’ que corresponde al 16% de los participantes. Ahora bien, si se analizan estas respuestas por generación, se aprecia que son las personas entre los 18-40 años quienes más cuestionan si seguirían con la empresa o no. Esto reafirma lo anteriormente planteado en la investigación sobre los *millennials* y *centennials*, generaciones que tienden a cambiar con más frecuencia de empresa debido a la importancia que tiene el sentirse cómodos con la empresa, obtener crecimiento personal y profesional, así como flexibilidad y retos.

Entonces, si se busca que la empresa capture al empleado por mucho tiempo, se debe actuar con transparencia desde el inicio, dejando claro detalles relacionados con el desenvolvimiento de la compañía, el estado actual de la empresa y sus planes a futuro, así como la cultura y principios de esta, acompañado de los beneficios que recibirá el empleado, las responsabilidades del puesto, las características del equipo y departamento de los que formará parte y el potencial que tendrá de crecer y aprender en la compañía.

Brindar estos datos es clave en un sistema tan desafiante de contratación como el actual. En relación con esto, Up Spain (2019) menciona: “El proceso de reclutamiento ha dejado de ser unidireccional, ahora un buen profesional tiene la capacidad de decidir y escoger aquel lugar que mejor se adapte a sus necesidades tanto profesionales como personales” (párr. 2), es por ello que lo más oportuno para una empresa innovadora, hoy en día, es implementar estrategias ágiles y tener una recomendación de “boca en boca”.

En cuanto a ello, la flexibilidad que brinda el teletrabajo y los horarios flexibles son dos de los elementos más relevantes que consideran los empleados, en especial los *millennials* y

*centennials*, dado que el contar con esta libertad les permite sentirse más en control de su tiempo; además, la posibilidad de trabajar desde cualquier parte del país les brinda una libertad adicional, lo que se traduce en una mayor satisfacción con su empleador y, por ende, en una automotivación muy alta y un desempeño aún mejor.

Asimismo, otro elemento clave a practicar es el de la comunicación y unión entre los empleados de la empresa, más si esta es una multinacional. La razón de ello es que los empleados buscan retos, por lo que se recomienda que estos roten de puesto cada cierto tiempo, de 3 a 4 años es lo mejor. Por tanto, si existe una comunidad entre todos los departamentos de la empresa, los colaboradores pueden educarse sobre las distintas opciones de puesto que existen e ir creando su camino profesional de acuerdo con su preferencia, esto claramente acompañado de una guía y apoyo de los gerentes y el departamento de RRHH.

Además, conocer las responsabilidades de cada departamento permite agilizar los procesos de cada empleado, ya que de requerir soporte saben a quién acudir. También, los colaboradores pueden llegar a entender los tiempos de procesamiento para hacer más efectivas sus horas de trabajo, según la secuencia de trabajo del resto.

En suma, el sentirse parte de la comunidad, entender la importancia de su puesto y percibir posibilidades de crecimiento, acompañado de una identificación con los valores y principios de la compañía, son el combo perfecto para la lealtad y buen desempeño de todo colaborador con cualquier empresa sin importar la generación.

## **Conclusiones**

- La motivación es un factor clave que impulsa a los colaboradores a realizar un buen desempeño y sentirse a gusto de seguir en una empresa. Por consiguiente, es de suma importancia que Recursos Humanos cree talleres y encuestas de seguimiento para mantener motivado al empleado.
- La generación X es la que puede representar una menor probabilidad de renuncia, ya que se caracteriza por mantener su empleo con la misma empresa por muchos años, y más si se acerca la edad de pensión. Así pues, lo importante con los colaboradores que pertenecen a este grupo generacional es mantenerlos en puestos donde exploten su conocimiento y brindarles espacios para educar a los más jóvenes.
- Un gran porcentaje de los empleados menores de 35 años es sensible a cambios bruscos y prioriza su bienestar. Por este motivo, ante cualquier acción o cambio dentro de la empresa que les genere una mala sensación o sentimiento, estos no temerán en renunciar y buscar una mejor empresa que se alinee con sus gustos y preferencias, aunque sea de manera temporal.
- Las generaciones *millennial* y *centennial* suelen aceptar un puesto de trabajo por la necesidad de contar con uno; no obstante, siguen aplicando a otras compañías que encajen mejor con ellos, por lo que la rotación en estas generaciones es mayor, dato clave que deben



tomar en cuenta los departamentos de RRHH para enganchar al empleado en los 3 primeros meses, con el fin de evitar una renuncia.

- El sentido de pertenencia es otro sentimiento que puede ayudar a una empresa con su porcentaje de rotación y nivel de productividad. Para fomentarlo, es importante educar a los colaboradores sobre qué realiza la compañía y el impacto que tiene en la sociedad, además de vincular estos aspectos con el puesto de trabajo de cada uno. Si la persona se enorgullece de lo que hace la empresa y se siente valorado por esta, tenderá a quedarse en ella por más tiempo. Una simple reunión trimestral con proyectos de la empresa y una buena relación entre empleado-gerente pueden lograr esto.
- Una de las áreas que mayor queja recibe es el de recompensa, incluidos salarios, bonos o regalos. Todo ello es un factor clave de la motivación de cualquier empleado, por lo que es de suma relevancia que la empresa deje claro desde el inicio las tendencias en la compañía a este respecto; por ejemplo, cada cuánto se analiza y realiza un aumento, si existen bonos anuales, si cuenta con seguro médico privado, fiestas, regalos, entre otros.

## Recomendaciones

- Se sugiere crear estrategias que fomenten una cultura de trabajo por proyectos y no por horas de oficina, lo cual puede permitirles a los empleados sentirse motivados por la confianza que la empresa pone en ellos. Por otro lado, les brinda libertad, dado que deciden trabajar en sus tareas como mejor les convenga, lo que significa que cuando completan las tareas y responsabilidades del día pueden retirarse; en este sentido, no se sienten adheridos a una silla y computadora por 8 horas obligatorias al día cuando ya finalizaron sus deberes.
- Ya sea en una empresa pequeña o grande, es de suma importancia tratar al empleado como individuo y activo de la compañía, y no como un número. Para ello, no se requiere gastar mucho dinero, sino lograr individualizar la forma de reconocimiento, lo cual se puede lograr por medio de la aplicación de los 5 lenguajes de la apreciación<sup>2</sup>. Este ejercicio se puede realizar mediante encuestas digitales que planteen situaciones que el empleado puede enfrentar y su preferencia en cuanto a cómo solucionarlas, lo que le indica al empleador el tipo de lenguaje de aprecio que prefiere recibir. Conocer este pequeño detalle de cada empleado puede aumentar de manera sustancial su motivación y felicidad en la empresa, ya que se personaliza la manera a través de la cual se muestra aprecio al colaborador.
- Si una empresa no cree poder implementar una estrategia ágil de manera inmediata o a mediano plazo, se puede iniciar con la implementación de la mentalidad “Open mindset” en sus colaboradores, la cual busca que la persona sea receptiva ante toda acción y pensamiento, con el fin de poder aplicar un juicio crítico y racional antes de tomar cualquier

---

<sup>2</sup> Esto comprende la puesta en práctica de 5 tipos distintos de acciones orientadas a expresar el aprecio de la compañía a un empleado. Los 5 lenguajes son: palabras de afirmación, tiempo de calidad, actos de servicio, regalos tangibles y contacto físico.

decisión. Esto le puede permitir a la persona ver el panorama general y estar abierto a nuevas formas de trabajar, así como a intentar adaptarse al cambio y mejorar su resiliencia. Asimismo, esta cultura le posibilita al empleado crecer de manera personal y, por ende, profesional también. Por otro lado, cabe señalar que el costo de implementación es bajo para la empresa, pues requiere solamente de personal que esté capacitado para brindar charlas relacionadas con el tema. En general, lo que se busca es incentivar la cultura más allá de lo que está enfrente e impulsar el potencial de cada uno, al mismo tiempo que se busca estabilidad y salud laboral y personal.

## Referencias

- Andrés, Á. (14 de mayo de 2021). Cómo aplicar la metodología Agile en Recursos Humanos. *Bizneo blog*. <https://www.bizneo.com/blog/metodologia-agile/>
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Editorial Conecta.
- Editorial Etecé. (16 de julio de 2021). *Tipos de investigación*. Concepto. <https://concepto.de/tipos-de-investigacion/>
- Equipos & talento. (27 de abril de 2018). *Las 5 características que definen a los centennials*. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/04/27/las-5-caracteristicas-que-definen-a-los-centennials>
- Escuela de Negocios y Dirección. (18 de noviembre de 2015). *Infografía: cómo motivar a distintas generaciones*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/tr-hh/infografia-como-motivar-a-distintas-generaciones/>
- Estébanez, B. (9 de marzo de 2020). *4 estrategias basadas en metodologías ágiles para atraer y captar talento*. GBS Recursos Humanos. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/estrategias-basadas-en-metodologias-agiles-para-atraer-y-captar-talento/>
- Estrada, R. (2 de abril de 2018). *Costo de rotación de personal*. Deloitte Ecuador. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- García-Allen, J. (16 de octubre de 2021). *Tipos de motivación: las 8 fuentes motivacionales*. Psicología y Mente. <https://psicologiymente.com/psicologia/tipos-de-motivacion>
- Grupo Norte. (15 de octubre de 2018). Baby boomers, Generación X, Millennials y Centennials: Así son y así conviven en la empresa. *Blog G^N*. <https://blog.grupo-norte.es/generaciones-que-conviven-en-la-empresa/>
- Good Rebels. (27 de abril de 2018). *Cómo motivar a todos: desde los Baby Boomers hasta los Centennials*. <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>
- HRider. (3 de julio de 2018). *Cómo sacar partido a la diversidad generacional*. <https://www.hrider.net/cms/blog/5002/1/como-sacar-partido-a-la-diversidad-generacional.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Encuesta Continua de Empleo (ECE)*. INEC Costa Rica. <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>

- Leitón, P. (10 de mayo de 2019). Encuesta de PwC arroja una rotación promedio de 23% de los trabajadores en el 2018. *La Nación*. <https://www.nacion.com/economia/empleo/encuesta-de-pwc-arroja-una-rotacion-promedio-de-2/OTCHRI7365DSXOKHFVLAKNTLNM/story/>
- Mañé, S. (14 de mayo de 2016). Ejemplos de cómo las empresas usan la metodología ágil. *Thinking for Innovation*. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-agil-agile-scrum/>
- Martínez, R., Catache, M. y Huerta, Z. (2020). Diferencias en la motivación Laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones. *Vincula Tégica Efan*, (1), 993-1003.
- Martínez, L. (10 de noviembre de 2020). ¿Por qué los empleados se van de la empresa? HRider. <https://www.hrider.net/cms/blog/7201/1/-por-que-los-empleados-se-van-de-la-empresa.html>
- Méndez, A. (14 de junio de 2019). ¿Qué es la generación de baby boomers y qué aportan a las empresas? HRTRENDS. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/generacion-baby-boomers>
- Montero, I. (28 de marzo de 2019). 10 ventajas de las encuestas online. *Netquest*. <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/10-ventajas-de-las-encuestas-online>
- Muguira, A. (8 de junio de 2020). ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra de una investigación de mercados? *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra/>
- Rius, M. (3 de abril de 2016). Así vemos el trabajo según la edad. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>
- Rubio, N. (23 de octubre de 2021). *Sentido de pertenencia: qué es y cómo influye en nuestro comportamiento*. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/social/sentido-pertenencia>
- Salas, D. (4 de junio de 2019). *El enfoque mixto de investigación: algunas características*. *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>
- Sandri, P. (2 de marzo de 2019). Los jóvenes tienen menos compromiso en el trabajo que los adultos. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20190301/46766432661/compromiso-millennials-becarios-precarios-trabajo.html>
- Tomàs, A. (28 de octubre de 2021). La metodología Agile en RRHH y cómo implementarla. *Factorialblog*. <https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/>

Up Spain. (1 de octubre de 2019). *La Metodología Agile: Innovación en RRHH*. <https://www.up-spain.com/blog/metodologia-agile-innovacion-rrhh/>

Urbina, P. (2 de agosto de 2018). Ocho características clave de los millennials. *RRHH Digital*. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/132122/Ocho-caracteristicas-clave-de-los-millennials>

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. (5 ed.). McGraw-Hill.

## **Anexos**

### Anexo 1. Encuesta aplicada para la recolección de datos



Encuesta - Estrategias  
ágiles en empresas pr

Enlace a encuesta: <https://forms.gle/tan1NPhE3PP9cK1c6>

### Anexo 2. Certificación filólogo



Carta Filólogo.pdf

---