

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**Análisis del compromiso (Engagement) del  
Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en  
el segundo semestre del 2018.**

**Estudiante:**

**Paulina Tenorio Saravia**

**Tutora: MBA Milena Sotela Ramírez**

**III cuatrimestre 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Paulina Tenorio Saravia, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1186-0218 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en RRHH de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de <sup>Licenciatura</sup> Administración de Empresas con Énfasis en RRHH juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Análisis del Compromiso (Engagement) del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018.

\_\_\_\_\_ es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 25 días del mes de Enero del año dos mil 19.

Paulina Tenorio Saravia

Firma del estudiante

Cédula: 1-1186-0218

# CARTA DE LA TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de enero 2019

Señores :  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Llorente**  
**Administración de Negocios**

La estudiante Paulina Tenorio Saravia , cédula de identidad número 111860218 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Análisis del Compromiso ( Engagement) del Departamento de Recursos Humanos del Scotiabank en el 2018.

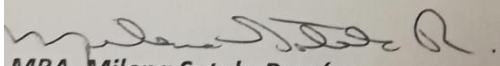
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	10%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		85%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
**Cédula identidad Número 1-573-526**

# CARTA DE LA LECTORA

## CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE LLORENTE**


### CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, **M.Sc. Susana Araya Zamora**, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por el estudiante **Paulina Tenorio Saravia**, titulada "**Análisis del compromiso (engagement) del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018**", cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día jueves 7 de marzo del 2019.

Atentamente,

  
**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

## CARTA DEL FILÓLOGO

San José, 15 de marzo, 2019

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: “Análisis del compromiso (Engagement) del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018”, elaborado por la estudiante Paulina Tenorio Saravia, cédula 1-1186-0218, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>TABLA DE CONTENIDOS .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>8</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA.....</b>	<b>9</b>
<b>CARTA DE LA TUTORA .....</b>	<b>10</b>
<b>CARTA DE LA LECTORA.....</b>	<b>11</b>
<b>CARTA DEL FILÓLOGO .....</b>	<b>12</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>13</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>14</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
1.1.1 Antecedente del problema.....	16
1.1.2 Problematización .....	19
1.1.3 Justificación del tema .....	22
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Objetivo general .....	24
1.3.2. Objetivos específicos.....	24

<b>1.4 HIPÓTESIS .....</b>	<b>25</b>
<b>1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES. ....</b>	<b>25</b>
1.5.1. Alcances.....	25
1.5.2. Limitaciones.....	26
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	28
2.1.1 Administración .....	28
2.1.2 Administración de Recursos Humanos .....	30
2.1.3 Antecedentes de Scotiabank Costa Rica .....	32
2.2.8.1 Cultura organizacional: personalidad de la empresa.....	60
2.2.8.2 Clima organizacional: estado de ánimo .....	60
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>69</b>
<b>PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>69</b>
3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/longitudinal):.....	70
3.1.3 Marco de la investigación .....	70
3.1.4 Naturaleza de la investigación.....	71
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	72
3.2.1 Sujetos de investigación.....	72
3.2.2 Fuentes de información .....	73
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	74
3.2.3 Encuesta.....	74
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>76</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>76</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....	77

<b>Tabla 1 Distribución por Género.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>103</b>
<b>5.1 Conclusiones .....</b>	<b>104</b>
<b>Cuadro 2 Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>105</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>109</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>109</b>
6.1 INTRODUCCIÓN .....	110
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	111
6.3.1 Objetivo General.....	112
6.3.2 Objetivos Específicos .....	112
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	113
6.4.1 Alcances .....	113
6.4.2 Limitaciones.....	113
6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	114
6.5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) .....	115
6.5.2 Family Day.....	117
6.5.3 Teletrabajo.....	122
6.5.4 Encuesta de Clima Organizacional.....	124
6.5.5 Buzón de Sugerencias.....	126
6.5.6 Transporte gratuito para los colaboradores .....	127
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>130</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización de las variables.....	75
Cuadro 2. Recomendaciones y Conclusiones.....	108
Cuadro 3. Presupuesto de DNC.....	117
Cuadro 4. Prosupuesto de Family Day.....	121
Cuadro 5. Presupuesto de Teletrabajo.....	123
Cuadro 6. Presupuesto de Encuesta Clima Laboral.....	125
Cuadro 7. Presupuesto Buzon de Sugerencias.....	127
Cuadro 8. Presupuesto Transporte para colaboradores .....	128
Cuadro 9. Cronograma de ejecución de la propuesta .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género .....	43
Tabla 2. ¿Cuál es su edad actual? .....	45
Tabla 3. ¿En qué área trabaja usted? .....	47
Tabla 4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo? .....	49
Tabla 5. ¿Considera usted que en el SSC existen oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a su carrera profesional? .....	51
Tabla 6. ¿Su actual puesto se relaciona con su formación académica? .....	53
Tabla 7. ¿Se entera usted de los concursos internos? .....	55
Tabla 8. ¿Ha pensado en cambiar de empresa en el último año? .....	57
Tabla 9. ¿Conoce si la empresa tiene establecido un plan de crecimiento profesional a largo plazo? .....	59
Tabla 10. ¿Considera que el trato que reciben los trabajadores es el adecuado? ....	61
Tabla 11. ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales y se preocupa por acordar los pasos por dar en el desarrollo profesional? .....	63
Tabla 12. ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas al equipo de liderazgo? ..	65
Tabla 13. ¿Ordene del 1 al 5, según sea su prioridad, las principales causas que hacen que se desvincule de la organización? .....	67
Tabla 14. ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado? .....	69
Tabla 15. ¿Tiene conocimiento acerca del punto de vista del supervisor sobre su rendimiento, sus necesidades de desarrollo y sus opciones? .....	71
Tabla 16. ¿Las capacitaciones que brinda la organización para mejorar el desempeño del trabajo son acordes a la necesidad que se presenta en su labor? .....	73
Tabla 17. ¿Cómo es la relación laboral que tiene con sus compañeros de trabajo? ....	75
Tabla 18. ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe inmediato? .....	77

Tabla 19. ¿Cómo considera el paquete de beneficios de que ofrece el SSC de World Vision? .....	79
Tabla 20. ¿Cómo percibe su salario en comparación a posiciones similares en otras organizaciones? .....	81
Tabla 21. ¿Cuál es su expectativa laboral?.....	83
Tabla 22. Entrevista de salida .....	85
Tabla 23. Escala salarial .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género.....	43
Gráfico 2 ¿Cuál es su edad actual? .....	45
Gráfico 3 ¿En qué área trabaja usted?.....	47
Gráfico 4 ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuvo? .....	49
Gráfico 5 ¿Considera usted que en el SSC existen oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a su carrera profesional? .....	51
Gráfico 6 ¿Su actual puesto se relaciona con su formación académica?.....	53
Gráfico 7 ¿Se entera usted de los concursos internos? .....	55
Gráfico 8 ¿Ha pensado en cambiar de empresa en el último año?.....	57
Gráfico 9 ¿Conoce si la empresa tiene establecido un plan de crecimiento profesional a largo plazo?.....	59
Gráfico 10 ¿Considera que el trato que reciben los trabajadores es el adecuado?..	61
Gráfico 11 ¿El supervisor conoce sobre sus objetivos e intereses laborales y se preocupa por acordar los pasos por dar en el desarrollo profesional? .....	63
Gráfico 12 ¿Ha tenido posibilidades de exponer sus ideas al equipo de liderazgo?.....	65

Gráfico 13 ¿Ordene del 1 al 5, según sea su prioridad, las principales causas que hacen que se desvincule de la organización? .....	67
Gráfico 14 ¿El puesto que actualmente desempeña lo hace sentir motivado? .....	69
Gráfico 15 ¿Tiene conocimiento acerca del punto de vista del supervisor sobre su rendimiento, sus necesidades de desarrollo y sus opciones? .....	71
Gráfico 16 ¿Las capacitaciones que brinda la organización para mejorar el desempeño del trabajo son acordes a la necesidad que se presenta en su labor? .....	73
Gráfico 17 ¿Cómo es la relación laboral que tiene con sus compañeros de trabajo? .....	75
Gráfico 18 ¿Cómo es la relación que tiene con su jefe inmediato? .....	77
Gráfico 19 ¿Cómo considera el paquete de beneficios de que ofrece el SSC de World Vision? .....	79
Gráfico 20 ¿Cómo percibe su salario en comparación a posiciones similares en otras organizaciones? .....	81
Gráfico 21 ¿Cuál es su expectativa laboral? .....	83
Gráfico 22 Entrevista de salida.....	85
Gráfico 23 Escala salarial.....	87

## DEDICATORIA

A Dios,

A mis papás,

A mi hermano,

A mi novio,

A mis amigas

Esto es una prueba, de que cuando realmente se quiere algo y se pone empeño se puede conseguir.

GRACIAS

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, debo agradecer a Dios por permitirme terminar este proyecto, ya que a pesar de todos los obstáculos que aparecieron en el camino, siempre pude salir adelante.

A mi familia, por todo el apoyo que me brindaron durante el curso de mi carrera y durante el periodo que dure realizando la tesis.

A mi novio, por su apoyo y ayuda en cada paso que tuvimos que brindar en este proceso de tesis.

A mis amigas, por la paciencia y el apoyo que me dieron durante la realización de la tesis.

Al personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank

A mi tutora de tesis, por su tiempo y conocimiento brindado, por ser un apoyo y una guía.

## Introducción

Este proyecto de investigación desarrolla el tema del Compromiso laboral, denominado Engagement, en el personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Se pretende determinar cuanto conoce el personal acerca del tema y si tiene relación con su desempeño. El tema de Engagement, se refiere al nivel de compromiso que tienen los colaboradores en su trabajo y para con la empresa para la cual laboran. Así, en el primer capítulo se delimita el estudio mediante la formulación, desarrollo y justificación del problema existente en la organización y el planteamiento de los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico, donde se realiza una reseña histórica del lugar donde se lleva a cabo la investigación y se definen los conceptos para fundamentarla y, de este modo, ampliar el conocimiento de los términos relacionados al Engagement, Desempeño y Motivación.

En el tercer capítulo se expone el procedimiento metodológico que define las herramientas y técnicas para la recolección de datos, asimismo se indican aspectos esenciales para la investigación tales como el enfoque, la población, la muestra a la cual se le aplica la encuesta y las fuentes de información que ayudan a la realización del proyecto.

El cuarto capítulo corresponde a la interpretación de datos, en el cual se efectúa un análisis de datos estadísticos, donde se resume e interpreta la información recolectada de la aplicación de la encuesta. Estos resultados se presentan mediante tablas y gráficos.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones. Las primeras se plantean a partir del análisis de datos y de acuerdo con las mismas, se llevan a cabo las recomendaciones para mejorar los puntos que ayuden a contrarrestar la problemática por solucionar, por medio de acciones y planes.

Por último, en el sexto capítulo se elabora una propuesta basada en la información reflejada en las recomendaciones, en la cual se recomiendan ciertas actividades para mantener e incrementar el compromiso.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo con el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018.

### **1.1.1 Antecedente del problema.**

El Engagement en el ambiente laboral es el esfuerzo o la disposición que tiene el colaborador (a) dentro de la institución. Esto se puede ver cuando no solo se motiva por el aspecto monetario, sino también siente satisfacción por el trabajo que realiza.

El Engagement se puede analizar desde la motivación, para Morris y Maisto (2014) la motivación es: “la necesidad o deseo específico que activa el organismo y dirige su conducta hacia una meta. Todos los motivos son desencadenados por algún tipo de estímulo: una condición corporal, una señal en el ambiente o un sentimiento”

Si la persona no se encuentra motivada con el trabajo que está realizando, no lo va a desempeñar de la mejor manera, no va a encontrar una razón que lo lleve a hacerlo, aquí es donde entra en juego el Engagement, ya que si la persona no está motivada, se considera en esta investigación, que tampoco se va a sentir comprometida para realizar la tarea que le corresponde. Es decir, no tiene una razón importante que le ayude a identificarse con su trabajo y las labores que realiza.

Debido a lo anterior, es primordial analizar la relación entre la motivación y el Engagement, ya que sin una no se tendrá la otra. Esto se puede comprender mejor desde el punto de la vista de la Teoría de la Activación, ya que en ésta se explica como cada persona tiene un nivel de activación que lo lleva a realizar a realizar las actividades o tareas asignadas. A continuación se explica el concepto de la teoría de la activación, en donde se indica que:

“La teoría de la Activación sugiere que cada uno de nosotros posee un nivel óptimo de activación que varía en el curso del día y de una situación a otra. La conducta es motivada por el deseo de mantener un nivel óptimo de activación por un momento dado, según este punto de vista, la conducta parece estar motivada por el deseo de aumentar el estado de activación” (Morris y Maisto, 2014, p 282)

De acuerdo a la teoría de la Activación de Morris y Maisto: “El nivel general de activación, influye en el desempeño en diferentes situaciones, pero los psicólogos coinciden en que no existe un nivel “mejor” de activación que sea necesario para realizar todas las tareas (p.282)

Según Naveira (2013): “Las características de la Activación son la aparición de una conducta manifiesta, la persistencia y la intensidad: La activación trae consigo una actitud manifiesta ya que activa nuestro comportamiento para alcanzar nuestras metas. Esta activación puede ser electrocortical (sistema nervioso central), fisiológica (sistema nervioso autónomo) y por la actividad motora.

A mayor activación mayor persistencia del comportamiento (cuando un organismo está motivado persiste en su conducta hasta alcanzar su meta) la persistencia es un índice de la motivación.

El estudio de la Activación trata de cuantificar la cantidad de energía que gasta individuo para la realización de una tarea determinada en un determinado periodo de tiempo, qué circunstancias conducen a la activación, cual es la relación que existe entre activación y procesos fisiológicos y la relación entre rendimiento y activación”

Viéndolo desde el punto de vista de esta teoría, se puede decir que el nivel de activación influye en el desempeño de las personas, es por esto que se puede afirmar que sin motivación no existe Engagement. El compromiso nos mueve a realizar actividades o tareas.

Esto se puede explicar mejor desde el Punto de Vista de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, donde se indica que cada persona tiene una jerarquía de necesidades, las cuales deben ser satisfechas, iniciando con las más básicas hasta llegar hasta la autorrealización. Morris (2014) cita a Maslow: “el cual organizó los motivos en una jerarquía que iba de inferior a superior. Los motivos inferiores surgen de las necesidades fisiológicas que deben ser satisfechas. A medida que se avanza en la jerarquía de necesidades de Maslow, el origen de los motivos es más sutil: el deseo de vivir con tanta seguridad como sea posible, por otro lado Maslow creía que el motivo más alto en la jerarquía es la autorrealización, la pulsión para realizar todo nuestro potencial” (p. 284)

En tanto la persona se sienta comprometida con lo que hace y con la empresa para la que trabaja, realizará su trabajo de la mejor manera.

### **1.1.2 Problematización**

Actualmente se está viviendo un momento crucial en la sociedad, ya que cada vez existe un mayor nivel de estrés en la vida personal y principalmente en el trabajo, y esto conduce a que las personas se sientan frustradas, que se enfermen más y hace también que haya una mayor rotación.

Es por esto que es tan importante medir el nivel de compromiso laboral del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, ya que si desde este departamento (que se puede considerar como la cabeza de la institución) no hay compromiso, no se va a realizar el trabajo de la mejor manera, y no se podrán poner en práctica las herramientas para velar que el resto del personal se sienta satisfecho y comprometido también con el trabajo que realiza en la institución.

Es importante analizar el compromiso laboral ya que éste va de la mano con la productividad del colaborador y, esto a su vez está relacionado con el servicio que éste le vaya a brindar al resto de los departamentos de la institución. Si desde Recursos Humanos no existe ese compromiso, no se puede pretender que el servicio que se brinde sea en pro de la institución.

## **¿Está presente el Compromiso en el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank?**

Esta investigación tiene como fin determinar si el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank está comprometido con su trabajo.

Según Gomez (2017): “Cuando un trabajador se compromete con su empresa, quiere decir que se ha implicado emocionalmente y, por tanto, ha contribuido personalmente al éxito de la compañía. En otras palabras, el trabajador está motivado por su trabajo, es feliz y trabaja para que la empresa llegue a lo más alto”

Si se analiza lo citado anteriormente, se puede ver que lo indicado tiene dos beneficios: el servicio que se está brindando es un servicio de excelencia y se está realizando de la mejor manera, y con esto se está formando mejores colaboradores para la empresa; y por otro lado, hay un beneficio para la institución, ya que si se realiza un buen trabajo, se deja en alto el departamento para el que se trabaja.

Según Gomez (2017): “Las ventajas del compromiso laboral son:

- Disminuye el absentismo: Un empleado que está contento con las tareas que realiza diariamente en su empresa, que se siente reconocido y que está motivado, hará todo lo que esté en su mano para no faltar al trabajo.
- Retención de talento: Una persona comprometida es una persona productiva y de valor para tu empresa. Por eso, debes cuidarla y mimarla si quieres seguir creciendo.

- Formación de buenos equipos: Reunir a empleados brillantes nos llevará a crear equipos fuertes y estables, y esto será una ventaja competitiva que nos permitirá destacar sobre el resto.
- Trabajadores más creativos: Un empleado que se siente valioso en la empresa, que está feliz con su trabajo, expresará al máximo su ingenio y creatividad, para cumplir las metas establecidas por parte de la empresa.
- Clientes más leales: Un cliente verá con buenos ojos y valorará a las empresas con empleados motivados, comprometidos y simpáticos, de tal modo que cuando necesite sus servicios de nuevo, acudirá a ellos con total confianza.
- Mejora la rentabilidad de la empresa: Los expertos sostienen que una empresa con empleados comprometidos tiene un 29 % más de beneficios, un 50 % más de clientes fieles y un 44 % más de posibilidades de mejorar el timón de una empresa y conseguir los objetivos planteados”

En caso de determinar si el personal del departamento de Recursos Humanos no se encuentra comprometido, se deberá determinar cuáles son estos factores que están influyendo para tomar acciones correctivas para mejorar esto.

### **1.1.3 Justificación del tema**

El éxito de una organización depende del Compromiso que tienen los trabajadores, ya que si éstos están comprometidos van a dar su mejor desempeño, y se van a sentir satisfechos con lo que hacen.

Según Correa (2012): “la productividad de los trabajadores tiene directa relación a que tan satisfechos están en sus puestos de trabajo, por lo que también es responsabilidad de las empresas generar engagement en sus trabajadores para que se cumplan las metas organizacionales.

Por lo tanto es necesario entender el engagement con generar un ambiente laboral positivo, que los integrantes hablen bien de su empresa y se sientan orgullosos de pertenecer a ella. Asimismo, se podrá retener el talento y se podrá generar un desarrollo dentro de la empresa.

Que exista una verdadera preocupación por los empleados y que los trabajadores estén realmente dispuestos a hacer bien sus tareas porque les gusta y no solo porque es una obligación, es el desafío que tiene gran parte de las empresas hoy en día”

En el área de Recursos Humanos es importante poner atención al tema del Engagement, esto porque si el personal de este departamento no se encuentra comprometido no realizará el trabajo de la mejor manera y no podrá brindar las herramientas necesarias al resto del personal para que puedan desarrollarse dentro de la organización.

Es de mucha relevancia que las personas que se desempeñan en el área de Recursos Humanos se encuentren comprometidas para que realicen su labor de la mejor manera, esto es necesario para su bienestar personal y los intereses de la organización, por lo que se considera que el realizar un análisis de todos los factores que influyen en el compromiso y realizar una propuesta de valor, puede aportar mucho en la vida del personal del departamento de Recursos Humanos y en su desempeño laboral.

Esta es una época donde el personal del departamento de Recursos Humanos constantemente se ve afectado por diversos factores externos propios de las condiciones del país, hay una alta demanda de trabajo, existe una alta rotación y por la competencia con el resto de las instituciones. Con esta investigación lo que se pretende es identificar si estos u otros factores pueden afectar el nivel de compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación pretende obtener un diagnóstico del grado de compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

También se busca desarrollar una propuesta que vaya dirigida a mejorar si así se requiere, el clima organizacional del personal, para así mejorar el compromiso.

¿Está relacionado el Engagement con la Motivación y el desempeño en el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank?

Es importante y necesario determinar si existe una relación entre la motivación y el compromiso entre los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, ya que si los colaboradores no están motivados no van a realizar su trabajo de la mejor manera y no van a dar su 100%.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación será dirigida a lograr los siguientes objetivos:

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Analizar el compromiso (Engagement) del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank en el segundo semestre del 2018.

Dicho objetivo responde de manera directa a la formulación del problema, el cual pone en evidencia la necesidad de investigar el Engagement en el personal de este departamento.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar los principales factores que inciden en el compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.
- Determinar si el compromiso está relacionado con la motivación del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.
- Evaluar cuales son los periodos del año que provoquen que el nivel de

compromiso se vea afectado en el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

- Elaborar una propuesta para mejorar el compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

## **1.4 HIPÓTESIS**

Esta investigación no tiene hipótesis.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES.**

### **1.5.1. Alcances**

- La investigación brindará un mayor conocimiento sobre el tema además de las herramientas necesarias trabajar con del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Por ejemplo: la investigación brindará información relevante para trabajar la motivación del personal, sin necesidad de hacer una inversión monetaria sino mas bien trabajando con salarios emocionales.
- Se obtendrá información valiosa para identificar las causas que hacen que el personal no este comprometido con la institución.

### **1.5.2. Limitaciones**

- La disponibilidad del personal para la aplicación de la herramienta, esto por las cargas de trabajo que puedan tener en el momento en que se les solicite.
- Que el personal no responda de manera sincera, por temor a que se comparta la información que se brinde y que se tomen represalias por esto.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO**

### **2.1.1 Administración**

Wehrich, Cannice y Koontz (2017) afirman: “La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p 5)

Según Münch:” La administración es un proceso a través del cual se coordina y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y complejidad en la consecución de sus objetivos” (2014 p.4)

De acuerdo a lo anterior, podemos ver la relevancia que tiene la administración en todas las áreas de la organización, sin esta no se lograría organizar los recursos en ésta, con la administración lo que se logra es que se consiga los objetivos que se han planteado.

Según Wehrich, Cannice y Koontz: “Al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar dirigir y controlar) alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace” (2017, p 5)

Según Wehrich, Cannice y Koontz: “Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo” (2017, p.42)

Es sumamente importante que cada gerente tenga presente estas funciones y sepa como aplicarlas en su organización, además de esto debe tener claro cuales son los elementos internos y externos que pueden estar afectando a su personal.

Según Munch: “Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración. El avance de la humanidad sería imposible sin la existencia de la administración” (2014, p.3)

La administración es la base de todo, por lo que si desde la cabeza no hay una adecuada administración, el resto de la organización no podrá caminar de manera correcta. La administración debe ser tomada en cuenta en todas las ramas y áreas de las organizaciones, ya que sin esta no habría un norte que seguir.

## 2.1.2 Administración de Recursos Humanos

Una de las ramas que se deriva de la administración es la de recursos humanos, la cual mediante distintas funciones se encarga de velar por el capital humano. Esto es muy importante ya que sin un adecuado manejo del personal va a ser complicado que la organización logre conseguir los objetivos establecidos.

Según Dessler y Varela (2017): “La administración de recursos humanos, es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad” (p. 4)

El proceso de administrar el recurso o capital humano es muy importante ya que no se puede tratar a todas las personas de la misma manera, todos tienen diferentes necesidades por lo que van a requerir un trato diferente. Debido a esto se puede decir que no existe una regla para aplicar en este tema, se debe analizar de manera individual y según el momento o situación.

Según Dessler y Varela: “La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: Planeación, organización, dotación de personal, dirección y control. En conjunto, esas funciones representan el proceso de administración” (2017, p. 4)

Cada gerente en las organizaciones debe tener claro cuales son sus funciones y debe tener un plan de cómo las va a llevar a cabo, no puede ni debe dejar las cosas al azar o resolverlas de manera apresurada, se debe recordar que cada colaborador es único, por lo tanto, tiene necesidades diferentes a las de los demás.

Según Flores (2014): “La administración de recursos humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse que siguen manteniendo su compromiso con la organización” (p.4)

Por lo tanto, las organizaciones deben considerar al personal de manera individual y no en conjunto, ya que las estrategias que se vayan a implementar se deben adecuar a cada necesidad y al entorno que haya en ese momento.

### **2.1.3 Antecedentes de Scotiabank Costa Rica**

#### **Scotiabank Costa Rica S.A**

Scotiabank de Costa Rica S.A. es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, una de las más importantes instituciones financieras en Norte América y el banco canadiense con mayor presencia internacional.

Con 175 años de experiencia y 69.000 empleados, el Grupo Scotiabank atiende a más de 12.5 millones de clientes en alrededor de 50 países del mundo, proporcionando productos financieros innovadores y servicios de gran valor a individuos, pequeñas y medianas empresas, grandes corporaciones y gobiernos.

Sus energías están enfocadas en sus clientes, empleados y accionistas, para construir una fuerte presencia y compromiso social en las comunidades en las que estamos presentes.

#### **Historia**

El Grupo BNS de Costa Rica está conformado por Scotiabank de Costa Rica, Scotia Leasing, Scotia Valores, Scotia Fondos de Inversión e IBP Pensiones. El Grupo forma parte en su totalidad de The Bank of Nova Scotia; entidad financiera fundada en 1832 y con sede central en Toronto, Canadá.

Es un banco de capital canadiense, país con una de las economías más sanas del mundo. Recientemente la empresa consultora Oliver Wyman Group los designó como una de las 10 entidades más estables del mundo.

El Grupo BNS de Costa Rica es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia. Ingresó a Costa Rica en 1995 ofreciendo al mercado nacional una amplia gama de productos y servicios financieros en sectores de Banca de Personas, Banca Comercial y Corporativa, Pymes, además de Fondos de Inversiones, Leasing, Seguros y Banca Privada.

En setiembre del 2006, adquirió los negocios de Corporación Interfin, compra que significó un importante crecimiento en el mercado local. Unos 10 años más tarde, en febrero del 2016, adquirió los negocios de Banca de Personas y Banca Comercial de Citibank, fortaleciendo significativamente la oferta de valor para los clientes Personales, especialmente en el segmento de Tarjetas de Crédito y Débito.

El negocio adquirido en el 2016, denominado Scotiabank Transformándose, ofreció productos y servicios financieros de forma independiente y separada hasta que se completó la unificación de ambos bancos en julio del 2018.

Con una estrategia de atención personalizada, dispone de una amplia gama de servicios financieros tanto en Banca Personal como Comercial. Brinda accesibilidad y comodidad en 60 puntos de atención al cliente; oficinas centrales, sucursales, cajas auxiliares y una amplia red de cajeros automáticos.

Con el apoyo de cerca de 1.200 empleados, Scotiabank de Costa Rica se enfoca en ofrecer la mejor asesoría financiera para sus clientes, con el propósito de establecer relaciones de confianza y de largo plazo.

## **Valores**

Los valores definen de manera coherente lo que representan como entidad bancaria y ayudan a lograr su objetivo corporativo. Para Scotiabank, los valores han sido la brújula que marca el camino a través de su larga trayectoria empresarial.

Vivir en función de estos valores los prepara para que sus objetivos personales sean acordes con el objetivo corporativo y la meta principal de Scotiabank; lo que les permite cumplir e incluso superar las expectativas de sus accionistas.

Porque la solidez moral de una organización es la base del éxito en todo lo que emprenda; los siguientes son los valores de Scotiabank:

**Integridad** *Mostramos integridad al tratar siempre a los demás en forma ética y honorable.*

**Respeto** *Mostramos respeto al identificarnos con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades.*

**Dedicación** *Nuestra dedicación total hace posible el éxito de nuestros clientes, nuestros equipos y de nosotros mismos.*

**Perspicacia** *Empleamos nuestra perspicacia y el alto nivel de conocimiento para ofrecer de manera proactiva las soluciones más adecuadas.*

**Optimismo** *Nuestro optimismo enriquece el ambiente de trabajo con espíritu de*

*equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora.*

## **Filosofía**

Es la forma en la que interactúan con sus grupos de interés: accionistas, clientes, empleados y comunidades; para cumplir con la responsabilidad social, económica, ambiental y ética. La Responsabilidad Social Empresarial es una parte fundamental de la forma en que hacen negocios y es un elemento esencial de su éxito.

## **Misión**

“Estamos decididos a ser el mejor grupo financiero de la región, dedicados a ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente, brindando productos con un valor agregado a un precio competitivo, ofrecidos por personas cuya participación en la organización es valorada sin importar la posición en la que se desempeñen”.

## **Nuestros**

## **colaboradores**

Promueven la igualdad, el respeto y el crecimiento profesional de todo el equipo de colaboradores, independientemente de su género. Todos sus colaboradores reciben el pago de incentivo como reconocimiento a su trabajo, de esta manera, comparten el éxito del Banco, alcanzando estándares individuales en su desempeño laboral.

Cumplen con toda la legislación laboral vigente. El Grupo Scotiabank es firmante del pacto *Global Reporting Initiative*, cumpliendo así con indicadores establecidos de “Prácticas laborales y trabajo decente”.

**Nuestra****comunidad**

Nuestro compromiso también es con las comunidades en las que servimos, ya que su bienestar es parte de nuestro éxito. Impulsamos programas y proyectos que procuren un impacto directo en nuestras comunidades; iniciativas que mejoren la calidad de vida de las personas, fomenten bienestar y potencien el desarrollo integral de la sociedad.

**Nuestros****clientes**

Scotiabank está comprometido a servir a nuestros clientes y a resolver satisfactoriamente sus inquietudes. Ofrecemos un trato justo y respetuoso en cada consulta, trámite o gestión financiera. Continuamente actualizamos nuestros productos y servicios, o introducimos nuevas alternativas, buscando la mayor satisfacción de nuestros clientes.

**Nuestro****ambiente**

Promovemos un lugar de trabajo ambientalmente responsable al educar y motivar a nuestros colaboradores a participar en la conservación de los recursos. Impulsamos un programa de reciclaje y realizamos nuestras operaciones internas de manera que sea consistente con la protección del ambiente y los principios de desarrollo sostenible.

## **Reconocimientos Internacionales**

Diferentes organismos internacionales han reconocido en Scotiabank el éxito alcanzado a lo largo de los años. Estos son los premios recibidos recientemente:

- En mayo de 2010, Scotiabank Costa Rica recibió, por tercer año consecutivo, el reconocimiento del Great Place To Work Institute, por cumplir con los estándares para ser considerado como un excelente lugar de trabajo que potencia el desarrollo del talento humano.
- En abril de 2010 y por cuarto año consecutivo, la revista Global Finance reconoció la labor de Scotiabank en Costa Rica al otorgarle el reconocimiento como el "Mejor Banco en Costa Rica en el 2010". El premio destaca a las 22 entidades financieras más importantes de los mercados emergentes en América Latina.
- La revista Global Finance designó a Scotiabank Costa Rica como el Mejor Proveedor de Servicios Cambiarios; reconocimiento que se recibió en febrero del 2010. El premio también fue para Scotia Capital, en Toronto, y las operaciones de la entidad en Jamaica y Perú.
- En noviembre del 2009, el Grupo Scotiabank fue reconocido como una empresa "muy prometedora" por sus políticas para identificar, fomentar y desarrollar líderes, según el estudio internacional "Las mejores empresas para los líderes", patrocinado por Hewitt Associates en alianza con The RBL Group y Fortune.
- En noviembre de 2009, la Cámara de Comercio Costarricense Norteamericana (Amcham, por sus siglas en inglés) otorgó el premio de "Contribución a la Comunidad" a Scotiabank de Costa Rica, por los buenos resultados de sus

iniciativas de responsabilidad social: Empleados Voluntarios y Recuperando La Sabana.

- En octubre del 2009, Scotiabank logró ingresar a la exclusiva lista del Dow Jones Sustainability World Index (Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones o DJSI World), que evalúa el desempeño medioambiental, social y económico de las compañías.
- En julio del 2009 la revista Euromoney designó a Scotiabank como "El mejor banco en Costa Rica", reconocimiento que recibió también en julio el 2007.
- De igual forma, la revista Trade Finance; también del Grupo Euromoney, reconoció a la entidad como "El mejor banco comercial en América Central y el Caribe", durante el 2009, año en que se inauguró este reconocimiento. El anuncio se dio en el mes de julio.
- En febrero del 2009 la empresa consultora Oliver Wyman Group designó al Grupo Scotiabank como una de las 10 entidades más estables del mundo. El informe calificó a la entidad como una de las inversiones más firmes para los economistas por hacer uso de diversas fuentes de liquidez y por desarrollar sistemas avanzados en la gestión de riesgo.
- En el mes de marzo del 2009 y por tercer año consecutivo, la revista Global Finance lo designó como el mejor banco en Costa Rica en la categoría de mercados emergentes. En el 2008 se recibió en el mes de Abril y en el 2007 en el mes de julio.
- En febrero del 2009, y en junio del 2008, Scotiabank Costa Rica y las filiales de El Salvador, Puerto Rico y República Dominicana, fueron nombradas por el Great Place to Work Institute como un excelente lugar de trabajo por potenciar el

desarrollo del talento humano.

- La revista The Banker lo nombró por dos años consecutivos (en noviembre del 2007 y octubre del 2008) como El Banco del Año, tras evaluar sus ganancias, rentabilidad y crecimiento.
- En el 2007, además del premio de la revista Euromoney, Scotiabank fue galardonado con el Bizz Award, ambos reconocimientos fueron otorgados en el mes de octubre. En diciembre del 2006 el Boston Consulting Group reconoció a la entidad como uno de los bancos de alta capitalización más rentables en el mundo durante los últimos cinco años.
- En el 2003 y el 2005, Scotiabank se destacó entre los 50 mejores empleadores de Canadá, uno de los principales empleadores de Jamaica y una de las 50 mejores empresas para trabajar en México.

## **2.2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

En este apartado se explican conceptos claves para un mejor entendimiento de la investigación.

### **2.2.1 Las organizaciones**

Las organizaciones son la base de toda organización, ya que es gracias a estas que las tareas se llevan a cabo. Según Weihrich, Cannice y Koontz (2017): “La organización es un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar un fin común” (p.5)

Dessler (2017): “Una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la empresa” (p.4)

Las organizaciones son bastante complejas, ya que al estar conformadas por 2 o más personas, van a existir diferencias y esto va a dificultar la toma de decisiones, esto porque cada persona tiene su criterio y su justificación.

Es importante que exista una buena coordinación y comunicación entre los miembros de la organización, ya que sin esto, no se podrá llegar a un acuerdo que beneficie a todas las partes. Adicional a esto, deben estar bien establecidos los objetivos que se deben alcanzar.

Según Dessler (2017): “Una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la empresa” (p.4)

Chiavenato (2017) dice: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse.
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta.
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, sobre todo, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. (p.6)

Las organizaciones existen para que los individuos puedan alcanzar los objetivos propuestos, ya que de manera individual no los pueden alcanzar, esto requiere de la habilidad de poder trabajar en equipo, para esto se debe llegar a un acuerdo en conjunto dejando de lado las individualidades.

Según Chiavenato (2017): “Las sociedades modernas e industrializadas se caracterizan porque casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita” (p.9)

El hombre es un ser social, por lo que no es posible que alguien realice las cosas de manera individual, de una u otra manera siempre va a necesitar de los demás para conseguir las cosas.

Las organizaciones pueden considerarse como sistemas abiertos o cerrados, para entender esto, se va a definir primero que es un sistema, Chiavenato lo define así: "Conjunto de elementos (partes o áreas componentes del sistema), realizan una actividad (operación o proceso del sistema), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema) (2017, p.11)

Las organizaciones se pueden considerar como un sistema abierto, ya que en estas se da intercambio de información, hay entradas y salidas de información y existe transformación de los insumos. Según Chiavenato (2017): "El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Los mejores ejemplos de sistemas abiertos son las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y sobre todo, el ser humano. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente" (p. 12)

Las organizaciones son indispensables para el funcionamiento de la organización, ya que es mediante esta que se dan todas las relaciones entre las partes y es así como se alcanzan los objetivos.

## **2.2.2 El mundo de las organizaciones**

### **2.2.2.1 Globalización:**

Según Riquelme (2017): “La globalización, es un proceso creciente de libertad e integración mundial de los mercados de productos, servicio, trabajo, tecnología y capitales.

La misma es la revolución que el mundo de los negocios esperaba y a pesar de que no ha alcanzado el nivel que debería y las fallas son muchas, las empresas deben empezar a entrar en este proceso.

La globalización sugiere generar un pensamiento global, libre de ataduras, olvidando los límites, las fronteras y la división política del planeta para hacer intercambio con China, Brasil, México, USA, España, o cualquier otro país con el fin de obtener una ventaja sostenible que permita el desarrollo de la sociedad”

Es necesario que las organizaciones estén involucradas en el mundo de la globalización, deben estar abiertas y preparadas ante los cambios del entorno.

### **2.2.2.2 Tecnología:**

Según Sanchez: “ El concepto de tecnología organizacional y para efectos del presente estudio, lo entendemos como el conjunto de conocimientos, métodos y procesos que se utilizan para transformar las entradas a la organización (recursos, personas, equipos, información) en productos finales (bienes y servicios) que la organización envía de nuevo al medio ambiente externo.

Ahora bien, si ubicamos la tecnología desde la concepción funcional de las organizaciones se tendrá que plantear como una variable independiente, que determina a la vez la estructura organizacional y los comportamientos de las personas al interior de la misma. La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de la empresa. Esto se conoce como el imperativo tecnológico, y se refiere al hecho que la tecnología no solamente tiene influencia sino que determina la estructura de la organización y su comportamiento”

La tecnología es un factor que se puede decir que esta relacionado con el desempeño de la organización, influye directamente sobre los sistemas, procesos y sobre las personas.

Si la organización no está al día con el tema de la tecnología es muy probable que no se vaya a desarrollar de la mejor manera y no se le vaya a hacer fácil el conseguir los objetivos planteados.

### **2.2.2.3 Diversidad e Inclusión**

Según Palavicini (2018): “La diversidad no es un tema del todo nuevo, se habla mucho de él recientemente ya que hoy en día existe una mayor tolerancia a la diferencia —en comparación con años anteriores—; sin embargo, es un camino largo, del cual a Costa Rica aún le falta mucho por recorrer.

Desde la perspectiva de la gestión del capital humano, las organizaciones son grupos sociales integrados por muchos y diferentes tipos de personalidades, opiniones y emociones, por lo tanto, significa que en ellas se debe gestionar personas únicas y genuinas que forman equipos heterogéneos y que deben colaborar hacia las metas comunes de la compañía”

La diversidad significa que se respete al otro, sin importar su religión, gustos, preferencias, política o sexo. En la organización esto es muy importante ya que si no existe el respeto hacia el otro, no se conseguirá un buen ambiente laboral y la empresa no será capaz de conseguir los objetivos.

En este tema juega un gran papel el líder de la organización, ya que este debe velar porque respete a cada persona y para esto debe tomarse el tiempo de conocer a cada miembro de su equipo.

Si la empresa logra que haya respeto por la diversidad, las personas se sentirán más comprometidas con su trabajo y será más fácil conseguir los objetivos planteados.

Según *Shutterstock (2017)*: “En estas organizaciones, además de enfrentarse a formas diferentes y aumentar así sus competencias, pueden acceder a un mejor entendimiento de diferentes mercados y mejorar las habilidades de comunicación.

La diversidad e inclusión en una organización se trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva”

#### **2.2.2.4 Ética**

Según Chiavenato (2017): “La ética se fundamenta en acciones morales con base en la razón y se distingue de la moral que se fundamenta en la obediencia y en hábitos y costumbres consagrados en la comunidad y sociedad” (p.398).

Una empresa en la que la ética no exista es una empresa en la que probablemente no haya respeto entre sus colaboradores, en la que no hayan reglas que seguir. La ética debería ser el marco sobre el cual se basa la empresa y sus colaboradores.

#### **2.2.2.5 Cuarta Revolución Industrial**

Según Peraso (2016): “A finales del siglo XVII fue la máquina de vapor. Esta vez, serán los robots integrados en sistemas ciberfísicos los responsables de una transformación radical. Los economistas le han puesto nombre: la cuarta revolución industrial.

Marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas, anticipan que cambiará el mundo tal como lo conocemos. Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos”

Con la llegada de la Cuarta Revolución Industrial, se llegará a un momento en el que las personas pasarán a un segundo plano y serán las máquinas las que se encargarán de todas las tareas de la organización.

### **2.2.3 Las personas**

Si bien es cierto que las organizaciones son sumamente importante para el desarrollo de las empresas, se debe tomar en cuenta que estas no funcionan por si mismas, no son autónomas, esto quiere decir que dependen de las personas para que funcionen.

Las organizaciones están constituidas por las personas, según Chiavenato (2017): “Toda organización esta constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos. Hay 2 formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos ( con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional)” (p.38)

Anteriormente, a las personas se les veía como recursos o insumos de la organización, eran vistos como objetos, hasta se les comparaba con máquinas, hasta que se entendió que las personas son el recurso más valioso que tiene la organización y que se le debe valorar por lo que representa. Chiavenato: “Se observó que esa visión limitada y retrógrada ocasionaba resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia, se presentaban problemas de calidad y productividad” (2017, p.38)

Todas las organizaciones están compuestas por personas, lo cual hace que administrar el recurso humano sea complicado, ya que cada persona tiene su historia personal, sus gustos y preferencias y es motivado por cosas muy diferentes.

Es importante entender a las personas en la organización, y saber que éstas tienen diferentes maneras de percibirse y de percibir las cosas a su alrededor, y estas percepciones pueden variar de un momento a otro o de un día a otro y esto probablemente vaya a afectar el desempeño.

Según Chiavenato (2017): “La cognición es la manera como una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Es el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo o del mundo exterior” (p.39)

Para entender un poco mas acerca de la cognificación humana, hay 2 teorías que se encargan de explicarla:

### **2.2.3.1 Teoría de campo de Lewin:**

“Asegura que la conducta humana depende de 2 factores fundamentales:

-La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total.

-Los hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación con los demás que influye o recibe influencia de los otros. Chiavenato” (2017, p. 39-40)

### **2.2.3.2 Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger:**

Según Chiavenato (2017): “Se basa en la premisa de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo mismo, si la persona tiene conocimientos sobre si misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva, una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran, y cuando se presenta se ven motivadas a reducir el conflicto, o incongruencia, al cual se le llama disonancia” (p.40)

Estas teorías sirven de base para entender un poco acerca de las personas y porque actúan o reaccionan como lo hacen ante las diferentes situaciones que se les presentan en su vida personal así como en el ambiente laboral.

## **2.2.4 Comportamiento Organizacional**

Según Robbins (2017): “El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (p. 10)

Con el estudio del comportamiento organizacional se confirma nuevamente lo importante de conocer a las personas dentro de la organización, ya que dependiendo de sus necesidades, de sus problemas y actitudes así será el desempeño que tenga dentro de la organización.

Se debe recordar que las personas al ser tan complejas se deben tratar de manera diferente y se debe conocer si están atravesando alguna situación en particular ya que de esta manera se le puede ayudar, y así lograr que haya un acuerdo entre todas las partes para así conseguir el objetivo planteado. El comportamiento de las personas afecta directamente en la dinámica grupal de la organización.

Según Chiavenato: “El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquella, estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, examina el comportamiento en el contexto de la satisfacción laboral, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración. El comportamiento organizacional incluye los siguientes temas fundamentales:

- Motivación
- Conducta y poder del líder
- Comunicación interpersonal
- Estructura y procesos grupales
- Desarrollo y percepción de actitudes
- Procesos de cambio
- Conflicto y negociación
- Diseño de puestos de trabajo” (2018, p.10)

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga la relación que los individuos tienen dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos para mejorar las relaciones y el desempeño en las organizaciones.

El comportamiento organizacional va de la mano con la relación entre los miembros de los grupos, si la relación que existe es mala o hay muchas diferencias o problemas, el resultado será negativo para la organización.

Según Robbins (2017): “Las personas tienen reacciones emocionales ante el fracaso o el éxito de su grupo, ya que su autoestima se vincula con el desempeño del grupo. Cuando el grupo se desempeña bien, el individuo disfruta el reflejo de la satisfacción y mejora su autoestima. Cuando el grupo tiene mal desempeño, el individuo puede sentirse mal o incluso rechazar esa parte de su identidad. (p.278)

## **2.2.5 Motivación y Compromiso**

### **2.2.5.1 Motivación**

La motivación es importante, ya que ésta es el motor de todas las personas, si no hay motivación las personas no serán capaces de realizar ninguna tarea. La motivación se puede ver afectada por situaciones, personas o eventos y puede ser que un día la persona este motivada y al día siguiente no, o que lo que hoy a motiva mañana ya no.

Según Robbins (2017): “Es un proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta” (p. 210)

Existe una teoría que explica mejor la motivación, es la Jerarquía de las necesidades, en la cual se plantea que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades (Maslow, 1954, citado por Robbins): “en la cual se plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son:

1. Fisiológicas: incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. De seguridad: abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales/ de pertenencia: incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. De estima: factores internos como el respeto a si mismo, la autonomía y el logro, y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5. De autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización.” (2017, p. 210)

Es importante considerar que si la persona no está motivada no va a tener el mismo desempeño ni las mismas ganas de realizar las tareas que le sean asignadas, el patrono debe velar porque la persona esté motivada para que su desempeño no se vea afectado.

### **2.2.5.2 Compromiso**

El compromiso es quizá uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, ya que en la medida en que la persona esté comprometida con la empresa, así será el trabajo que esta realice, y así será también la calidad del trabajo que realice.

Superrhheroes.sesametime.com (2015) “El compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. La relación entre empresa y empleado es crucial para que todo funcione correctamente, por lo que una de las tareas más importantes de la empresa es la gestión del compromiso.

El Barómetro del Compromiso en España 2015, realizado conjuntamente por Meta 4 y Tatum, concluye con 10 prácticas efectivas para gestionar el compromiso con la organización.

1. Implantación de los valores corporativos. Es conveniente conocer y tener un registro de los comportamientos del día a día.
2. Alineación de los empleados con la estrategia de negocio.
3. Fortalecer el vínculo afectivo de los empleados.
4. Fomentar los programas de reconocimiento interno. Un empleado se sentirá más vinculado, y por tanto más comprometido con la organización, si se le reconoce su buen hacer dentro de la misma.
5. Mejorar la calidad de vida de los empleados. La conciliación y la flexibilidad laboral son muy relevantes a la hora de gestionar el compromiso de los empleados con la organización. ¡Investiguemos las circunstancias individuales de nuestros empleados!
6. Poner en valor el plan retributivo de la organización. Informar a nivel interno de las ventajas del uso de planes de retribución flexible frente a otros modelos retributivos del sector.
7. Implicar a los empleados en su propia formación. La formación de los empleados es crucial, por lo que es recomendable preparar formaciones para los empleados en función de las necesidades de estos.
8. Establecer retos alcanzables. Saber las dificultades que entrañan cada una de las tareas y conocer cuáles son las capacidades de cada empleado para llevarlas a cabo facilitará el diseño de planes de acción más factibles.
9. Favorecer la sensación de disfrute y concentración. La gamificación puede ser muy interesante para reconocer los méritos internos y además salir de la rutina pero sin dejar de ser productivos y aportar a la empresa.

10. Trasladar la sensación de seguridad a los empleados. La transparencia como estrategia de comunicación internaminimizará los celos y la propagación de rumores.”

### **2.2.6 Liderazgo actual: transformacional y situacional**

Según Chiavenato (2017): “Liderazgo es el poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento” (p.216)

Dentro del liderazgo existe un aspecto fundamental; el líder, el cual se encarga de transmitir el mensaje, de guiar al grupo y de brindar las herramientas o instrucciones para que se lleven a cabo las tareas de la organización. Según Chiavenato: “El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos.” (2017, p.216)

En la organización el liderazgo es muy importante ya que el éxito o el fracaso de la empresa depende de que tan buen líder este a la cabeza. Por otro lado no podemos dejar de lado, que en ocasiones la jefatura no es precisamente el líder del grupo, puede que esta tarea la tenga cualquier otro miembro del equipo.

De acuerdo con esto, Chiavenato (2017) indica: “Cuando el liderazgo se basa en el poder de coerción, de recompensa o legítimo, no proviene del líder, sino del poder que le confiere su posición en la organización. El verdadero liderazgo se deriva del poder de experto o de referencia, es decir, se basa en el líder, y se caracteriza por la capacidad de lograr resultados por medio de las personas” (p. 217)

Es importante considerar que si el líder trabaja de manera negativa, va a tener un

efecto perjudicial para la organización, lo ideal es que si el líder no es la jefatura, por lo menos trabajen de manera conjunta para conseguir el logro de los objetivos. Si por el contrario el líder no es la jefatura y se encarga de realizar un mal ambiente laboral esto podrá tener consecuencias en el desempeño de los colaboradores.

En el liderazgo se han identificado ciertas habilidades relacionadas con la eficacia del liderazgo, entre ellas, según Chiavenato (2017) son: “

- El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
- La motivación para liderar, es decir, utilizar el poder social para influir en las personas.
- La integridad, que incluye la confianza y la voluntad para convertir las palabras en acciones.
- La confianza en uno mismo para impresionar a las personas y poder contar con ellas.
- La inteligencia, que por lo general se refiere a las habilidades para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.
- El conocimiento del negocio, para que las ideas generadas ayuden a la organización a sobrevivir y tener éxito.
- La inteligencia emocional, basada en una personalidad capaz de analizarse, con gran sensibilidad para entender las situaciones y la habilidad para adaptarse a las circunstancias.” (p.223)

### **2.2.6.1 Liderazgo situacional**

Según Blanchard (2015): “La teoría de liderazgo situacional responde a un líder que adapta su comportamiento de acuerdo a la madurez y disposición de sus empleados. A diferencia de lo que ocurre con el liderazgo transformacional, el líder ajusta su comportamiento y nivel de apoyo de acuerdo a los individuos con los que trabaja, su grado de disposición, sus habilidades, interés en progresar y otras variables”

### **2.2.6.2 Liderazgo transformacional**

Según Bernard: “El estilo de liderazgo transformacional se centra en el poder del líder y su capacidad de inspirar a sus seguidores a poner los objetivos de la organización por delante de los suyos. Los líderes que ejercen un liderazgo transformacional fomentan el aporte de ideas de sus empleados y nunca sancionan a quienes cometen errores como parte de haber aceptado desafíos para impulsar una idea o probar una estrategia nueva. Por el contrario, usan este tipo de situaciones como oportunidades de aprendizaje. Estos líderes establecen metas ambiciosas que incentivan un alto rendimiento de sus equipos”

De acuerdo a estos tipos de enfoque, no se puede asegurar que uno sea mejor que el otro, por el contrario se debe considerar la idea que un buen líder pueda tener un poco de los dos, y que va a utilizarlos según la necesidad del momento.

### **2.2.7 Desarrollo Organizacional**

Según Guízar (2013): “El desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.” (p.8)

El desarrollo organizacional se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente. (Guízar, 2013, p.9)

El desarrollo organizacional se basa en ayudar y proveer las herramientas necesarias para que la organización se desarrolle de una manera más efectiva. Al igual que el comportamiento organizacional, toma en cuenta las relaciones entre los colaboradores, ya que si esta no es adecuada no se podrá llevar a cabo los objetivos planteados.

Según Guízar (2013): “El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes:

- Es una estrategia educativa privada.
- El cambio esta ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: metas, crecimiento, identidad y revitalización y eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas:

1. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
2. Transferencia de valores humanos.
3. Comprensión entre grupos.
4. Administración por equipos.
5. Mejores métodos para la solución de conflictos” (p. 8)

Si se utiliza una adecuada estrategia de desarrollo organizacional se puede ayudar a la empresa a trabajar mejor en equipo. Se debe recordar que el éxito de la empresa está en lograr los objetivos planteados y para esto es indispensable que las personas en la organización estén en armonía y logren ponerse de acuerdo en la toma de decisiones.

### **2.2.8 Cultura y Clima Organizacional**

Normalmente se tiende a confundir estos términos, sin embargo es importante conocer la diferencia entre ellos para así saber como utilizarlos y ponerlos en práctica dentro de la organización.

Es importante conocer que ambas se dan dentro de la organización, sin embargo una esta relacionada con las normas o reglas, mientras que la otra tiene que ver con el ambiente.

Según Carbajal, Jacobi y Vega (2018):

### **2.2.8.1 Cultura organizacional: personalidad de la empresa**

La cultura se puede describir como la base sobre la cual se construye cualquier organización. Se desarrolla a largo plazo y consiste en valores, creencias, normas y tradiciones que guían la forma en que la compañía hace su trabajo y, a su vez, cómo se comportan las personas. En términos simples, la cultura podría describirse como la personalidad de una empresa. A menudo, la cultura de una organización en particular se remonta a los valores personales que posee el fundador, o es un reflejo de la alta dirección del negocio.

Aunque es intangible, la cultura tiene un papel importante al influenciar en todos los aspectos de la vida dentro de la empresa, y en cómo esta interactúa con el mundo exterior.

### **2.2.8.2 Clima organizacional: estado de ánimo**

El clima, por otro lado, podría describirse como algo más superficial y relacionado con el aquí y el ahora. Se trata de cómo se siente el empleado al trabajar en una empresa. Si la cultura es la personalidad, entonces el clima tiene más que ver con el estado de ánimo o la atmósfera prevaleciente dentro del negocio. Es propenso a fluctuaciones de más corto plazo y está determinado por muchos factores que incluyen liderazgo, estructura, recompensas y reconocimiento.

Ambos términos están relacionados uno con otro, y no se puede pretender que solo exista clima o solo exista cultura, ambos forman parte de la organización. Estos términos también se pueden relacionar con el desempeño o con el compromiso que tengan los colaboradores con la organización.

Si existe un mal ambiente laboral, esto probablemente haga que la persona se sienta desmotivada y por ende no realice su trabajo de la mejor manera. Por otro lado, si la empresa tiene políticas, normas o valores que van en contra de lo que el colaborador piense, o crea, esto va a hacer que no se comprometa con la empresa ya que estaría en contra de sus valores o creencias.

### **2.2.9 Diferencia entre clima laboral y engagement**

El clima laboral puede servir de base para saber si una empresa es exitosa o no, esto debido a que el talento humano es la principal pieza en la organización y si no existe un adecuado clima laboral, la persona no se va a sentir cómoda y no va a desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Según Entrepreneur (2009): "El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Existe 10 factores para fomentar y cuidar el desarrollo de un clima laboral adecuado:

1. Condiciones físicas: Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, etcétera. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

2. Independencia: La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

3. Implicación: Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo laboral.

4. Igualdad: Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

5. Liderazgo: Es muy importante la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

6. Relaciones: El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

7. Reconocimiento: Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

8. Remuneraciones: El sistema de remuneración es fundamental para el buen clima laboral. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente motivado hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

9. Organización: La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

10. Otros factores: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, entre otros, son factores que también inciden fuertemente en el clima laboral”

Es importante considerar que si existe un mal clima, se puede ver afectado el ambiente de trabajo y esto puede ocasionar que exista un bajo rendimiento.

Con respecto al Engagement, no se puede realizar una comparación entre ambas ya que son términos totalmente diferentes. Sin embargo, se puede decir que están relacionadas, ya que en el caso de que exista un mal clima laboral esto puede llevar a que la persona se sienta desmotivada y no se sienta comprometida con la organización.

Para que exista un compromiso por parte del colaborador, debe existir un buen clima y una cultura que haga que la persona se sienta satisfecho, motivado y comprometido con lo que está realizando, más allá del salario monetario que está recibiendo.

### **2.2.10 Calidad de Vida Laboral**

La calidad de vida en el trabajo es un término un poco complicado de definir o de determinar esto debido a que existen muchos factores que pueden estar influenciando en esto, tales como: factores de personalidad, familiares, de salud y también dentro de la organización.

Según Eden Springs (2017): “La calidad de vida en el trabajo es un concepto difícil de definir por la alta complejidad y gran variedad de indicadores involucrados: niveles de ingreso, salud ocupacional, calidad del medio ambiente laboral, grado de motivación, satisfacción laboral, identificación organizacional, bienestar de los trabajadores, etc.

El principio en el que se basa la calidad de vida en el entorno laboral es que el trabajo debe tener una concepción positiva por parte de todas las partes implicadas: dueños de las empresas, directivos, cargos intermedios y empleados.

Dicha concepción solo es posible si el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados es positivo, conjugándose y coexistiendo tanto aspectos relacionados directamente con el trabajo como ajenos a éste pero influenciados por el mismo, siendo el ejemplo más importante la conciliación de la vida personal y familiar con la laboral”

De acuerdo a lo indicado anteriormente, la calidad de vida laboral se puede alcanzar cuando existe un balance entre la estabilidad laboral, un buen clima laboral cuando el colaborador se siente motivado y comprometido con lo que hace.

La organización juega un papel muy importante en la calidad de vida del colaborador, ya que debe velar porque este trabaje en un ambiente en el que se le brinden las herramientas necesarias y donde se pueda desarrollar de manera plena.

### **2.2.11 Compromiso o Engagement**

Según RRHH Magazine (2013): “Engagement es un término utilizado en el ámbito de las relaciones laborales y la cultura organizacional que se identifica con el esfuerzo voluntario por parte de los trabajadores de una empresa o miembros de una organización. Un trabajador engaged es una persona que está totalmente implicada en su trabajo y entusiasmada con él. Cuando tiene oportunidad, actúa de una forma que va más allá de los intereses de su organización”

Según Soria: “se ha demostrado científicamente que los empleados ‘engaged’ son:

- Hombres y mujeres de muy diversas edades, en ocupaciones con altos recursos laborales (elevada autonomía, clima social positivo), y que experimentan más emociones positivas que negativas a lo largo de su carrera profesional.
- Emprenden más iniciativas, tomando el control de sus vidas.
- Saben generar feedback propio sobre su desempeño y crean sus propias ‘recompensas’.
- Muchos de ellos han experimentado alguna vez la ‘llamada’ o vocación pasional por su trabajo.
- Tienen valores y creencias que ajustan a la cultura de la organización.

- Se entregan a su trabajo, pero no son 'adictos al mismo'. Para los adictos al trabajo, su trabajo es una obsesión y se sienten culpables y ansiosos si no están trabajando. No disfrutan de lo que hacen sino que trabajan para reducir la ansiedad; además no tienen vida 'extra-laboral', mientras que los profesionales 'engaged' disfrutan también de su vida fuera del trabajo.

Podríamos decir entonces que un trabajador engaged es alguien que puede experimentar Felicidad en su lugar de trabajo”

El Engagement esta relacionado directamente con la productividad, ya que se puede considerar como un estado de felicidad y si la persona esta feliz va a producir más.

Con el Engagement se observa como la persona se puede sentir plena sin tomar en cuenta el factor monetario, para estas personas que estan comprometidas con su trabajo el simple hecho de sentirse realizadas les genera esta sensación de satisfacción, solo por hacer lo que hacen.

### **2.2.12 Engagement en Recursos Humanos**

Según SuperRRHeroes (2016): “Engagement es el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales. Se detecta con factores como que el empleado no habla mal de su empresa, sino más bien al contrario, también se siente a gusto con su trabajo y con su equipo de compañeros, se siente comprometido con la empresa y con el proyecto en el que trabaja. No le importa realizar horas extras no remuneradas, incluso en su tiempo libre puede dedicarse a encontrar soluciones a algo relativo a la empresa.

No se trata de un adicto al trabajo, ya que éstos no se sienten cómodos cuando no se encuentran trabajando y en su tiempo libre se sienten mal por no seguir con su trabajo. Esto les provoca un estado de desasosiego constante y ansiedad. En el caso de los empleados “engaged” tienen una vida plena, feliz, tanto en el terreno personal como profesional”

Estos trabajadores que están comprometidos con su empresa y con sus tareas realizan el trabajo de la mejor manera, velan por el bienestar de la empresa y hacen que haya un buen ambiente con el resto de sus compañeros.

Según SuperRRHeroes (2016): “En muchos casos son los propios empleados quienes sienten una vocación propia por su trabajo, lo que les lleva a comprometerse de este modo con el trabajo.

Según un estudio, la valoración entre los empleados acerca de un buen puesto de trabajo tiene estos niveles (de mayor a menor).

- Trabajo que aporte realización personal.
- Buen ambiente en el trabajo y compañerismo.
- Buen salario.

En la mayoría de casos, anteponen el buen ambiente y el sentirse valorados en su empleo que el sueldo, que si implica un mal ambiente no proporciona beneficios personales ni bienestar.

Por ello, es indispensable la motivación de los empleados, que se sientan parte de un todo, y que se sientan haber contribuido a la consecución de los logros y beneficios que genera la empresa.

El `engagement´se puede mejorar:

- Creando mecanismos de formación continua. Un empleado que no deja de aprender no se abandona a la rutina.
- Manejar los problemas que puedan surgir de forma abierta y en conjunto.
- Realización de informes constantes para conocer la evolución y el estado de la empresa”

La empresa debe velar porque sus trabajadores se sientan felices, satisfechos comprometidos con la empresa, para que así puedan ser mas productivos y así sea mas fácil conseguir los objetivos propuestos.

**CAPÍTULO III**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La finalidad de la investigación es teórica debido a que se parte de un conocimiento y el propósito es aumentar el mismo para conocer el Engagement del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

Hernández, Fernández & Batista (2014), en el Metodología de la investigación (2014) afirma que “la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4).

#### **3.1.2 Dimensión temporal (Transversal/longitudinal):**

La dimensión temporal de la esta investigación es transversal, ya que según en Hernández Sampieri en su 6ta Ed (2014) son “Investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

Por lo anterior se puede determinar que la presente investigación es de dimensión transversal ya que, en esta investigación se está tomando la información en un determinado tiempo, en dónde se utilizan los datos y formularios específicos en un tiempo indicado,

#### **3.1.3 Marco de la investigación**

El marco de investigación es macro porque se analiza el Engagement del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Se considera macro porque se encarga de estudiar fenómenos a gran escala, y en esta investigación se esta estudiando todo el departamento de Recursos Humanos, se analiza la totalidad de la población.

### **3.1.4 Naturaleza de la investigación**

La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva, orientada al proceso. Busca descubrir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos (Barrantes, 2012, pp. 70-71).

#### **3.1.4.1 Enfoque cualitativo y cuantitativo**

La naturaleza de la investigación es cualitativa, ya que se busca descubrir teorías que sustenten este fenómeno que se está estudiando, comparándolo con la percepción del personal.

#### **3.1.4.2 Carácter de la investigación:**

El diseño de la investigación es descriptivo ya que con este método se analiza el Engagement y las causas o situaciones que conducen a este fenómeno.

Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción (Hernández et al., 2014, p. 155).

La presente investigación tiene un carácter descriptivo, ya que, se está analizando la información del compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

#### **3.1.4.3 Paradigma que caracteriza la investigación**

El paradigma que caracteriza la investigación es positivista, ya que las variables de estudio permitirán observar y analizar el fenómeno y así poder buscar descubrir el fenómeno para poder plantear una propuesta de mejora.

“El positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de ‘ciencia’ a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza” (Meza, 2016).

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos de investigación**

#### **3.2.1.1 Sujetos**

Los sujetos de la investigación son el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

#### **Población**

“Una población constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones, etc.” (Pazoz y Gutiérrez, 2012, p. 71). La población de esta investigación es de 27 colaboradores.

#### **Muestra**

“Un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, constituye una ‘muestra’, que se pretende sea un reflejo fiel de la población. Es denominado también Unidad de Análisis (UA) y se diferencia de la población solo en un número” (Pazoz y Gutiérrez, 2012, p. 71).

En esta investigación no se trabaja con una muestra, ya que se trabaja con la totalidad de la población, es decir se aplicó un censo.

La población total a la que se le aplica la encuesta es 27 personas del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

### **3.2.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información son los documentos que respaldan la investigación. Estas se dividen en fuentes primarias y secundarias.

#### **3.2.2.1 Fuentes primarias**

En la investigación la fuente primaria es la colaboración de los colaboradores, por lo que se aplica un cuestionario para la recolección de datos que permita identificar el Engagement del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.. “Las fuentes primarias son aquellas de las cuales se obtiene información por medio del contacto directo con el sujeto de estudio, a través de técnicas como lo son las entrevista, la observación, el cuestionario, entre otras” (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 145).

#### **3.2.2.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizan son los libros, blogs, revistas, artículos, entre otros documentos relacionados con el tema que brinden los datos para el desarrollo de la información y enriquecimiento del conocimiento. El libro principal que se emplea es *Administración de recursos humanos* de Idalberto Chiavenato.

Las fuentes secundarias se refieren a la información que se obtiene de documentos de diferente tipo, como: la historia clínica, el expediente académico del estudiante, las estadísticas de morbilidad y mortalidad, datos de un censo, entre otros. Se denomina así porque la información de los sujetos en estudio se

obtiene en forma indirecta (Pineda y De Alvarado, 2008, p. 145).

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

En toda investigación es necesario llevar a cabo la recolección de datos, este recurso suministra a la investigación información acerca del fenómeno estudiado y así se extraen datos importantes para el análisis de los resultados. Por lo tanto, en esta investigación el instrumento que se utiliza es la encuesta.

Pazoz y Gutiérrez (2012) expresan: "Los instrumentos constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian" (p. 75).

#### **3.2.3 Encuesta**

"La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas" (Bernal, 2010, p. 194). La encuesta permite realizar una serie de preguntas a una muestra determinada, que suministra información sobre sus opiniones o hechos específicos, positivos o negativos de los sujetos de estudio, con el fin de efectuar el respectivo análisis de la tendencia del comportamiento. La encuesta se lleva a cabo mediante un formulario impreso para asegurar la mayor cantidad de respuestas.

Se efectúa una encuesta a los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

**Cuadro 1 Cuadro de Operacionalización de las Variables**

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	INDICADORES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DEFINICION INSTRUMENTAL
Identificar los principales factores que inciden en el compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.	Factores que inciden en el Engagement	1. Horarios 2. Salarios y beneficios 3. Desarrollo Profesional 4. Reconocimiento 5. Ambiente laboral	Engagement es el nivel de compromiso o implicación que se crea en términos de relaciones laborales. Se detecta con factores como que el empleado no habla mal de su empresa, sino más bien al contrario, también se siente a gusto con su trabajo y con su equipo de compañeros, se siente comprometido con la empresa y con el proyecto en el que trabaja. Artículo pág. SuperRRHHeroes (2016):		Por medio de una encuesta aplicada al personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Preguntas 5-6-7-8-13-15-17-18-20-22-23-24-25
Determinar si el compromiso está relacionado con la motivación del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank..	Relación entre motivación y Engagement	Personas satisfechas con su trabajo y su remuneración, dan más de lo que se les pide	Si la persona se siente motivada con su trabajo lo realizará de la mejor manera y se sentirá comprometida con la organización.		Por medio de una encuesta aplicada al personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Preguntas 9-10-11-12-16-21
Evaluar cuales son los periodos del año que provoquen que el nivel de compromiso se vea afectado en el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.	Período donde el Engagement se ve afectado	Factores desmotivadores	Son factores de la organización que hacen que el personal de Recursos Humanos de Scotiabank no se sientan comprometidos con la organización. Fuente: elaboración propia		Por medio de una encuesta aplicada al personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. Pregunta 19
Elaborar una propuesta para mejorar el compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.					

*Cuadro 1. Cuadro de Operacionalización de las variables*

**Fuente:** *Elaboración Propia*

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN**

A continuación se expone la interpretación de los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, para lo cual se utilizan tablas y gráficos que muestran los valores absolutos y relativos.

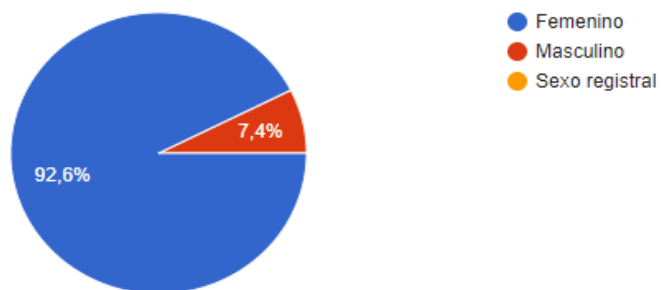
**Tabla 1 Distribución por Género**

Columna1	Absoluto	Relativo
Femenino	25	92,6%
Masculino	2	7,4%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

### 1. Género

27 respuestas



El gráfico 1 Indica la distribución de la muestra de los colaboradores encuestados en cuanto a género, donde el 92.6% de los encuestados son mujeres y el 7.4% corresponde a hombres.

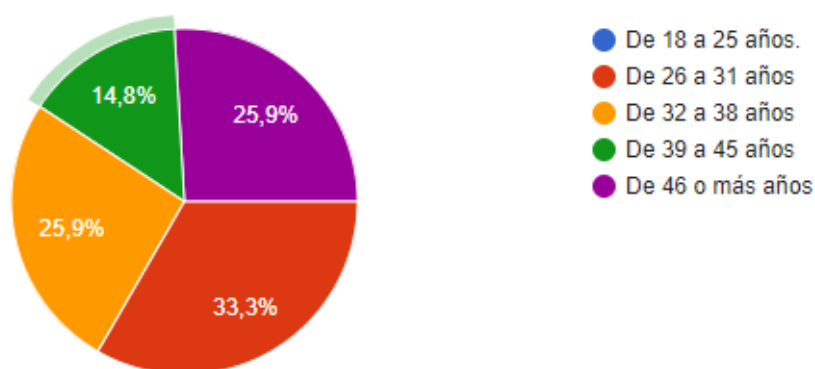
**Tabla 2 Rango de edad**

Columna1	Absoluto	Relativo
De 26 a 31 años	9	33,3%
De 32 a 38 años	7	25,9%
De 39 a 45 años	4	14,8%
De 46 o más años	7	25,9%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

## 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

27 respuestas



El gráfico 2 permite apreciar la distribución por rangos de edades de los colaboradores encuestados, así como la distribución por géneros en los distintos rangos. El primer rango no tiene ningún colaborador en edades entre los 18 y 25 años; el segundo rango, de 26 a 31 años, presenta 9 colaboradores: 7 mujeres y 2 hombres; en el tercero, de 32 a 38 años, hay 7 personas, todas mujeres; en el cuarto, que va de 39 a 45 años hay 4 personas, todas mujeres, mientras que el último rango, de 46 años en adelante está representado por 7 personas, todas mujeres.

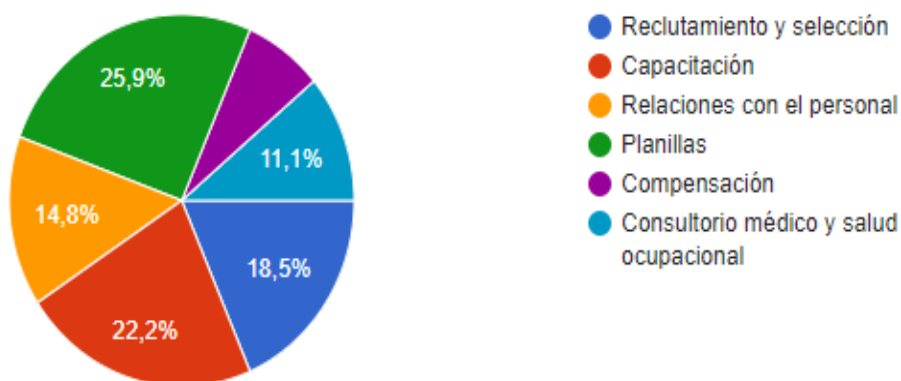
**Tabla 3 Departamento en el que labora**

Columna1	Absoluto	Relativo
Capacitación	6	22,2%
Compensación	2	7,4%
Consultorio médico y salud ocupacional	3	11,1%
Planillas	7	25,9%
Reclutamiento y selección	5	18,5%
Relaciones con el personal	4	14,8%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

### 3. ¿En qué área del departamento de Recursos Humanos labora?

27 respuestas



El tercer gráfico permite identificar el departamento en el que los colaboradores encuestados laboran, mostrando que en Reclutamiento y Selección laboran 5 mujeres, que en Capacitación laboran 6 personas, de las cuales 5 son mujeres y uno es hombre, en Relaciones con el personal laboran 4 mujeres, en Planillas laboran 7 mujeres, en Compensación labora 2 mujeres y en el Consultorio Médico y Salud Ocupacional laboran 3 personas de las cuales 2 son mujeres y un hombre.

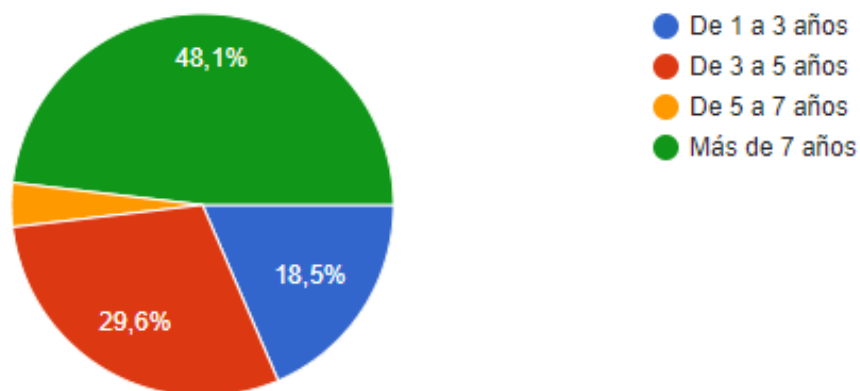
**Tabla 4 Antigüedad Laboral**

Columna1	Absoluto	Relativo
De 1 a 3 años	5	18,5%
De 3 a 5 años	8	29,6%
De 5 a 7 años	1	3,7%
Más de 7 años	13	48,1%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

#### 4. ¿Tiempo de laborar en la institución?

27 respuestas



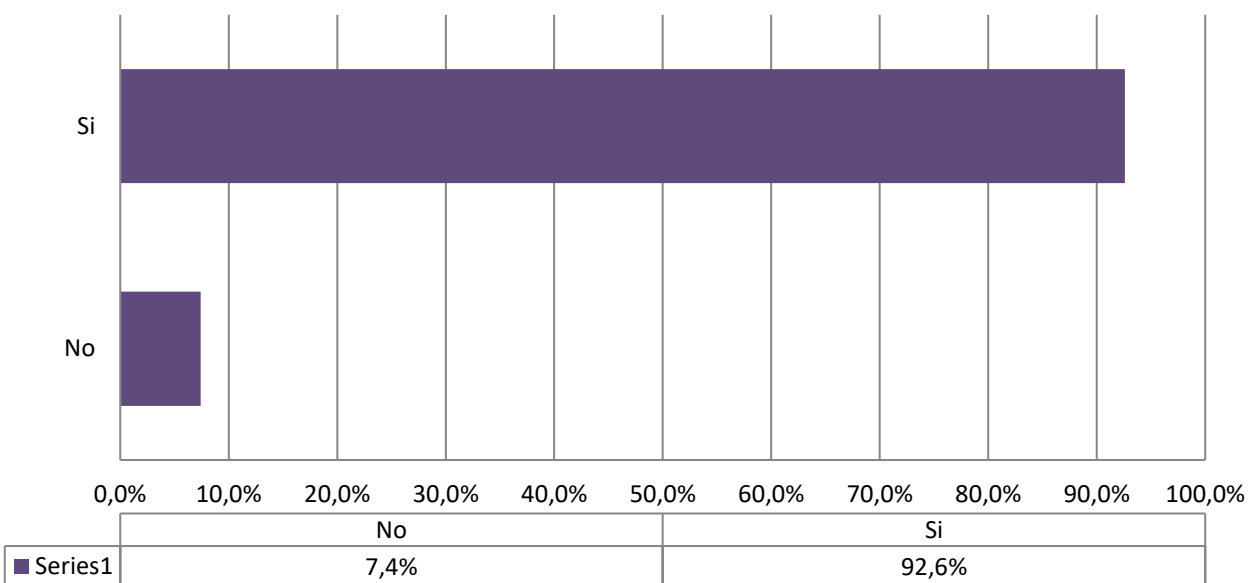
Respecto a la antigüedad laboral, el gráfico 4 muestra que el 48% por ciento de los encuestados tiene más de 7 años de laborar para Scotiabank; el 29.6% está en el rango de 3 a 5 años; el 18.5% está en el rango de 1 a 3 años, mientras que el 3.8% tienen entre 5 y 7 años de laborar.

**Tabla 5 Lo que se espera de mi en el trabajo**

Columna1	Absoluto	Relativo
No	2	7,4%
Si	25	92,6%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

5. ¿Sé lo que se espera de mi en el trabajo?, en caso de que su respuesta sea No por favor indique por qué en la casilla "otra"



El gráfico 5 nos indica si los colaboradores tienen claro lo que se espera de ellos en el trabajo. El 92.6% indica que, si lo tiene claro, mientras que el 7.4% indica no tenerlo claro, esto corresponde a 2 personas de las cuales una indica que no hay claridad en la descripción del puesto.

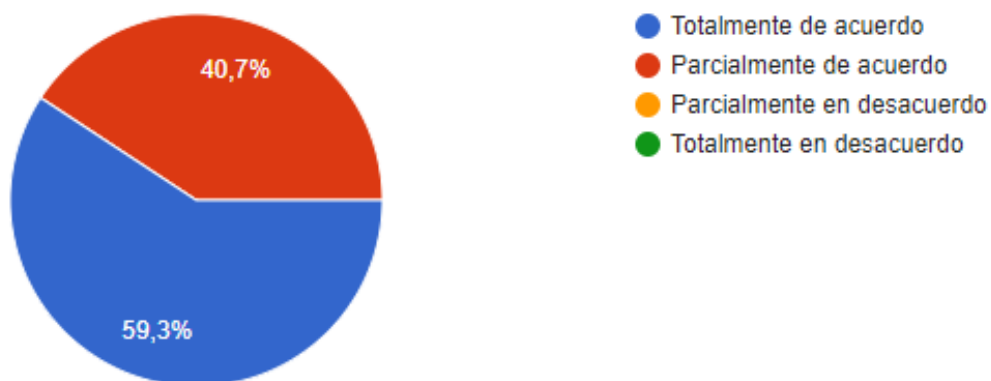
**Tabla 6 Misión o Propósito en la Institución**

Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	11	40,7%
Totalmente de acuerdo	16	59,3%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

## 6. La misión o propósito de la institución me hace sentir que mi trabajo es importante.

27 respuestas

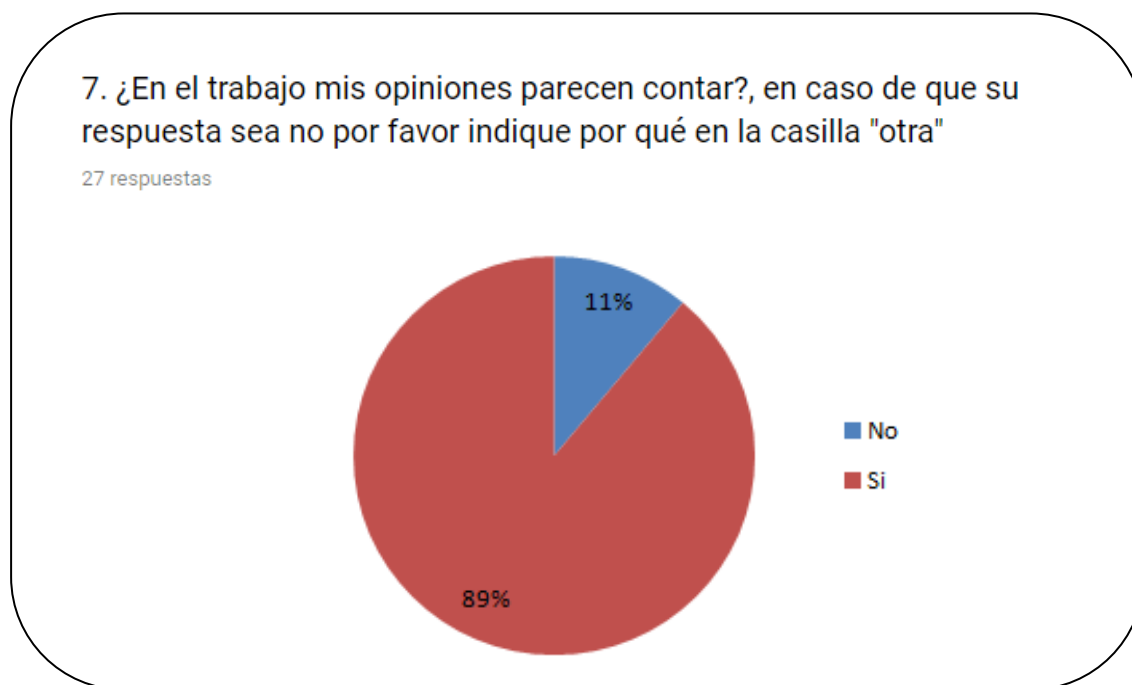


El gráfico 6 nos indica si los colaboradores sienten que su misión o propósito en la institución les hace sentir que su trabajo es importante, para esto el 59.3% indica que están totalmente de acuerdo, mientras que el 40.7% está parcialmente de acuerdo. Ningún colaborador está totalmente en desacuerdo.

**Tabla 7 Las opiniones de los colaboradores cuentan**

Columna1	Absoluto	Relativo
No	3	11%
	24	89%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 7 Las opiniones de los colaboradores cuentan**

En el gráfico 7, se muestra que el 89% de los colaboradores consideran que sus opiniones cuentan; mientras que el resto 11% consideran que sus opiniones no cuentan, esto corresponde a 3 personas las cuales consideran que: las altas direcciones son las que toman las decisiones, es muy nuevo para que lo tomen en cuenta y no siempre.

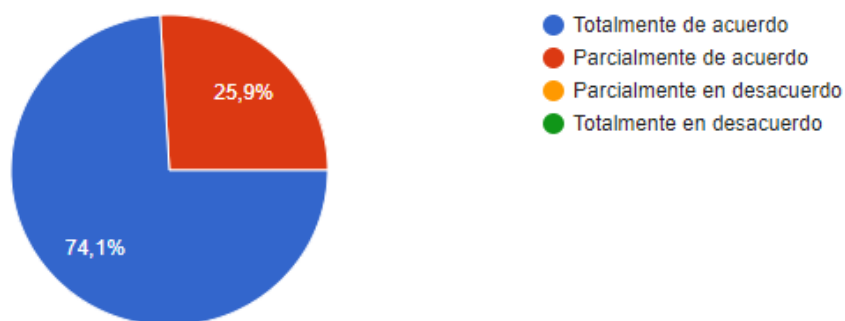
**Tabla 8 Apoyo y me dejo apoyar para lograr los objetivos**

Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	7	25,9%
Totalmente de acuerdo	20	74,1%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

### 8. ¿Apoyo y me dejo apoyar incondicionalmente para lograr los objetivos de la institución?

27 respuestas



El gráfico 8 muestra que el 74.1% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que apoya y se deja apoyar para lograr los objetivos de la institución, mientras que el restante 25.9% está parcialmente de acuerdo. No hay nadie que esté totalmente en desacuerdo.

### Gráfico 9 Busco desarrollarme y crecer para la institución

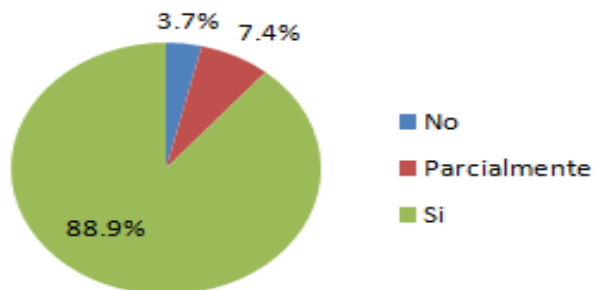
Columna1	Absoluto	Relativo
No	1	3,7%
Parcialmente	2	7,4%
Si	24	88,9%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

### Gráfico 9 Busco desarrollarme y crecer para la institución

9. Busco constantemente desarrollarme y crecer de forma integral para aportar lo mejor de mí a la institución.

27 respuestas



Respecto al desarrollo y crecimiento integral, el gráfico 9 muestra que el 88.9% de los encuestados si busca constantemente desarrollarse y crecer de forma integral para aportar lo mejor de si para la institución, el 7.4% indica que parcialmente y el restante 3.7% indica que no.

**Tabla 10 Conozco mi responsabilidad**

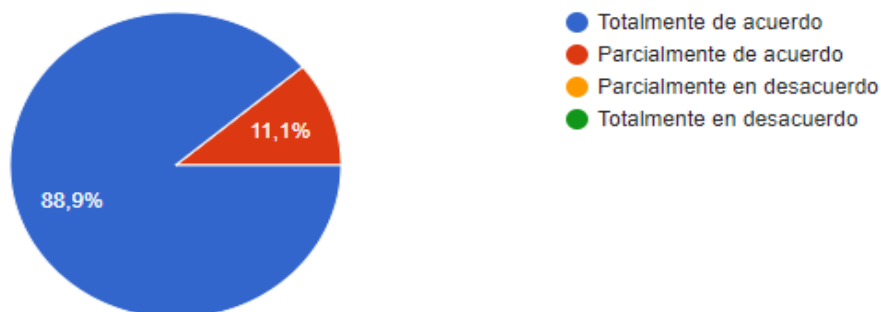
Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	3	11,1%
Totalmente de acuerdo	24	88,9%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 10 Conozco mi responsabilidad**

10. Conozco mi responsabilidad y me comprometo con la organización para crear mejores formas de hacer las cosas.

27 respuestas



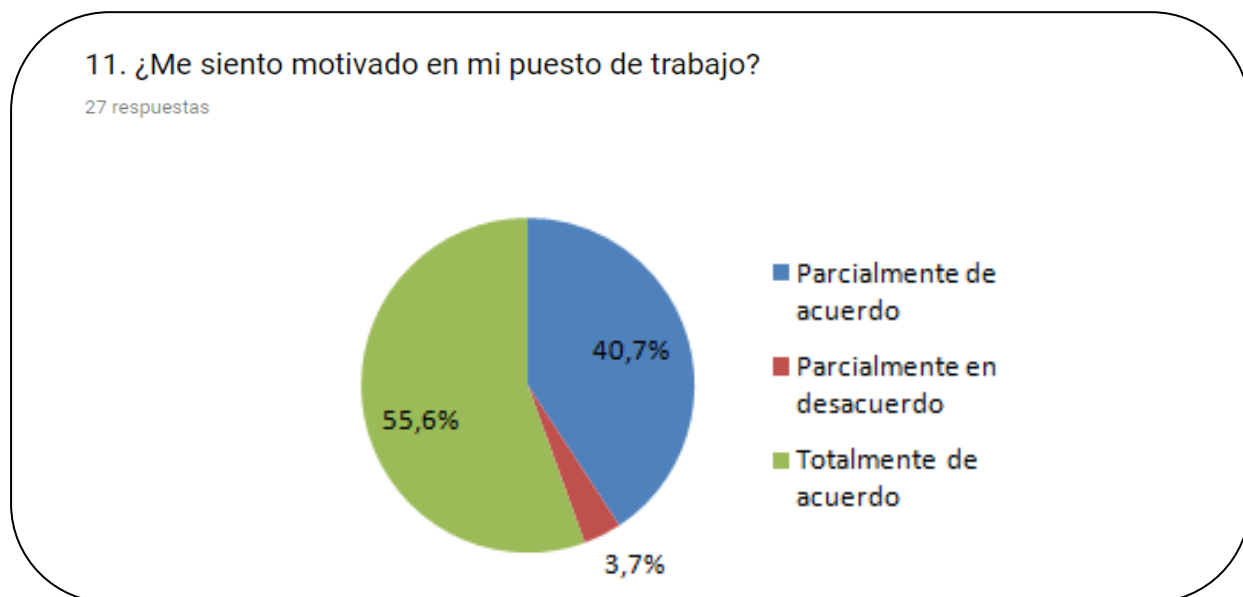
Respecto a si los colaboradores conocen su responsabilidad y se comprometen con la organización para crear mejores formas de hacer las cosas, el gráfico 10 muestra que el 88.9% de los encuestados están totalmente de acuerdo, mientras que el 11.1% está parcialmente de acuerdo. No hay nadie que esté totalmente en desacuerdo.

**Tabla 11 Motivación en el puesto de trabajo**

Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	11	40,7%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,7%
Totalmente de acuerdo	15	55,6%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 11 Motivación en el puesto de trabajo**



El gráfico 11 indica si los colaboradores están motivados en su puesto de trabajo, el 55.6% de los colaboradores están totalmente de acuerdo, el 40.7% están parcialmente de acuerdo y el 3.7% están parcialmente en desacuerdo.

**Tabla 12** Ánimo y energía para realizar el trabajo

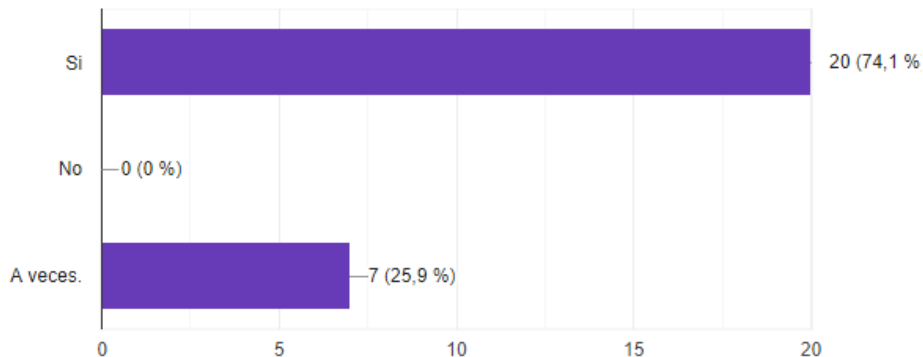
Columna1	Absoluto	Relativo
A veces.	7	25,9%
Si	20	74,1%
No	0	0,0%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 12** Ánimo y energía para realizar el trabajo

12. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo? Si su respuesta es no, por favor explique sus razones en la casilla "otra"

27 respuestas



En el gráfico 12 se muestra si los colaboradores se sienten con ánimo y energía para realizar adecuadamente el trabajo, para esto, el 74.1% indica que si, el 25.9% indica que a veces y el 0% indica que no.

**Tabla 13 Plan de carrera o desarrollo profesional**

Columna1	Absoluto	Relativo
No	3	11,1%
Parcialmente	7	25,9%
Si	17	63,0%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 13 Plan de carrera o desarrollo profesional**



El gráfico 13 muestra si la institución para la cual labora el personal encuestado cuenta con un plan de carrera o de desarrollo profesional, el 63% indica que si, el 25.9% indica que parcialmente, y el restante 11.1% indica que no.

**Tabla 14 Plan de desarrollo profesional**

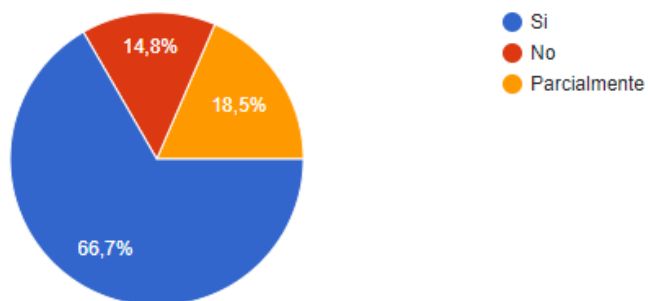
Columna1	Absoluto	Relativo
No	4	14,8%
Parcialmente	5	18,5%
Si	18	66,7%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 14 Plan de desarrollo profesional**

14. Solamente si en la respuesta anterior indicó que Si, por favor responda: ¿tengo claro cuál es mi plan de desarrollo profesional (plan de carrera)?

27 respuestas



De acuerdo a las respuestas del gráfico anterior, si la respuesta era si, los colaboradores deben indicar si tienen claro cual es el plan de desarrollo profesional, para esto el 66.7% indica que si, el 18.5% indica que parcialmente y el restante 14.8% indica que no.

**Tabla 15 Capacitación para crecimiento profesional**

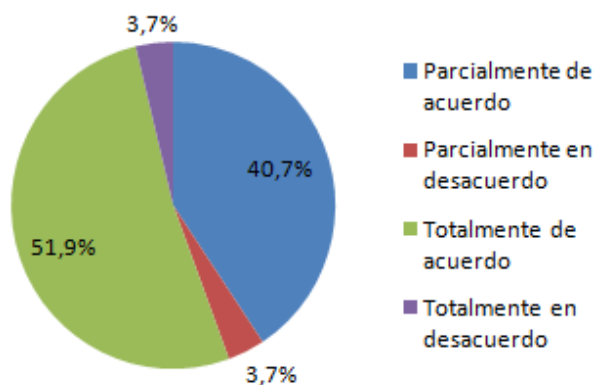
Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	11	40,7%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,7%
Totalmente de acuerdo	14	51,9%
Totalmente en desacuerdo	1	3,7%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 15 Capacitación para crecimiento profesional**

15. ¿En el trabajo, me ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento como profesional?

27 respuestas



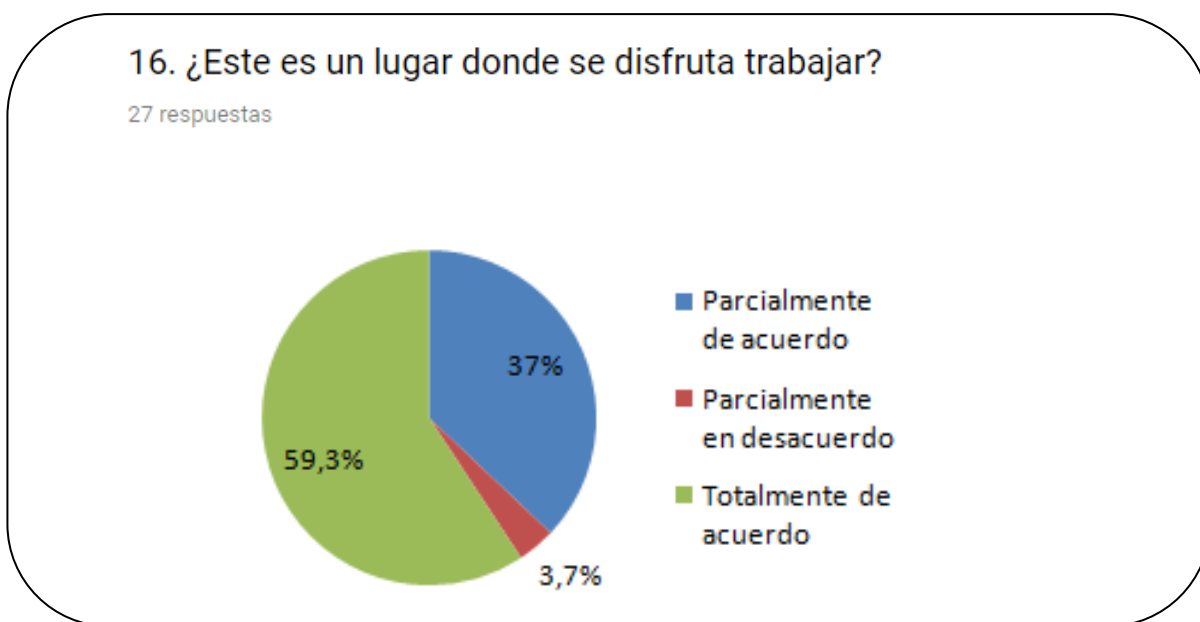
El gráfico 15 indica si el personal encuestado recibe alguna capacitación y otro tipo de desarrollo para apoyar su crecimiento como profesional, el 51.9% indica que esta totalmente de acuerdo, el 40.7% esta parcialmente de acuerdo, mientras que el restante 7.4% (equivalente a 2 personas) esta parcialmente o totalmente en desacuerdo.

**Tabla 16 Lugar donde se disfruta trabajar**

Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	10	37,0%
Parcialmente en desacuerdo	1	3,7%
Totalmente de acuerdo	16	59,3%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 16 Lugar donde se disfruta trabajar**



El gráfico 16 muestra si Scotiabank es un lugar donde se disfruta trabajar, para ello el 59.3% indica que está totalmente de acuerdo, el 37% está parcialmente de acuerdo, mientras que el restante 3.7% está parcialmente en desacuerdo.

**Tabla 17 Herramientas para trabajar**

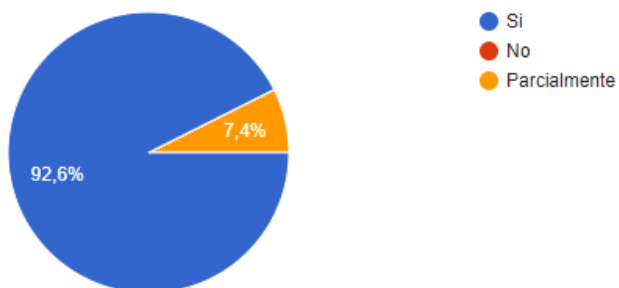
Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente	2	7,4%
Si	25	92,6%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 17 Herramientas para trabajar**

17. ¿Cuento con las herramientas de trabajo necesarias para poder realizar bien mi trabajo?

27 respuestas



En el gráfico 17 se aprecia si el personal encuestado cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para poder realizar bien el trabajo, para lo cual el 92.6% indica que si, y el 7.4% indica que parcialmente, no hay porcentaje que indique que no.

**Tabla 18 Beneficios**

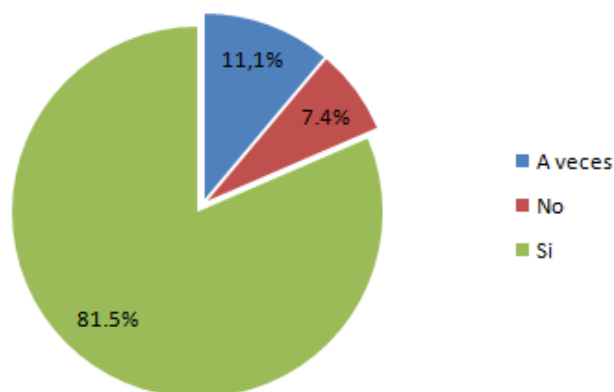
Columna1	Absoluto	Relativo
A veces	3	11,1%
No	2	7,4%
Si	22	81,5%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 18 Beneficios**

18. ¿A parte de mi salario, recibo otros beneficios no salariales por parte de la compañía? En caso de que su respuesta sea si, por favor indique cuales en la casilla "otra":

27 respuestas



El gráfico 18 muestra si el personal recibe aparte del salario otros beneficios no salariales por parte de la compañía, un 81,5% indica que si, el 7,4% indica que no y un 11,1% indica que a veces, dentro de los beneficios que indican estan: póliza de vida, póliza de gastos médicos, médico de empresa, asociación solidarista, finca de recreo, tres días libres para asuntos personales (PODS), licencias, parqueos, compra de acciones, ahorros, bono, reconocimientos.

**Tabla 19 Compromiso con la Institución**

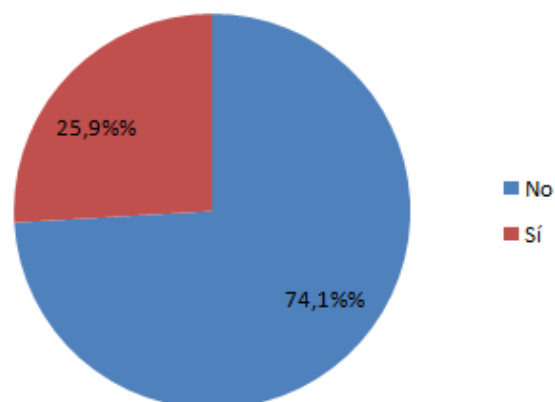
Columna1	Absoluto	Relativo
No	20	74,1%
Sí	7	25,9%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 19 Compromiso con la Institución**

19. ¿Existe alguna época del año en la que se sienta mayormente comprometido con la institución? En caso de que su respuesta sea sí indique cual en la casilla "otra"

27 respuestas



En el gráfico 19 se consulta si existe alguna época del año donde el colaborador se sienta mayormente comprometido con la institución, para esto el 25.9% indica que si y el 74.1% indica que no. Del porcentaje que se indica que si, estas son las épocas: Proyectos especiales, Cuando hay mayor volumen de trabajo, en Noviembre y Diciembre, en épocas de crisis.

**Tabla 20 Compromiso afectado por factor externo**

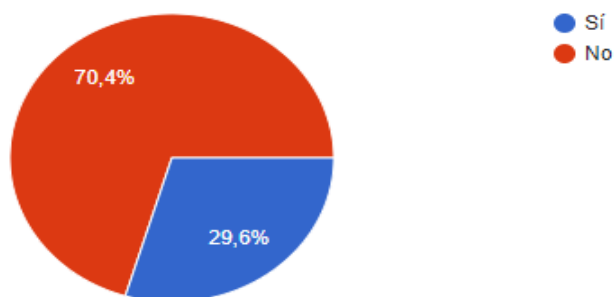
Columna1	Absoluto	Relativo
No	19	70,4%
Sí	8	29,6%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 20 Compromiso afectado por factor externo**

20. ¿Considera usted que el compromiso hacía la institución se ve afectado por algún factor externo?

27 respuestas



El gráfico 20 muestra si los colaboradores consideran que el compromiso hacia la institución se ve afectado por algún factor externo, del total de personas encuestadas el 70.4% indica que no, mientras que el 29.6% indica que si.

**Tabla 21 Factores para mejorar el compromiso**

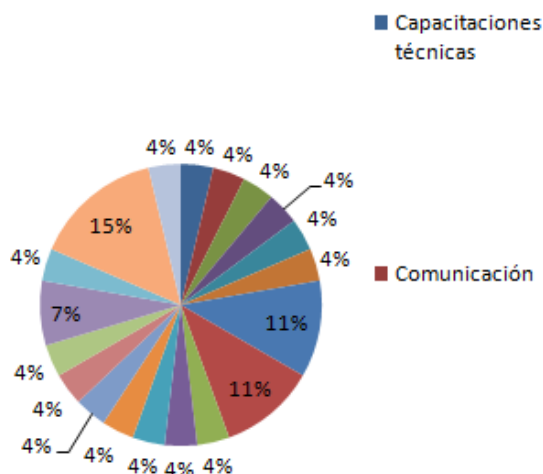
Columna1	Absoluto	Relativo
Capacitaciones técnicas	1	3,7%
Comunicación	1	3,7%
Comunicación en el equipo	1	3,7%
Comunicación entre áreas del departamento	1	3,7%
Considero que la empresa brinda lo necesario	1	3,7%
El liderazgo y la comunicación	1	3,7%
El salario	3	11,1%
Horarios	3	11,1%
Liderazgo	1	3,7%
Mas capacitacion para mi área	1	3,7%
Mejor ambiente	1	3,7%
Mejor compañerismo, un liderazgo acertivo, mejores herramientas de trabajo.	1	3,7%
Mejor manejo del cambio, aumento en los beneficios	1	3,7%
Mejorar la comunicación y evitar favoritismo y argollas	1	3,7%
Motivación	1	3,7%
N/A	2	7,4%
Que la alta gerencia se involucre más, menos enfoque en ventas y más en las personas para alcanzar objetivos	1	3,7%
Salario	4	14,8%
Salarios	1	3,7%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 21 Factores para mejorar el compromiso**

21. ¿Qué factores se podrían mejorar en la institución para que le permita sentir un mayor compromiso en su puesto de trabajo?

27 respuestas



En el gráfico 21 muestra los factores que se podrían mejorar para sentir un mayor compromiso en la institución, tales como: salario, motivación, comunicación, evitar favoritismos y argollas, mejor manejo del cambio, aumento de beneficios, mejor compañerismo, liderazgo asertivo, mejores herramientas de cambio, mejor ambiente, que la alta gerencia se involucre mas, capacitaciones técnicas, N/A, horarios.

**Tabla 22 Políticas y Normas Éticas de la institución**

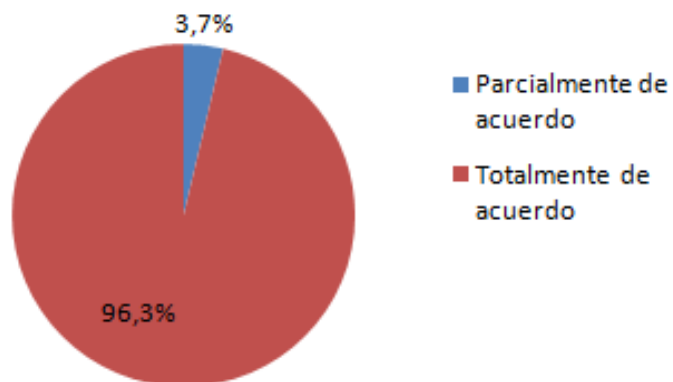
Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente de acuerdo	1	3,7%
Totalmente de acuerdo	26	96,3%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 22 Políticas y Normas Éticas de la institución**

22. ¿Tengo una conducta apegada a las políticas y normas éticas de la institución?

27 respuestas



El gráfico 22 muestra si los colaboradores tienen una conducta apegada a las políticas y normas éticas de la institución, el 96.3% están totalmente de acuerdo, mientras que el restante 3.7% están parcialmente de acuerdo.

**Tabla 23 Objetivos de la Institución**

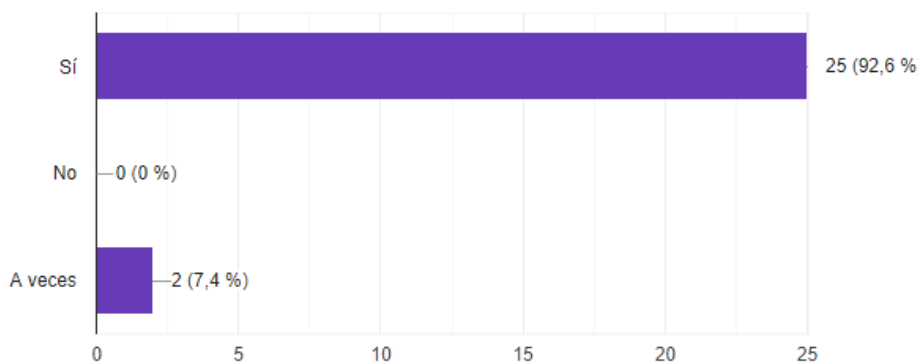
Columna1	Absoluto	Relativo
A veces	2	7,4%
Sí	25	92,6%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 23 Objetivos de la Institución**

23. ¿Los objetivos de su institución hacen que su trabajo sea importante? Si su respuesta es no, por favor explique sus razones en la casilla "otra"

27 respuestas



El gráfico 23 indica si los colaboradores consideran que los objetivos de la institución hacen que su trabajo sea importante, del total del personal encuestado el 92.6% considera que sí, mientras que el 7.4 % considera que a veces, no existe porcentaje de la población que considere que no.

**Tabla 24 Lugar psicológicamente saludable**

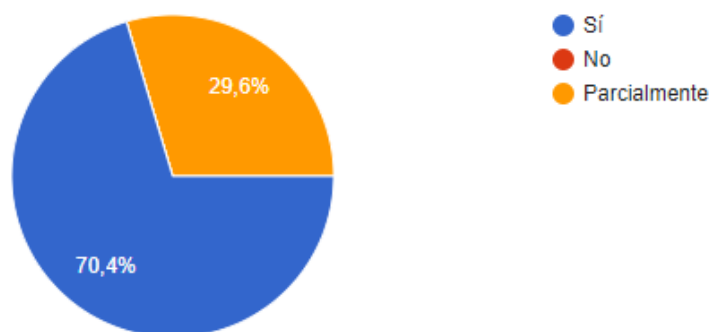
Columna1	Absoluto	Relativo
Parcialmente	8	29,6%
Sí	19	70,4%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 24 Lugar psicológicamente saludable**

24. ¿Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar?

27 respuestas



El gráfico 24 consulta si Scotiabank es un lugar psicológicamente y emocionalmente saludable para trabajar, el 70.4% indica que sí, y el 29.6% restante indica que parcialmente, dejando en 0% el No.

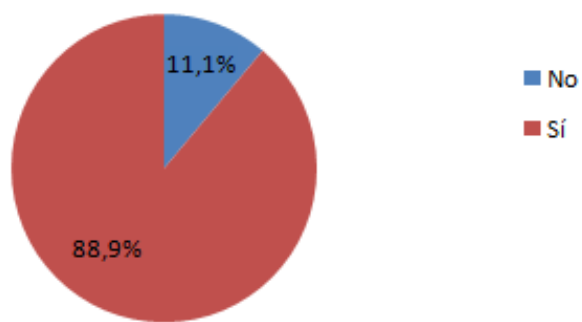
**Tabla 25 La empresa es un excelente lugar para trabajar**

Columna1	Absoluto	Relativo
No	3	11,1%
Sí	24	88,9%
Total	27	100%

**Fuente:** Cuestionario aplicado al personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, noviembre 2018

**Gráfico 25 La empresa es un excelente lugar para trabajar**

25. ¿Siento que la empresa en la que laboro es un excelente lugar para trabajar?



El gráfico 25 consulta si Scotiabank es un excelente lugar para trabajar, el 88,9% indica que sí, y el 11,1% restante indica que No

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

El capítulo V se basa en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación al personal del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

### **Datos generales:**

- \* La mayoría de la población del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank es de género femenino, mientras que el resto corresponde al género masculino.
  
- \* La mayor parte de la población del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank se encuentra en el rango de edad comprendido de los 26 a los 31 años, mientras que el menor porcentaje se encuentra entre los 39 a los 45 años.
  
- \* Las áreas del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank se dividen en 6: Reclutamiento y Selección, Compensación y Beneficios, Planillas, Capacitación, Relaciones con el personal y Consultorio médico y Salud Ocupacional.
  
- \* La mayor parte de la población del Departamento de Recursos Humanos de Scotiabank tiene más de 7 años de laborar en el Banco.

## Cuadro 2 Conclusiones y Recomendaciones

Objetivo 1: Identificar los principales factores que inciden en el compromiso del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores principales que inciden en el compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Horarios: son flexibles, ya que cuando el colaborador necesita algún tipo de permiso se le brinda.</li> <li>★ Compensación: los salarios son acordes a lo que ofrece el mercado.</li> <li>★ Comunicación: se brinda de manera horizontal y vertical.</li> <li>★ Liderazgo: se busca formar líderes.</li> <li>★ Toma de decisiones de las altas direcciones: se toma buscando el bienestar de los colaboradores.</li> <li>★ Motivación: Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.</li> </ul> </li>   <li>• Otro factor que incide en el compromiso de estos colaboradores es que tienen claro lo que se espera de ellos en sus trabajos y respectivas funciones.</li>   <li>• La mayor parte de la muestra expresó que el compromiso no se ve afectado por algún factor externo, por ejemplo los incrementos salariales del mercado, las jornadas de trabajo. Esto quiere decir que el compromiso está determinado por factores a nivel interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda promover el teletrabajo para mantener el compromiso de los colaboradores, esto brinda:               <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Autonomía</li> <li>★ Ahorro en desplazamiento</li> <li>★ Mejora la opinión del colaborador acerca de la organización</li> <li>★ Reduce costos a la organización</li> <li>★ Incrementa la productividad</li> <li>★ Atrae más talento.</li> </ul> </li>   <li>• Se recomienda incluir a los colaboradores en lo que esta pasando en la compañía, mantener una comunicación abierta sin ocultarles nada de lo que pasa dentro de la organización, debe existir transparencia y claridad, esto se puede realizar en los espacios semanales de Kick Off (reunión de arranque semanal).</li>   <li>• Se recomienda poner un buzón de sugerencias para el departamento, en el cual los colaboradores puedan depositar sus sugerencias o disconformidades, se debe poner en un lugar donde los demás no vean cuando alguien ponga una sugerencia y debe estar a cargo de la jefatura del departamento.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salario emocional es otro factor que a nivel interno determina el compromiso de estos colaboradores. Este salario, actúa como un factor motivador y mejora la opinión que los colaboradores tienen del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank. No se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Póliza de vida: en caso de fallecimiento del colaborador, lo cual significa gran ayuda para la familia.</li> <li>★ Póliza de gastos médicos: con la cual se paga únicamente un 15% del tratamiento y el resto lo paga la institución.</li> <li>★ Médico de empresa</li> <li>★ Finca de recreo para el personal y para sus familiares</li> <li>★ PODS: Tres días libres al año para asuntos personales</li> <li>★ Licencias: en caso de muerte de un familiar, 3 días hábiles- padres, hijos, hermanos (as), cónyuge o conviviente, 2 días hábiles: abuelos(as) y suegros(as), 1 día hábil- tíos(as) primer grado (hermano(a) de de alguno de los padres, nietos(as), yerno, nuera, cuñados(as)</li> <li>★ Parqueo: para los puestos más altos</li> <li>★ Acciones: acciones de la organización, con las cuales se obtienen utilidades</li> <li>★ Ahorros: ahorro navideño el cual se entrega a fin de año.</li> <li>★ Bono a fin de año el cual se gana de acuerdo al rendimiento durante el periodo evaluado.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como parte del salario emocional se recomienda brindar un servicio de transporte gratuito para los colaboradores, que salga desde San José hasta la Sabana y vaya de vuelta a San José al finalizar la jornada laboral.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 2:</b>  Determinar si el compromiso está relacionado con la motivación del personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para los colaboradores el compromiso sí está relacionado con su motivación. Hoy día los colaboradores son cada vez más autónomos y con intereses y responsabilidades dentro y fuera de la empresa. Están cada vez más educados y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda realizar una encuesta de clima laboral por lo menos 2 veces al año, esto es importante ya que el clima influye directamente en la satisfacción de los colaboradores y a su vez en la productividad.</li> </ul>

<p>más informados del mundo que los rodea y de las posibilidades que existen fuera de su empresa. Esto quiere decir que la motivación debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Elegir la mejor persona para cada puesto</li> <li>★ Reconocer el valor de cada colaborador</li> <li>★ Capacitación continua</li> <li>★ Tratar a cada colaborador con respeto y cortesía</li> <li>★ Comunicar a cada colaborador como su trabajo contribuye al éxito del banco en general</li> <li>★ Desarrollar el sentimiento de pertenencia</li> <li>★ Enriquecer el trabajo al máximo</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 97% del personal encuestado expresan que están motivados en su puesto de trabajo, sin embargo consideran que la capacitación es un factor que debería revisarse para efectos de lograr un mayor desarrollo de su parte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se recomienda implementar cursos en línea, esto con el fin de que los colaboradores se mantengan actualizados y que no tengan que desplazarse a otro lugar para esto. Los cursos se podrían realizar en tiempo laboral, para lo cual se podría destinar un un tiempo durante el día y un día específico de la semana para que lo realicen.</li> </ul>
<p><b>Objetivo 3:</b>  Evaluar cuales son los periodos del año que provoquen que el nivel de compromiso se vea afectado en el personal del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 74% del personal encuestado no considera que existe alguna época del año en la que se sienta mayormente comprometido con la institución, es decir, siempre mantienen un alto nivel de compromiso en el banco.</li> <li>• Un porcentaje menor de la población encuestada considera que existen épocas o periodos donde tienen un mayor compromiso con la empresa: proyectos especiales, épocas de crisis, los meses de noviembre y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para mantener el alto nivel de compromiso de los colaboradores se recomienda recompensarlos durante todo el año (y no solo en diciembre con el bono que se les brinda). Esto se podría realizar una vez al mes de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Celebrar los aniversarios: brindandoles un regalo.</li> <li>★ Brindar un día libre cuando el colaborador cumpla años.</li> <li>★ Brindar día libre al que tenga mejor desempeño.</li> </ul> </li> <li>• Se recomienda que durante las épocas en las que se requiere de un mayor compromiso por parte de los colaboradores se les puede recompensar o agradecer con beneficios no monetarios tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>★ Brindarles desayunos, almuerzos y cena cuando se requiera que el</li> </ul> </li> </ul>

<p>diciembre</p>	<p>colaborador trabaje en tiempo adicional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>★ Brindarles el servicio de taxi en los momentos en que se termine de trabajar.</li><li>★ Si la persona sale tarde se le puede brindar la oportunidad de que ingrese tarde a laboral para que pueda descansar, o inclusive se le puede cambiar tiempo por tiempo.</li></ul>
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**CAPÍTULO VI  
PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

Con base en la interpretación de los resultados que arrojó la investigación del compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank, se determina que la población analizada se encuentra comprometida con el trabajo que realiza. Dado que el compromiso es una decisión personal, que va más allá de cumplir la obligación laboral, se considera que el compromiso nace del interior y aporta un extra que conduce a la excelencia, pues implica poner en juego todas las capacidades y hacer más de lo esperado. Un empleado comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito, aquello que tiene significado para él o ella. Las personas comprometidas son generosas, ayudan a los demás y contribuyen a crear un clima laboral positivo. Promueven el compromiso de otros.

Debido a que los colaboradores si se encuentran comprometidos, es importante buscar como mantener y aumentar este compromiso y es por esto que se diseña una propuesta de valor para lograrlo.

## 6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Los colaboradores con un alto compromiso tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido. Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso de los colaboradores tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo. Se puede decir que un colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que percibe que conoce hacia dónde va su empresa y en qué medida su trabajo diario repercute en los objetivos organizacionales.

Cuando un trabajador se compromete con su empresa, quiere decir que se ha implicado emocionalmente y, por tanto, ha contribuido personalmente al éxito de la compañía. En otras palabras, el trabajador está motivado por su trabajo, es feliz y trabaja para que la empresa llegue a lo más alto.

Ventajas del Compromiso Laboral:

- Disminuye el absentismo
- Retención de talento
- Formación de buenos equipos
- Trabajadores más creativos
- Clientes más leales
- Mejora la rentabilidad de la empresa

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

- Desarrollar una propuesta integral que permita mantener y aumentar el compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar los factores que pueden ayudar a mantener e incrementar el compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.
- Estimar el impacto económico de cada una de las propuestas que se desarrollen para mantener e incrementar el compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.
- Definir un cronograma de ejecución de cada una de las propuestas que se creen para mantener e incrementar el compromiso de los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank.

## **6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **6.4.1 Alcances**

- Algunas de las acciones propuestas pueden impactar a los colaboradores a nivel personal y no solo laboral.
- Solicitar que se autorice un espacio para que los colaboradores realicen durante el tiempo laboral las herramientas para trabajar el compromiso.

### **6.4.2 Limitaciones**

- Que la organización considere que el presupuesto planteado sea muy elevado y que no estén dispuestos a pagarlo.
- Que los colaboradores no estén de acuerdo con las actividades planteadas y no deseen formar parte de ellas.

## 6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La presente propuesta está enfocada en buscar mantener y mejorar el compromiso en los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank mediante actividades que buscan desarrollar su máximo potencial.

Es importante recordar que el compromiso de los trabajadores refleja su contribución personal al éxito de la empresa. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

Con la propuesta se pretende beneficiar a ambas direcciones: la empresa y el colaborador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser retribuido por ello.

**Propuesta:** Se propone las siguientes actividades:

### 6.5.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)



Dado que algunos colaboradores manifiestan que la capacitación es un factor que debería revisarse para efectos de lograr un mayor desarrollo de su parte, se recomienda realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Mediante esto se pretende conocer aquellas habilidades, conocimientos, competencias o actitudes que requieren desarrollarse en los participantes de la empresa para el logro de objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo un DNC es importante, como primera instancia, conocer la situación real de la empresa y esto se va a realizar a través de:

- **Encuesta:** recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.
- **Entrevista:** recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el colaborador. Es común entrevistar también al jefe directo para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

Se considera que se pueden utilizar las dos, ya que con la encuesta algunos colaboradores se pueden sentir mas cómodos brindando respuestas sin que nadie vea quien esta respondiendo y la entrevista el resto de los colaboradores que les gusta expresarse.

Al realizar un adecuado DNC se pretende:

- ★ Evitar que el proceso de capacitación sea solo por capacitar, ya que se realizará según las necesidades reales de la organización.
- ★ Descubrir los problemas o carencias de la organización.
- ★ Proporciona un análisis de los puestos de trabajo.

#### **¿Qué recursos se utilizarán?**

- Papel y lapicero para completar las preguntas que se realicen.
- Una persona externa que se encargue de aplicar el cuestionario o la entrevista.

#### **Costo de la propuesta**

El costo promedio por hora de la persona externa que se encargará de aplicar el cuestionario o entrevista es de ¢5.000 por hora.

Cuadro 3 Presupuesto DNC

Descripción Presupuesto DNC	Monto
Costo promedio por hora	€5000
Total de horas	8
<b>Total Propuesta</b>	<b>€40.000</b>

*Cuadro 3. Presupuesto de DNC.*

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 6.5.2 Family Day



Con esta actividad lo que se pretende es que el colaborador pueda participar de una actividad fuera del tiempo laboral junto con su familia y que también puedan compartir con sus compañeros de trabajo.

Si se le invita a una actividad fuera de la oficina en un fin de semana, lo más probable es que no participe ya que ese es el tiempo que utiliza para compartir con su familia y tendría que participar de manera obligatoria, lo cual podría afectar su compromiso con la

organización.

Esta actividad es muy importante ya que lograr el balance entre la vida personal y laboral es un deseo de muchos colaboradores, y si se consigue, éstos van a estar más felices y más comprometidos.

Para lograr un mayor compromiso de los colaboradores, es importante que la organización muestre que está interesada en que éstos puedan compartir con sus familias, para esto se recomienda realizar un Family Day al año, en el cual puedan asistir con sus familias a la finca de recreo del banco, y pasar todo un día disfrutando de las diferentes actividades que se planeen.

Para este día, se recomiendan las siguientes actividades:

Esquís familiares: Con esta divertida idea además de competir de forma divertida fomentamos el trabajo en equipo. No hay otra manera de ganar que haciéndolo juntos. Para esta divertida carrera forma dos equipos compuestos por tres integrantes, de diferentes edades, cada uno. Crea con unos listones de madera unos pequeños esquís a los que colocarás unas cuerdas con las que los participantes podrán ayudarse a la hora de dar pasos. Gana el equipo que antes cruce la meta.



Balón sentado: Para participar en estos juegos en familia no importa la edad, sino las ganas de pasarlo bien. Todos los jugadores tienen que sentarse formando un círculo en el suelo. Se juega con una pelota de playa. Tendrán que pasarla de unos a otros sin levantarse ni usar las manos. Pueden golpear la pelota con piernas, tórax, hombros y cabeza. Quién no consiga pasar la pelota a un compañero queda eliminado.



Elefante tira bolos: Preparar este juego es muy sencillo. Necesitas medias de adulto e infantiles y una pelota de tenis para cada par. El juego consiste en colocar unos bolos en el suelo (en su defecto pueden ser botellas o latas) y tratar de tirarlos a golpe de trompa. Para crear la trompa del elefante solo tienes que meter la pelota en una de las piernas de la media. Coloca en la cabeza y disfruta intentando derribar todos los obstáculos.



¿Qué recursos se utilizarán?

Finca de recreo del Banco

Una persona que se encargue de la animación de la actividad

Catering Service para la alimentación

### Costo de la propuesta

El costo promedio por hora de la persona que se encargará de animar durante el Family Day es de ₡150.000 por todo el día. Adicionalmente el costo del Catering Service es de ₡15.000 por persona, incluye desayuno, merienda, almuerzo y café. Usar las instalaciones de la finca de recreo no tiene costo ya que la misma es propiedad el banco.

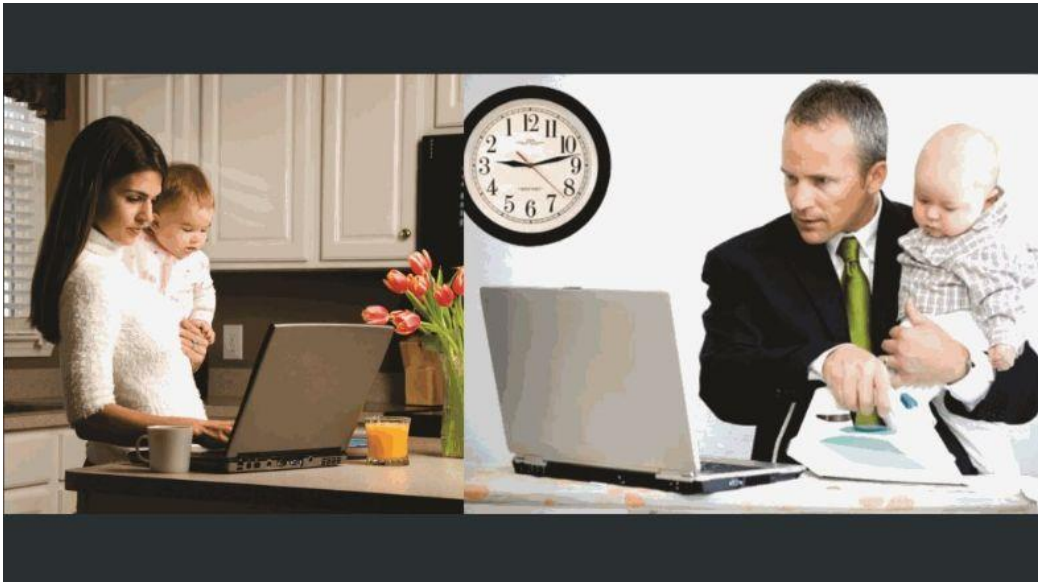
Cuadro 4 Presupuesto Family Day

Descripción Presupuesto Family Day	Monto
<b>Costo de la persona que anima</b>	₡150.000
<b>Catering Service, costo por persona</b>	₡15.000
<b>Total costo Catering Service, contando con 108 personas (4 personas por colaborador)</b>	₡1.620.000
<b>Total, Propuesta</b>	₡1.770.000

Cuadro 4. Presupuesto de Family Day

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.5.3 Teletrabajo



Otra propuesta que puede incrementar el compromiso es el Teletrabajo, en el departamento de Recursos Humanos de Scotiabank no es una práctica común en todos los colaboradores, sin embargo podría valorarse ya que beneficia a las personas equilibrando sus tareas profesionales y personales, y además responde a un llamado de la sociedad por generar cambios aprovechando al máximo el uso de las nuevas tecnologías.

Los colaboradores trabajan con computadoras portátiles, por lo que no se tendría que hacer esa inversión, se puede coordinar para que realicen teletrabajo una vez por semana, y para esto se puede hacer un plan de trabajo donde se le asigne a la persona las tareas que debe realizar el día que va a trabajar desde la casa, de igual manera se puede mantener en contacto por medio de link y se le puede desviar el teléfono de la oficina al celular por si alguien lo necesita.

El teletrabajo tiene beneficios tanto para la organización como para el colaborador:

Organización:

Mayor productividad

Reducción de costos fijos

Mayor índice de retención del talento

Trabajadores:

Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.

Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.

Incluir en la rutina diaria tiempo para realizar ejercicios.

¿Qué recursos se utilizarán?

La Laptop de cada colaborador

Costo de la propuesta

El costo de la propuesta es por la instalación del sistema que les permitirá a los colaboradores poder trabajar desde la casa.

Cuadro 5 Presupuesto Teletrabajo

Descripción Presupuesto Teletrabajo	Monto
<b>Costo de la instalación</b>	\$25
<b>Total de colaboradores</b>	20*
<b>Total Propuesta</b>	\$500

Cuadro 5. Presupuesto de Teletrabajo

**Fuente:** Elaboración propia

\* Se calcula sobre 20 personas, porque el resto ya hace teletrabajo y a ellos no se les debe instalar nada.

#### 6.5.4 Encuesta de Clima Organizacional



Para mantener el compromiso y la motivación en los colaboradores del departamento de Recursos Humanos de Scotiabank es importante realizar por lo menos unas dos veces al año una encuesta de clima laboral.

Esto con el fin de revisar las relaciones laborales y personales que se desarrollan en la organización, esto es importante porque puede ayudar a medir el desempeño y verificar cual es la percepción de los colaboradores con respecto a la empresa.

Si se determina que existe un buen clima en la organización esto va a ayudar a que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos y a su vez se alcance los objetivos planteados.

Para esta propuesta se va a realizar una encuesta, mediante la cual los colaboradores podrán exponer su punto de vista y lo harán de manera anónima para que se sientan en confianza de que nadie va a saber lo que están indicando.

¿Qué recursos se utilizarán?

Papel y lapicero para completar las preguntas que se realicen.

Una persona externa que se encargue de aplicar el cuestionario o la entrevista.

Costo de la propuesta

El costo promedio por hora de la persona externa que se encargará de aplicar el cuestionario o entrevista es de ₡5.000 por hora.

Cuadro 5 Presupuesto Encuesta Clima Organizacional

Descripción Presupuesto Clima Organizacional	Monto
<b>Costo promedio por hora</b>	₡5000
<b>Total de horas</b>	8
<b>Total Propuesta</b>	₡40.000

Cuadro 6. Presupuesto de Encuesta Clima Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.5.5 Buzón de Sugerencias



Con el buzón de sugerencias lo que se pretende es que los colaboradores se sientan en total libertad de expresar lo que sienten, si hay algo que les molesta o que no les parece y no hayan como decírselo a su jefatura.

También se puede utilizar para brindar alguna idea para el departamento en el caso de que la persona no se sienta en confianza de decirlo abiertamente.

Se debe colocar en algún lugar donde no esté a la vista de todo el departamento, para que la persona no se sienta cohibida al querer dejar algún mensaje, se podría poner en algún área común: pasillo, comedor. Y esto debe estar a cargo de la jefatura del departamento, lo ideal es revisar cada 15 días para verificar si existe algún mensaje.

El implementar este buzón asegura que haya confidencialidad con lo que los colaboradores comenten.

¿Qué recursos se utilizarán?

Un buzón hecho de plástico.

Costo de la propuesta

El costo de la propuesta es por el buzón de plástico con el logo del banco, se conversa con el departamento de Mercadeo, encargado de estas cosas.

Cuadro 6 Presupuesto Buzón de Sugerencias

Descripción Presupuesto Buzón de Sugerencias	Monto
<b>Buzón de plástico</b>	₡35.000
<b>Total Propuesta</b>	₡35.000

Cuadro 7. Presupuesto Buzon de Sugerencias

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.5.6 Transporte gratuito para los colaboradores



La idea es brindarle el transporte gratuito a los colaboradores desde el centro de San José hasta el Banco, y viceversa. La terminal de donde salen los buses que pasan por el Banco quedan en una zona un poco conflictiva y peligrosa, además de que los buses que pasan cerca de ahí ya vienen muy llenos y en ocasiones ni siquiera paran de lo llenos que van.

Es importante que los colaboradores perciban que la organización se preocupa por ellos y que busca su bienestar, una manera de demostrar esto puede ser a través de esta propuesta.

Para realizar esto, se puede conversar con la misma empresa que brinda el servicio de transporte público por ese sector y así llegar a un acuerdo con ellos.

Qué recursos se utilizarán?

Una autobús de la empresa que brindará el servicio.

Costo de la propuesta

El costo de la propuesta es por el servicio de un autobús para los colaboradores del Banco.

Cuadro 7 Presupuesto Transporte para colaboradores

Descripción	Presupuesto	Transporte	de	Monto
<b>colaboradores</b>				
<b>Precio por pasajero</b>				₡300 *
<b>Cantidad de pasajeros</b>				60
<b>Total por viaje</b>				₡18000

Cuadro 8. Presupuesto Transporte para colaboradores

**Fuente:** Elaboración propia

\*El costo normal del pasaje es de ₡330

Cuadro 8 Cronograma de ejecución de la propuesta

Propuesta	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	X						X					
Family Day	X											
Teletrabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Encuesta de Clima Organizacional						X						X
Buzón de Sugerencias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Transporte gratuito para los colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Cuadro 9. Cronograma de ejecución de la propuesta

El DNC se realizará cada 6 meses

Family Day se realizará a principios de año

Teletrabajo se realizará una vez por semana

Encuesta de Clima Organizacional se realizará cada 6 meses

Buzón de sugerencias estará activo todo el año

Transporte gratuito para los colaboradores

## BIBLIOGRAFÍA

- G. Morris, C y A. Maisto, A (2014). *Psicología*, (X ed.) México: Pearson Educación
- Morales, L.; Arguedas, N. (2015). *Génesis y Metamorfosis Unidad Pedagógica Valencia*. Costa Rica: Impresora San Sebastián S.A.
- Weihrich, H, Cannice, M y Koontz, H (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*, (XV ed) México: Mc Graw Hill
- Munch, L (2014). *Administración*, (II ed) México: Pearson Educación
- Dessler, G; Varela, R (2017). *Administración de Recursos Humanos*. (VI ed) México: Pearson Educación
- Robbins, S (2017). *Comportamiento Organizacional*. (VII ed) México: Pearson Educación
- Chiavenato, I (2017), *Comportamiento Organizacional* (III ed) México: McGraw-Hill Interamericana
- Guizar, R (2013). *Desarrollo Organizacional*. (IV ed) México: McGraw-Hill Interamericana
- Flores, R (2014). *Administración de Recursos Humanos* (edición digital) México: UNID
- Hernandez, J (2011). *Desarrollo Organizacional*. (I ed). México: Pearson Educación
- <http://superrheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- <https://redshoemovement.es/teoria-de-liderazgo-situacional-transformacional/>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/02/cual-es-la->

[diferencia-entre-clima-y-cultura-organizacional/](#)

- <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- <https://www.aguaeden.es/blog/que-se-entiende-por-calidad-de-vida-en-el-trabajo>
- <https://www.emprendices.co/afecta-la-globalizacion-las-empresas/>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/337/tecnologia%20organizacional.htm>
- <https://www.larepublica.net/noticia/la-diversidad-en-las-organizaciones-actuales>
- <http://noticias.universia.net.co/en-portada/noticia/2013/10/01/1053212/importancia-inclusion-diversidad-mundo-laboral.html>
- <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1180>
- <http://motivacionenlapsicologia.blogspot.com/2013/12/concepto-de-activacion.html>
- <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/compromiso-laboral-empleados/>
- <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-indispensable-para-alcanzar-las-metas>

- <https://bromo2k.wordpress.com/2011/08/29/la-importancia-del-compromiso-laboral/>
- <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/compromiso-laboral-empleados/>
- [https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html)
- <http://impel-mx.com/diagnostico-de-necesidades-de-capacitacion-dnc/>
- <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>
- <http://prevenblog.com/como-medir-el-compromiso-de-los-trabajadores-la-encuesta-gallup-q12/>