

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Administración de Negocios**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios  
con Énfasis en Recursos Humanos*

**Análisis de los factores que aumentan o  
disminuyen la lealtad, motivación y  
satisfacción laboral de los colaboradores  
entre los 19 a 40 años de la empresa  
Bayer en el departamento de Travel &  
Expenses y su repercusión sobre el  
rendimiento profesional para el tercer  
cuatrimestre del 2020**

Fiorella Rodríguez Zamora

Febrero, 2021

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
DECLARACIÓN JURADA.....	vii
CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	ix
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	xi
CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA.....	xiii
DEDICATORIA .....	xvi
AGRADECIMIENTO.....	xvii
RESUMEN .....	18
Palabras claves.....	19
ABSTRACT .....	20
Keywords .....	21
CAPÍTULO I.....	22
INTRODUCCIÓN .....	22
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.2 Delimitación del problema .....</b>	<b>28</b>
<b>1.1.3 Justificación .....</b>	<b>29</b>

<b>1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR</b> .....	30
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	30
<b>1.3.1 Objetivo general</b> .....	30
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	31
<b>CAPÍTULO II</b> .....	32
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	32
<b>2.1. HISTORIA DE BAYER</b> .....	33
<b>2.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b> .....	36
<b>2.2.1 Propósito</b> .....	36
<b>2.2.2 Visión</b> .....	36
<b>2.2.3 Estrategia empresarial</b> .....	37
<b>2.2.4 Valores Bayer</b> .....	38
<b>2.2.5 Estructura organizacional</b> .....	40
<b>2.2.6 Compromiso social</b> .....	41
<b>2.3. BAYER COSTA RICA</b> .....	43
<b>2.3.1 Departamento Travel &amp; Expenses Costa Rica</b> .....	44
<b>2.4. CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL</b> .....	45
<b>2.4.1 Origen y evolución del área de talento humano</b> .....	45
<b>2.4.2 Gestión del talento humano</b> .....	47
<b>2.4.3 Funciones del departamento de Talento Humano</b> .....	49

<b>2.4.4 Tendencias del desarrollo del talento humano</b> .....	52
<b>2.4.5 Clima Organizacional</b> .....	56
<b>2.4.6 Cultura Organizacional</b> .....	58
<b>2.4.7 Motivación laboral</b> .....	62
<b>2.4.8 Lealtad laboral</b> .....	69
<b>2.4.9 Satisfacción laboral</b> .....	71
<b>2.4.10 Teletrabajo</b> .....	73
<b>CAPÍTULO III</b> .....	75
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	75
<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	76
<b>3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	78
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	79
<b>3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO</b> .....	80
<b>3.4.1 Población</b> .....	81
<b>3.4.2 Tipo de muestra</b> .....	82
<b>3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión</b> .....	83
<b>3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes</b> .....	83
<b>3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	85
<b>3.6 CATEGORIAS</b> .....	86

CAPÍTULO IV .....	91
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
<b>4.1. GENERALIDADES</b> .....	92
<b>4.1.1 Fases previas a la entrevista</b> .....	92
<b>4.1.2 Resultados</b> .....	93
Capítulo V .....	117
Discusión e interpretación de los resultados.....	117
<b>5.1. GENERALIDADES</b> .....	118
Capítulo VI.....	127
Conclusiones y recomendaciones.....	127
<b>6.1 CONCLUSIONES</b> .....	128
<b>6.2 RECOMENDACIONES</b> .....	130
Referencias Bibliográficas.....	132
Anexos .....	138
<b>Nº1 Consentimiento Informado</b> .....	139
<b>Nº 2. Carta de Autorización</b> .....	144
<b>Nº 3. Plan piloto</b> .....	145

# ÍNDICE DE TABLAS

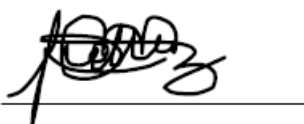
<b>Tabla N° 1.....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla N° 2.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla N.º 3.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla N.º 4.....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla N.º 5.....</b>	<b>93</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.....	40
Figura N° 2.....	43
Figura N° 3.....	45
Figura N° 4.....	48
Figura N° 5.....	49
Figura N° 6.....	59
Figura N° 7.....	60
Figura N° 8.....	64
Figura N° 9.....	67
Figura N° 10.....	68
Figura N° 11.....	73
Figura N° 12.....	80

## **DECLARACIÓN JURADA**

Yo, Fiorella Rodríguez Zamora , cédula de identidad número 4-0235-0807, en condición de egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de Bachillerato en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos titulado “ Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos 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; especialmente el numeral 70 de dicha ley en el que se establece: “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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 20 de enero de 2021.



Fiorella Rodríguez Zamora

4-0235-0807

## **CARTA DE APROBACIÓN TUTORA**

CARTA DEL TUTOR

Señores :  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera Administración de Negocios.**  
**Énfasis Recursos Humanos**

La estudiante , Fiorella Rodríguez Zamora me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020”** .Lo anterior para obtener el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30 %
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

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

Atentamente,

MILENA MARIA  
 SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por MILENA  
 MARIA SOTELA RAMIREZ (FIRMA)  
 Fecha: 2021.02.09 08:02:05 -05'00'

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

## **CARTA DE APROBACIÓN LECTOR**

**CARTA DE LECTOR**

**San José, 03 de marzo del 2021**

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**

La estudiante **Fiorella Rodríguez Zamora**, cédula de identidad **0402350807** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.03.03 16:49:12 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

**CARTA DE AUTORIZACION DE LOS AUTORES PARA LA  
CONSULTA**

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 17 de marzo de 2021

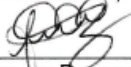
Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Fiorella Rodríguez Zamora con número de identificación 402350807 autor (a) del trabajo de graduación titulado Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos;  / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

  
402350807  
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de grado va dedicado a mi familia ya que, con su apoyo incondicional, confianza en mis capacidades y la oportunidad brindada, logré culminar mi carrera profesional.*

## AGRADECIMIENTO

*Le extiendo un agradecimiento a mis padres Max y Cindy por haberme apoyado durante todo este proceso educativo y por criarme con los valores necesarios para ser una persona de éxito y con confianza en sí mismo.*

*Agradezco el apoyo brindado por parte de mi tutora Milena Sotela, por haberme guiado durante todo este proceso de tesina y construcción profesional.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar los factores, ya sean positivos o negativos, que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y la manera en que dichos aspectos repercuten en el rendimiento de sus integrantes.

La motivación, satisfacción y lealtad laboral son variables que, con el paso de tiempo, han tomado gran relevancia ya que a partir del año 1960 el término administración de personal se consideró obsoleto, ya que las empresas estaban creciendo en gran escala y adquiriendo nuevos retos, para este momento se comienza a considerar a las personas como un recurso esencial, inteligente y único, con capacidad de enfrentar retos nuevos y colaborar con el éxito de la empresa, ya no eran solamente máquinas, se les comenzó a ver la parte humana que los integraba.

Esta transformación de pensamiento fue tan grande que, actualmente, dentro de la gestión del talento humano se considera que contar con un personal calificado es un elemento clave para el éxito de la empresa, tomando así la posición del activo principal de las compañías. Por otra parte, se considera que una tarea fundamental del departamento de Talento Humano es brindarles beneficios sociales a los empleados para mejorar la calidad de vida de estos, es acá adonde la motivación, la satisfacción y la lealtad laboral se toman en consideración, ya que para generar dicho plan de prestaciones sociales, se requiere conocer qué motiva, anima y retiene a las personas dentro de la organización.

La metodología utilizada es de tipo documental, creando un análisis de las fuentes requeridas para esta investigación por medio de entrevistas aplicadas a muestras seleccionadas por conveniencia y contando con un perfil similar, para obtener una opinión válida y confiable.

Una vez finalizado el proyecto, se generan una serie de conclusiones que permiten afirmar que los colaboradores que conforman el departamento de Travel & Expenses de la empresa Bayer Costa Rica, cuentan con una alta motivación, satisfacción y lealtad hacia su organización, a pesar de que existen ciertas condiciones de trabajo que se pueden mejorar, consideran que son más los aspectos positivos, que los negativos. De igual manera, se identifica, que el rendimiento del departamento es influenciado positivamente con la motivación, satisfacción y lealtad con la que cuentan actualmente.

## **Palabras claves**

Motivación laboral, satisfacción laboral, lealtad laboral, rendimiento, iniciativas organizacionales y condiciones laborales.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research is to analyze the factors, whether positive or negative, that increase or decrease the loyalty, motivation and job satisfaction of the collaborators from the Travel & Expenses department in Bayer, and the way in which these aspects affect the performance of these members.

Motivation, satisfaction and job loyalty are variables that over the years, have taken on great relevance. In 1960 the term personnel administration was considered obsolete, because the companies were growing on a large scale and acquiring new challenges, by this time they began to consider the employees an essential, intelligent and an unique resource, with the ability to face new challenges and collaborate with the success of the company, they were no longer just machines, they began to see the human part.

This transformation of thought was so relevant, that currently in the management of human talent world it is considered that having a qualified staff is a key element for the success of the company, this allow them to take the position of the main asset of the companies. On the other hand, it is considered that one the fundamental tasks of the Human Talent department is to provide social benefits to the employees to improve their quality of life, it is here where motivation, satisfaction and work loyalty are taken into consideration, because to generate a social benefit plan it is necessary to know what motivates, encourages and retains people in the organization.

The methodology used is a documentary type, creating an analysis of the sources required for this research through interviews applied to samples selected for convenience and with a similar profile, to obtain a valid and reliable opinion.

Once the project is finished, a series of conclusions are generated. This work showed that the collaborators from the Travel & Expenses department have a high motivation, satisfaction and loyalty with their organization, despite the fact that there are certain working conditions that can be improved, they consider that there are more positive aspects than negative ones. The project identified that the performance of the department is positively influenced by the motivation, satisfaction and loyalty that they currently have.

## **Keywords**

Job motivation, job satisfaction, job loyalty, performance, organizational initiatives and working conditions.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

El talento humano es un elemento clave en toda organización, lo anterior debido a que la eficiencia y el logro de objetivos de esta va a depender del desempeño efectivo de las tareas y de la adecuada asignación de jerarquías y responsabilidades. Por dicha razón, es de suma importancia crear una política adecuada para la gestión del talento humano que permita, entre otros aspectos, valerse de distintas alternativas para aumentar la motivación, ya que la misma conforma una parte importante en el logro de la eficacia organizacional, hay que motivar a los empleados para que quieran y para que puedan desempeñar su trabajo de la manera más satisfactoria.

La Motivación laboral y el Engagement o *lealtad laboral*, tienen una relación directa, al aumentar una variable se identifica un aumento proporcional de la otra. Los colaboradores motivados están implicados y satisfechos con sus trabajos, son leales con la organización con la cual trabajan y tienen intenciones menores de dejarla.

Existen muchos elementos que afectan la motivación, dentro de los cuales se encuentran: un ambiente confortable, el nivel de comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, entre otros. Un alto nivel de motivación refleja altos niveles de productividad. Debido a lo anterior es que la tesis (Berardi, 2015) sobre “Motivación Laboral y Engagement” realizada en una dependencia de la Administración Pública Nacional de Mar de Plata en Argentina proporciona la relación existente entre la Motivación y el Engagement, también indica si la relación que existe entre dichos factores es directa o indirecta, por otra parte investigó si al aumentar los niveles de motivación se logra tener trabajadores

comprometidos para de esta manera incluir dichos conceptos en las políticas de talento humano en la organización para permitir que el colaborador se desempeñe en un ambiente óptimo para su satisfacción. De acuerdo con la metodología utilizada, se hizo uso de los siguientes instrumentos para la recolección de datos: planilla de datos demográficos, de la cual se obtuvo el sexo, edad y nivel de instrucción formal alcanzado de la muestra ; cuestionarios UWES en el cual se evaluaron la energía, la dedicación y la absorción en el trabajo; y cuestionario de motivación laboral creado por la investigadora, que permitió identificar la motivación del empleado, los factores que intervienen y los niveles de motivación de los mismos. Los instrumentos mencionados anteriormente fueron aplicados a una muestra de 105 empleados de la Administración Pública Nacional de Mar de Plata, siendo una muestra representativa, adecuada y válida.

En la actualidad las empresas comienzan a enfrentarse a mercados más competitivos y globalizados, lo anterior ha creado conciencia de la manera en la que el talento humano se está convirtiendo en una de las ventajas competitivas principales para las organizaciones, es justo ahí en donde se destaca la importancia del clima organizacional, el cual va de la mano con la motivación laboral. Este elemento no debe ser considerado una variable externa, sino como un activo intangible y un instrumento que facilita el mejor desempeño de los colaboradores. Un clima organizacional positivo propicia una mayor motivación y por lo tanto se genera una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja de un buen ambiente organizacional es que genera un impacto positivo en el compromiso hacia la organización.

Se considera que la satisfacción laboral y la motivación no significan lo mismo y que a pesar de que tienen en mismo efecto sobre la productividad, la motivación es un interés que conlleva a la acción, mientras que la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado. Con relación a lo anterior, el trabajo final de graduación (Castro, 2015) "Propuesta Estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A.( CAFESA)" se enfocó en el desarrollo de una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima laboral y la mejora de la motivación del talento humano, propuesta que fue necesaria ya que la empresa sufrió de múltiples cambios a nivel organizacional producto de dos adquisiciones por grupos internacionales, dichas adquisiciones generaron alta incertidumbre en los empleados, lo cual dio como resultado una afectación del clima laboral y de la motivación de los colaboradores. La investigación tuvo un carácter cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental ya que no hubo manipulación intencional de variables. La población de interés y la muestra estuvo constituida por 60 colaboradores ubicados físicamente en las oficinas centrales de la Compañía Costarricense del Café S.A, debido a lo anterior, no fue necesario utilizar ningún tipo de muestreo. La técnica de recolección de datos utilizada fue un cuestionario elaborado a partir de la información solicitada por Daniel Valerio, jefe administrativo y encargado del área de talento humano de la Compañía Costarricense del Café S.A, dicho cuestionario por su esencia permitió conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados sobre el clima organizacional y la motivación en la empresa, mediante preguntas realizadas por escrito y que se responden sin la presencia del encuestador.

El empoderamiento psicológico y el engagement son predictivos claves de la satisfacción laboral. La conexión positiva entre el empoderamiento psicológico, el engagement y la satisfacción laboral genera resultados organizacionales positivos. Los empleados con alto empoderamiento psicológico y compromiso suelen tener altos niveles de satisfacción personal y laboral, se convierten en empleados de alta confianza, con relaciones interpersonales sanas en el sitio de trabajo. Los colaboradores con alta satisfacción proveen un servicio de mayor calidad al cliente externo, razón por la cual para el consumidor se vuelve una experiencia positiva recibir el trato de dicha fuerza laboral y se convierte en un cliente leal. El estudio (Moura, Orgambidez, & Neves, 2015) *“Psychological Empowerment and work Engagement as Predictors of work satisfaction: a sample of hotel Employee”* enfocó sus esfuerzos en la determinación de los efectos tanto positivos como negativos que puede generar la relación existente entre el empoderamiento psicológico, el engagement y la satisfacción laboral. La muestra estuvo conformada por 152 portugueses pertenecientes a distintos hoteles en Portugal, contando con distintos roles y con un mínimo de un año de experiencia en sus labores. Se utilizó un cuestionario de cuatro páginas como método de recolección de datos. El análisis de resultados se llevó a cabo utilizando el sistema estadístico SPSS 22.0.

Es natural que un trabajador aprecie las retribuciones que recibe de la organización por el servicio que brinda y que el resultado entre la comparación de los beneficios recibidos y los sacrificios realizados, se conviertan en el valor percibido por el empleado, dicho valor tiene gran influencia sobre la satisfacción laboral y por esta razón suele contar con una mayor disposición hacia las tareas que realiza. La dirección de las

organizaciones siempre busca una elevada satisfacción laboral ya que dicha variable tiende a relacionarse con resultados positivos, con mayores índices de productividad, desencadenado así un mayor desarrollo empresarial. Un aspecto relevante en la percepción del empleado en cuanto a su satisfacción es que existe una fuerte relación entre la motivación y las compensaciones, es por esta razón que la fuerza laboral prefiere puestos que le brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, ofreciendo una gran variedad de tareas, libertad y retroalimentación positiva sobre lo que están haciendo, a toda persona sin importar la edad le agrada que le reconozcan sus esfuerzos, entrega y avances, dicho reconocimiento puede ir desde una palabra de felicitación, un aplauso, un obsequio, hasta un ascenso o aumento de sueldo. Un empleado satisfecho no solo necesita dinero, sin embargo, cuando la compensación económica está de acuerdo con los logros sí actúa como motivador.

La satisfacción laboral siempre ha sido un tema importante ya que ayuda a identificar la mejor manera de retener a los colaboradores, después de todo, altos niveles de ausentismo y deserción puede afectar a los empleados y tener consecuencias relevantes para las empresas. El nivel de satisfacción que manifiesten los empleados en relación con ciertos aspectos del puesto de trabajo determina sus intenciones de crecimiento laboral en la organización. De acuerdo con lo anterior el estudio (Lopez, Chavez, Peña, & Guevara, 2018) "Valor percibido por el empleado sobre su Satisfacción Laboral" identificó el nivel de valor percibido sobre la satisfacción laboral de los empleados del sector comercial de Monclova, Coahuila en el país México y su repercusión sobre el desempeño laboral. Se realizó una investigación de campo cuantitativa, descriptiva y transversal, en la cual se contó con una muestra no

probabilística de 95 empleados de una empresa del sector comercial en la ciudad de Monclova, Coahuila, México. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario rediseñado de Borja y Briseño, para la medición de los 27 reactivos se utilizó una escala de tipo Likert de 1 a 4 (nunca, pocas veces, a veces, siempre). Finalmente, los datos que se recolectaron se analizaron a través del paquete estadístico SPSS y utilizando la técnica del coeficiente Rho de Spearman.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizará una entrevista cualitativa semiestructurada, determinando una muestra de tipo intencional o por conveniencia, en la cual se eligieron diferentes criterios para de esta manera contar con una muestra representativa, por otra parte, se utilizará una metodología de carácter esencialmente analítico-conceptual y dicha validación del modelo se va a realizar haciendo uso del método de grupos de consenso. Se va a contar con la participación voluntaria de un grupo de colaboradores de la empresa Bayer que pertenecen específicamente a el departamento de Travel & Expenses, con el aporte que se obtenga de dichos colaboradores por medio de la entrevista se podrá crear las conclusiones y recomendaciones. Cada entrevista será evaluada de acuerdo con los criterios establecidos con anterioridad a la aplicación de la entrevista. El grupo de colaboradores pertenecen a la Gran Área Metropolitana, cuentan con edades entre los 19 a los 40 años, con una escolaridad universitaria y con experiencia en el departamento de Travel & Expenses, incluyendo los cargos de team leader, senior associate, associate y junior associate, la muestra contará con un porcentaje total de género masculino, con un nivel

socioeconómico considerable de medio- alto, la investigación abarcará un periodo de 5 meses, de octubre 2020 a marzo 2021.

### **1.1.3 Justificación**

La lealtad, motivación y satisfacción laboral son tres componentes que no se pueden dejar de lado cuando se habla de un correcto manejo del talento humano. Dadas las circunstancias actuales de desarrollo, no solo profesional de los colaboradores, sino, también un desarrollo personal y psicológico, dichas variables llegan a formar parte de las empresas exitosas que cuenta con colaboradores que persiguen las metas y dan la milla extra para elevar la productividad de su organización.

Por otra parte, la ausencia de estos tres elementos dentro de una empresa se podría considerar una de sus mayores debilidades y el causante de situaciones que podrían generar una disminución de la eficacia y eficiencia de la organización, si las empresas se enfocan solamente en las cifras y no dedican ningún espacio para escuchar a su fuerza laboral, las necesidades que tienen, los deseos y anhelos de los mismos, situaciones como un alto ausentismo, rotación, tareas inconclusas y rendimientos bajos, van a formar parte del día a día.

Bayer Costa Rica siempre ha enfocado parte de sus recursos para el desarrollo de estas variables, sin embargo, han tenido que realizar cambios debido a la situación que se vive actualmente en la cual debido a una pandemia causada por el virus Covid-19 todos los colaboradores fueron enviados a trabajar desde sus casas 24/7, siendo prohibido visitar el sitio de trabajo ni unirse con personas que no formen parte de nuestra familia para evitar aumentar los niveles de contagio. A raíz de lo anterior, el departamento de Talento Humano ha tenido que realizar una serie de cambios en sus

estrategias para lograr conservar colaboradores leales, motivados y satisfechos, respetando las medidas de salud propuestas por el gobierno.

El objeto del presente trabajo de investigación se enfoca en el estudio del nivel de satisfacción, motivación y lealtad desarrollada por los colaboradores, los factores que aumentan o disminuyen dichos aspectos y su repercusión sobre el rendimiento profesional, lo anterior para los trabajadores que conforman el departamento de Travel & Expenses de la organización Bayer, esto debido a que el departamento de Talento Humano de dicha organización ha elevado esfuerzos e iniciativas para ofrecer una serie de beneficios que van enfocados en un desarrollo del bienestar físico y mental del colaborador con mecanismos y actividades que pueden ser desarrolladas por un medio virtual y sin necesidad de que los colaboradores se presenten en el sitio de trabajo.

## **1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR**

¿Cuáles son los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Demostrar el efecto de la lealtad, motivación y satisfacción laboral en el rendimiento de los colaboradores del departamento de Travel and Expenses de la empresa Bayer.
2. Enumerar las iniciativas laborales que ciertamente logran un aumento de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departamento de Travel and Expenses de la empresa Bayer y su efecto en la organización.
3. Identificar las condiciones de trabajo que generan una disminución de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departamento de Travel & Expenses de la empresa Bayer y su repercusión en la organización.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. HISTORIA DE BAYER

El camino de Bayer comienza con la amistad entre dos hombres, mucha curiosidad y dos estufas. Friedr. Bayer et comp fue fundada el 1° de agosto de 1863 en Barmen, Alemania, ahora conocido como el distrito de la ciudad de Wuppertal. Dicha sociedad fue creada por el vendedor de tinturas Friedrich Bayer y el maestro tintorero Johann Friedrich Weskott.

Entre los años 1881 y 1914 la organización comienza su transformación en una empresa internacional. En dichos años se aprueba la producción de una nueva sustancia llamada phenacetin (synthetic antipyretics) el cual fue el primer producto oficial de la marca Bayer. Posteriormente, se lanza al mercado el medicamento del siglo XX llamado ácido acetilsalicílico, mejor conocido hoy en día como la Aspirina, medicamento que fue desarrollado por el investigador Félix Hoffmann.

Bayer comienza a ser patrocinador de deportes con la fundación del Club de Deportes Bayer Leverkusen 04, el cual inicio como un espacio deportivo para las operarias de la farmacéutica, representando hoy en día a uno de los equipos pertenecientes a la UEFA Champions League.

Cuando se da la llegada de Carl Duisberg a la compañía para cumplir con el cargo de director global se genera un cambio y fortalecimiento de los programas de apoyo a los empleados y la sociedad, a partir de la llegada de él se implementa una jornada de trabajo de 9 horas y la mejora de las condiciones laborales.

Para el periodo entre los años 1914 y 1918 el crecimiento de Bayer se ve interrumpido por la Primera Guerra Mundial, la compañía se vio obligada a reducir operaciones y

como consecuencia de la guerra las ventas de tintes y de productos farmacéuticos disminuyeron considerablemente. Como mecanismo de defensa, en 1917 Bayer se integra a la economía de guerra e inaugura su tercera planta de producción alemana de Dormagen.

En el año 1951, por iniciativa de Carl Duisberg se desarrolla una comunidad de intereses entre Bayer, BASF (empresa química productora de tintes fundada en 1865) y Agfa (compañía multinacional belga fundada en 1967 desarrolladora y distribuidora de sistemas analógicos y digitales), lo anterior con el objetivo de recuperar los mercados que se habían perdido durante la guerra.

Como resultado de la Segunda Guerra Mundial, Bayer pierde por segunda vez sus valiosas patentes y activos en el extranjero, debido a lo anterior Bayer comienza a restablecer sus actividades de ventas en el extranjero en 1946, dicha reconstrucción estuvo estrechamente relacionada con el *wirtschaftswunder* o *milagro económico* ocurrido en la República Federal de Alemania.

En 1960 se da el lanzamiento de la primera penicilina semisintética llamada Oralopen, para el año 1963 el ambiente y la protección de este llega a tomar un espacio importante para la organización, dicho interés creció luego de adquirir el primer vehículo de monitoreo del aire, este dispositivo permitió medir las emisiones y la calidad del aire de la ciudad de Leverkusen; para 1969 Aspirina participa en el primer viaje a la luna en el Apollo 11, acompañando a los astronautas.

El fin del milagro económico se presenta entre los años 1973 y 1974, periodo en el cual se desarrolló la crisis del petróleo la cual desencadenó una grave recesión económica

que impactó el precio de las materias primas químicas, elevando los precios hasta cuatro veces más. Para esta época llega a la presidencia del Consejo de Administración de la organización Herbert Grunewald reemplazando a Kurt Hansen.

Se generó un nuevo estándar para la creación de antibióticos en 1986 con la venta de Ciprobay, primer antibiótico sintético. Unos cuantos años después, específicamente para 1988, comienzan los ensayos para el tratamiento de la Esclerosis Múltiple de Betaferon.

Para los años 1988-2001 Bayer se enfrenta a la globalización y el cambio estructural de los mercados y las empresas debido a los cambios políticos radicales vividos en Alemania y Europa del este, por esta razón la empresa decide enfocar esfuerzos en estos mercados globalizados. En este periodo también se da la celebración de los 100 años de Aspirina.

En el 2001 Bayer cambia su composición, adquiriendo tres nuevos subgrupos llamados Bayer HealthCare, Bayer CropScience y Bayer MaterialScience. Para el 2004 se firma un acuerdo de cooperación con el Programa para las Naciones Unidas de Medio Ambiente (PNUMA) para posteriormente patrocinar proyectos de juventud y medio ambiente, convirtiéndose así en la primera empresa privada en firmar este acuerdo.

En el 2009 se da el lanzamiento de Rivaroxaban, producto anticoagulante de administración oral para evitar enfermedades mortales como el Tromboembolismo Venoso (TEV), debido a dicho lanzamiento y a todo el trabajo realizado por parte de Bayer, en diciembre de ese mismo año la organización gana el Premio Futuro Alemán.

Dentro de los acontecimientos importantes de los últimos años encontramos la celebración del aniversario 150 de su fundación en todo el mundo en el 2013. Se refuerza el negocio de oncología con la adquisición de ALGETA en 2014. Finalmente, el subgrupo MaterialScience se convierte una compañía independiente bajo el nuevo nombre Covestro en el 2015. (BayerNet, 2020)

## **2.2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **2.2.1 Propósito**

En la página web oficial de Bayer (2020) especifica que el propósito de Bayer es *science for a better life, ciencia para una mejor vida* de acuerdo con su definición en español, el cual busca contribuir al mundo con no solo el tratamiento de enfermedades, sino también con la prevención efectiva de las mismas, de tal manera que las personas puedan cuidar de su propia salud de una mejor manera. Por otra parte, contribuye con la producción de alimentación suficiente para el planeta respetando los recursos naturales del mismo, de tal manera que el crecimiento del negocio y la sostenibilidad puedan ir de la mano.

### **2.2.2 Visión**

La visión de Bayer, de acuerdo con la página oficial de Bayer (2020), es *health for all hunger for none* que en español sería *salud para todos, hambre para nadie*. Dentro de este contexto busca que todas las divisiones de esta organización se guíen bajo este pensamiento aportando con el trabajo de sus colaboradores para la producción de medicamentos de alta calidad para promover la salud de las personas, por otra parte, que las divisiones que producen alimentos sean lo suficientemente efectivas como para cubrir la necesidad alimenticia mundial.

### 2.2.3 Estrategia empresarial

Para el desarrollo de su estrategia organizacional Bayer se establece dos preguntas: ¿Cómo se va a alimentar a 10 billones de personas para el 2050 sin impactar el cambio climático? y ¿Cómo asegurar una alta calidad de vida para las personas que alcanzan un nivel de vida longevo?

A raíz de lo anterior, la empresa cuenta con diferentes niveles estratégicos los cuales representan las prioridades que tienen. Dichas estrategias están configuradas para cumplir con la visión y el propósito de la empresa para que así beneficien su sociedad y brinden ganancias atractivas para los accionistas. Las mismas también sientan las bases de sus operaciones divisionales.

En la página web oficial Bayer (2020) se enumera sus estrategias organizacionales, las cuales son:

1. Moldear un líder: esta estrategia se enfoca en que los colaboradores de Bayer se desarrollan como líderes en salud y nutrición generando valor con la asignación de recursos basados en estrategias de crecimiento rentable y posicionando a su fuerza laborar en puestos que los cuales pueden lograr un liderazgo.
2. Ofrecer innovación de clase mundial: estrategia basada en innovar a escala para abordar los desafíos sociales insatisfechos en materia de salud y nutrición, ampliación de fuentes de buenas ideas, impulso de la innovación disruptiva e impulso de la digitalización de la cadena de valor.
3. Generar un impacto sostenible: de la mano de esta estrategia Bayer ve la sostenibilidad como una parte integral de sus operaciones comerciales. Sus metas para el 2030 van

en línea con los objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el Acuerdo Climático de París.

4. Impulsar el rendimiento operativo: con esta estrategia Bayer cumple consistentemente con sus objetivos financieros con un enfoque en el crecimiento rentable y sus retornos.

#### **2.2.4 Valores Bayer**

En la página web oficial de Bayer (2020) se menciona que las personas y la cultura son una parte integral para el éxito de la compañía. En ese sentido los valores LIFE son una parte clave. Ellos proveen una guía para el trabajo que se realiza todos los días.

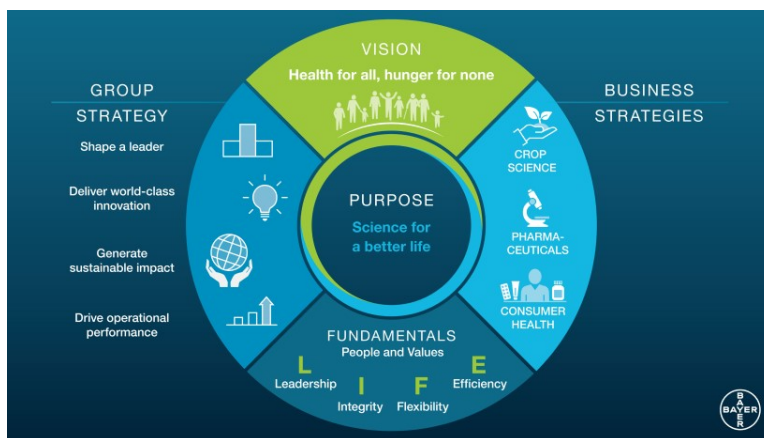
La palabra LIFE es un acrónimo para los valores Bayer que hacen referencia respectivamente a liderazgo, integridad, flexibilidad y eficiencia. Estos valores permiten cumplir con el compromiso de salud para todos, hambre para nadie. Son la base de comportamiento para los individuos, los equipos y la organización.

Al simplificar y fusionar esos cuatro comportamientos y competencias de Bayer, se fomenta el desarrollo de una mentalidad que permita tener una mejor vida. Estos valores se sustentan en doce atributos que establecen un lenguaje común en términos de expectativas y orientación para saber cómo interactuar y comportarse. Dichos atributos están agrupados de la siguiente manera:

- Valores: liderazgo, integridad, flexibilidad y eficiencia.
- Mentalidad: es la suma de valores, comportamientos y creencias.

- Atributos: provee una claridad de que esperan y necesitan tanto los empleados como los líderes para sobrellevar un mundo cambiante.
- Comportamientos: describe lo observable y acciones deseadas para cada atributo.
- Creencias: son las suposiciones y convicciones subyacentes que guían su comportamiento.
- Comportamientos de bandera roja: son acciones que deben evitarse porque se consideran contraproducentes.

Dentro de los valores LIFE Bayer espera que los colaboradores se equipen de ciertas características específicas. Para desarrollar el liderazgo se espera que el colaborador juegue para ganar, lidere con un propósito y permita el crecimiento tanto propio como de los demás, por su parte, en integridad el colaborador debe de ser un modelo a seguir, construir confianza y ser inclusivo, colaborar y conectar con otros; en cuanto a flexibilidad el colaborador debe de crear valor con el consumidor, innovar, experimentar y ser más digital. Por último, en cuanto a la eficacia se espera que el colaborador sea responsable, sea rápido y enfrente los proyectos con empoderamiento.



### Figura N° 1

Elementos que conformar el propósito de Bayer

Fuente: Sitio web oficial de Bayer, recuperado de <https://bayernet.int.bayer.com/en/bayer/purpose-vision-strategy>. (noviembre 2020)

#### **2.2.5 Estructura organizacional**

La expansión de la población mundial requiere medicinas nuevas y mejores, así como un suministro de alimentos mucho más grande y confiable. Es por esta razón que esta organización se enfoca exclusivamente en la ciencia de la vida y los desafíos que eso representa.

Bayer busca beneficiarse de los procesos bioquímicos similares en todos los seres vivos. La innovación es parte fundamental de su cultura por esta razón están en la búsqueda constante de formas innovadoras de hacer las cosas.

Según el sitio web oficial de Bayer la composición de esta organización se divide en cuatro grupos principales, dentro de los cuales encontramos:

1. **Farmacéuticos:** son los encargados de la cartera de productos de la división farmacéutica, está compuesta por los medicamentos recetados de las categorías de medicina general y farmacéutica especializada, también del negocio de radiología.
2. **Salud del consumidor:** abarca las marcas que son de consumo global como los analgésicos, alergias, prevención de riesgos cardiovasculares, tos, resfriado, gripe, dermatología, cuidado de los pies, gastrointestinal, suplementos dietéticos y protección solar.

3. Cultivos: es la parte del negocio agrícola de Bayer, se encarga de manejar los mercados de semillas, protección química y biológica de los cultivos para controlar y evitar plagas.
4. Área funcional: son los responsables de proporcionar la estrategia funcional, las directrices y el asesoramiento funcional.

### **2.2.6 Compromiso social**

A través de las iniciativas de Bayer y sus colaboraciones se fomenta la investigación de vanguardia, el talento y los proyectos educativos y sociales que son innovadores. El objetivo de este apoyo es mejorar la calidad de vida en las distintas ubicaciones de la empresa contribuyendo a resolver desafíos sociales. De acuerdo con sus operaciones comerciales, el compromiso de Bayer va enfocado en la innovación y el espíritu pionero.

De acuerdo con el sitio oficial de Bayer, esta empresa cuenta con una fundación llamada Bayer Foundation la cual lleva en el corazón el compromiso social de Bayer enfocado en el trabajo en equipo con socios globales para mejorar de manera sostenible el planeta y la gente que lo habita.

La visión de esta fundación es catalizar el impacto de la ciencia y la innovación social para lograr llegar a tener un mundo que brinde salud para todos y hambre para ninguno, como lo dice su visión organizacional. Por este medio apoyan el desarrollo de avances científicos, impulsan el poder de la innovación social y el espíritu empresarial, permitiendo así que las comunidades prosperen.

A través de esta fundación, la cual opera a nivel mundial, Bayer proporciona fondos para investigaciones de vanguardia, personas talentosas y proyectos educativos. Para

el año 2019 Bayer logró proporcionar alrededor de 61 millones de euros para proyectos sin fines de lucro.

La manera en la que Bayer apoya estos proyectos es reconociendo los logros científicos con la entrega de premios, apoya la investigación científica con becas, promueve la educación con programas de apoyo y aporta a los ecosistemas colaborativos con socios globales.

El apoyo de estos programas busca escalar el impacto de las empresas sociales, empoderar a las mujeres con premios como modelos a seguir y dar soluciones con programas empresariales.

Por otra parte, esta empresa también se enfoca en otras dos áreas las cuales son deportes y cultura. Bayer ha estado involucrado activamente en el apoyo del deporte y de la cultura durante más de un siglo, haciendo así una contribución sostenible para la vida social en sus sitios en Alemania.

En efecto, esta organización es uno de los mayores promotores del deporte en Alemania. A principios del siglo XX Bayer comenzó a apoyar los deseos de sus empleados de realizar actividades de ocio, es así como comienzan a apoyar los deportes competitivos y los populares. Para la actualidad alrededor de 45000 miembros de 23 clubes Bayer practican diversos deportes. Por otra parte, también cuentan con un amplio historial en el apoyo de programas deportivos para atletas discapacitados y atletas junior talentosos.

La cultura es otro de los aspectos a los cuales se le da enfoque cuando se habla de compromiso social, en efecto a el grupo de programas relacionados con la cultura se

llaman Bayer Kultur. Apoyan esta área porque consideran que representan un buen entretenimiento y fomentan la formación de la personalidad con características que son beneficiosas en el trabajo de Bayer, incentivan el interés en áreas nuevas y la apertura hacia lo desconocido.



*Figura N° 2*

Markus Rehm, ganador mundial de salto largo en el 2011 patrocinado por Bayer.

Fuente: Sitio web oficial de Bayer, recuperado de <https://www.bayer.com/en/societal-engagement/disabled-sports-sponsorship-paralympics>.

### **2.3. BAYER COSTA RICA**

La historia de Bayer en Costa Rica como centro de servicios compartido comienza el 19 de febrero del año 2017, fecha en la cual Bayer decide inaugurar en Costa Rica su primer y único centro de servicios desde el cual se proveerán y actualmente se proveen los servicios de contabilidad, finanzas y soporte de negocios a todas las operaciones de la compañía en Latinoamérica, Estados Unidos y Canadá. Para dicha fecha ya Bayer tenía 40 años de existencia en el país, contando con una planta de dispositivos médicos en Heredia, una estación experimental en Guácimo y Limón, una finca de algodón en Liberia y una sede regional para Centroamérica y El Caribe ubicadas en Escazú.

Inicialmente el centro contaba con 25 personas que viajaron un tiempo aproximado de 2 meses a Barcelona para capacitarse. Eventualmente la fuerza laboral incrementó a 140 personas y el número de colaboradores continuó incrementando hasta alcanzar una población actual de un alrededor de 350 colaboradores. (Murillo, 2020)

Según el sitio web oficial de Bayer el centro de servicios, mejor conocido como SSCDN, de acuerdo con sus siglas en inglés que responden a shared service center delivery network, es el encargado de brindar un servicio eficiente y confiable en 33 idiomas en áreas como lo son contabilidad, control, IT y también servicios a los empleados como viajes y gastos (travel & expenses) y servicios de diseño virtual (my presentation).

### **2.3.1 Departamento Travel & Expenses Costa Rica**

El departamento de Travel & Expenses en Costa Rica es el encargado de dar soporte a los empleados de Bayer pertenecientes a las siguientes regiones: Andina, Cono Sur, CAC, México, Estados Unidos y Canadá. Se les brinda apoyo en temas relacionados con gastos en los cuales se incurren en los viajes que realizan por temas laborales, creación de reportes de gastos y aclaraciones de la política de viajes de la organización.

De acuerdo con la página oficial de Bayer, se espera que los colaboradores cuenten con una alta movilidad debido a los viajes de negocios a los que se envían. De igual manera los empleados deben de considerar en que momentos esos viajes de negocios son realmente necesarios o si existe algún otro medio de comunicación que pueda solventar esta necesidad sin tener que planear un viaje. Por su parte, BDC se va a encargar de la compra de tickets y horarios de viajes; y si el colaborador tiene alguna duda relacionada con políticas, aprobaciones de viajes y alcances deben de contactar a su equipo de Travel & Expenses respectivo dependiendo del país al que se pertenece.

El departamento está compuesto por personal de distintos niveles, cuenta con un team leader, senior associates, associates y junior associates.

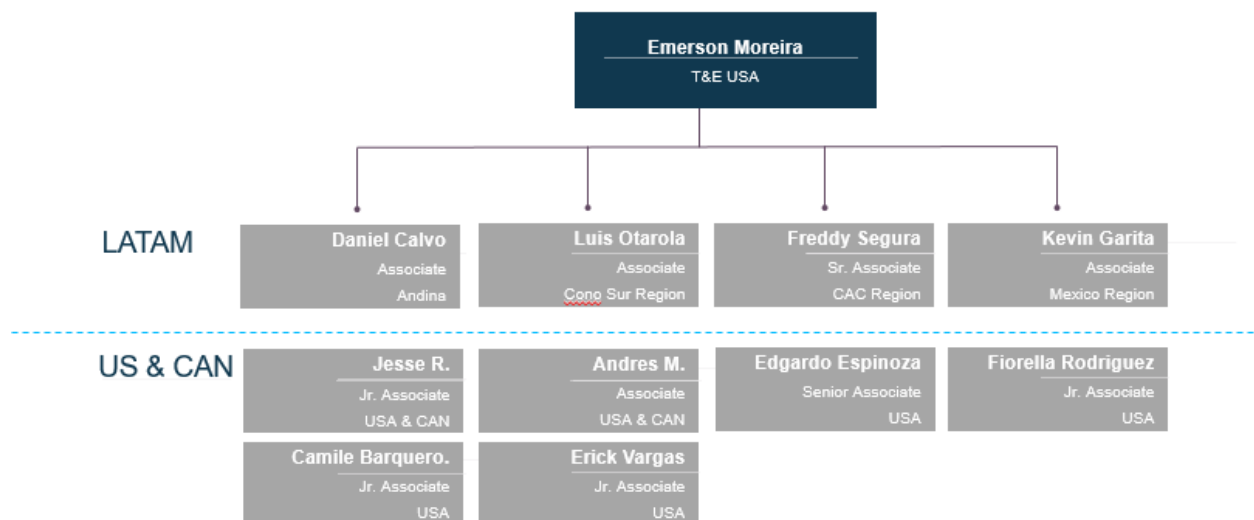


Figura N° 3

Organigrama Travel & Expenses Costa Rica

Fuente: Datos tomados (Moreira, 2020) en su documento November USPR Telco. (noviembre 2020)

## 2.4. CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL

### 2.4.1 Origen y evolución del área de talento humano

El área de RRHH, según (Baez & Santos, 2014) en su trabajo final de la carrera técnica llamado “*Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Rio Grande*”, es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes están situados en el siglo XX, como consecuencia del impacto de la Revolución Industrial, surgió una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o disminuir el conflicto existente entre los objetivos

organizacionales y los objetivos individuales, a esta actividad mediadora se le llamó Relaciones Industriales.

Al pasar el tiempo, alrededor de la década 1950 el nombre que se le había asignado a este mecanismo cambia para conocerse ahora como Administración de Personal, buscando así administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente.

En el año 1960 el concepto sufre una nueva transformación debido a que la legislación laboral había quedado obsoleta y las organizaciones estaban creciendo en gran medida, asumiendo nuevos retos. Ahora se consideraban a las personas como recursos esenciales, únicos e inteligentes, capaces de asumir los retos que debían enfrentar las grandes organizaciones y de esta manera lograr el éxito que buscaban las mismas.

A partir de la década 1970 surge el concepto de recursos humanos (RRHH). El mismo se basaba en el principio de que las personas debían administrarse por la dirección de la empresa o por un área que se especializara en recursos humanos o talento humano.

Para el periodo presente debido a las nuevas características del tercer milenio de globalización de la economía, fuerte competitividad en los negocios, cambios rápidos y dinamismo del ambiente; las organizaciones exitosas ya no administran ni personas ni recursos humanos, ahora administran junto a las personas. Lo anterior implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los colaboradores constituyen ahora un poderoso activo que impulsa la

creatividad organizacional de la misma manera como lo hacen la tecnología y el mercado.

#### **2.4.2 Gestión del talento humano**

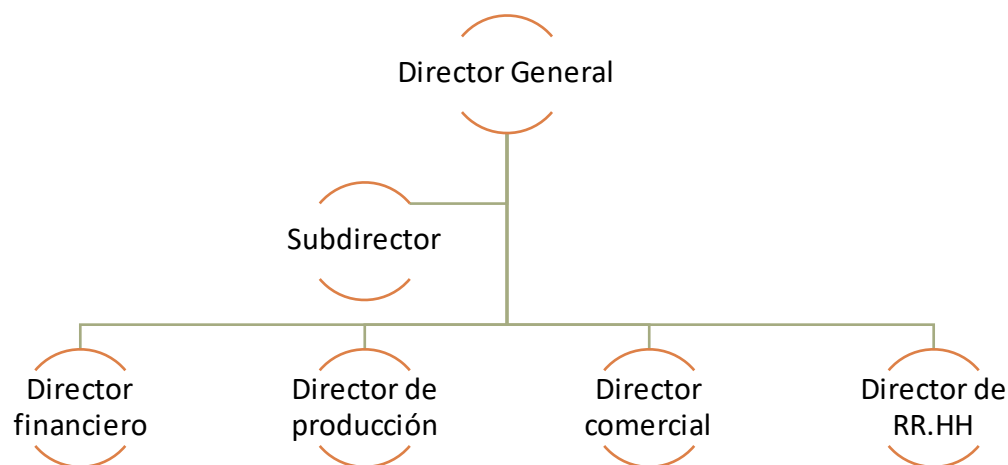
En la actualidad debido a la gran competencia existente entre las empresas y a los cambios constantes y fluctuantes del entorno, una correcta gestión del talento humano es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. Contar con personal calificado es una garantía para la organización ya que es el principal activo de una compañía.

Debido a lo anterior (Garcia, 2019) en su libro "*Gestión de Recursos Humanos*" se define a el departamento de talento humano como la "estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión y administración del personal al servicio de la empresa" (p.6).

Las características, la situación y las funciones del departamento de recursos humanos van a depender del tamaño y la actividad a la cual se dedique la organización, inclusive en las empresas con muy pocos trabajadores no suele existir este departamento, se hace una tercerización adquiriendo los servicios de otra empresa encargada exclusivamente a esta tarea, sin embargo, por otra parte, para las empresas de gran tamaño la existencia de este departamento se vuelve imprescindible.

Para que el departamento de talento humano sea eficiente y pueda llevar su labor a buen término, además de comprometerse con la organización, deberá de contar con una estructura interna adecuada, bien definida y posicionada dentro del organigrama empresarial. Dependiendo de la situación que el departamento ocupe en el organigrama, así serán las tareas que le correspondan.

Para poder llevar a cabo tareas tanto operativas como de gestión y estratégicas, el directivo a cargo del talento humano deberá estar situado en lo más alto de la jerarquía organizacional, al lado del resto de responsables de los otros departamentos y dependiendo así directamente de la dirección, también se debe de tomar en cuenta que dicho departamento debe de estar conformado de profesionales capaces de asumir las responsabilidades que el rol les otorga.



*Figura N° 4*

Organigrama lineal

Fuente: Datos tomados (García, 2019) en su libro Gestión de Recursos Humanos. Adaptación propia. (noviembre 2020)

Al tener ilustrado un organigrama lineal en el cual el departamento de Talento Humano se encuentra al mismo nivel que los otros departamentos se determina que si esta es la posición en la que se encuentra dicho departamento al estar todos los directivos de departamentos al mismo nivel, cumplen funciones de tipo decisorio.

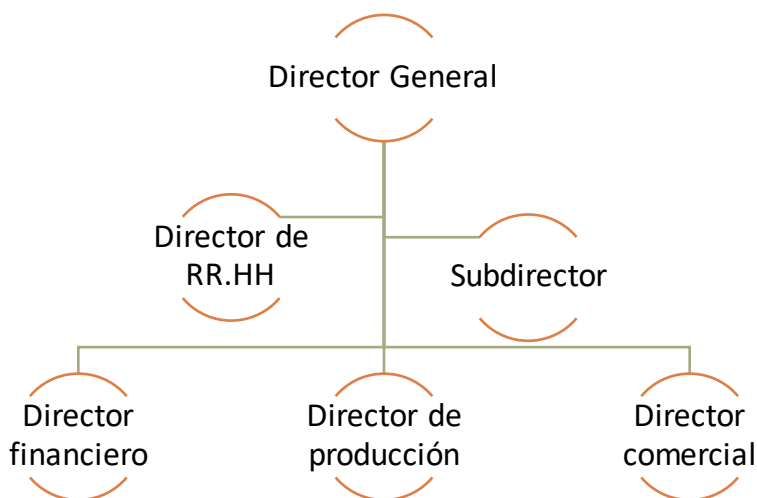


Figura N° 5

Organigrama en la cual el departamento de talento humano ocupa una posición de staff.  
 Fuente: Datos tomados (García, 2019) en su libro Gestión de Recursos Humanos. Adaptación propia. (noviembre 2020)

Al tener ilustrado un organigrama en el cual el departamento de Talento Humano cumple función de staff se indica que al ocupar esta posición su principal función es asesorar a la alta dirección y a los directivos de línea en la gestión del talento humano. En este escenario este departamento no tiene autoridad formal para tomar decisiones, su labor reside únicamente en el asesoramiento sobre competencias profesionales, esto significa que el staff no puede tomar decisiones que afecten a las operaciones relacionadas con los productos o servicios que ofrece la empresa, solamente pueden asesorar al director general o al directivo de línea que es quien toma finalmente la decisión.

### 2.4.3 Funciones del departamento de Talento Humano

De acuerdo con (Baez & Santos, 2014) en su Trabajo Final de la Carrera de Técnico titulado “Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande”, el área de RRHH es interdisciplinaria ya que comprende conceptos de psicología industrial, sociología

organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas e informática.

En el libro “*Gestión de Recursos Humanos*” (García, 2019) se determina que dentro de las principales tareas que debe de llevar a cabo el departamento de talento humano se encuentran:

1. Descripción y análisis de puesto de trabajo:

Esta es una de sus principales tareas, es fundamental que antes de adquirir un nuevo colaborador la empresa tenga clara la información referente a cada puesto de trabajo, lo anterior debido a que a la hora de realizar un proceso de selección se deben de considerar las características propias del puesto para elegir a la persona más adecuada.

2. Evaluación del desempeño:

Este procedimiento consiste en una valoración cuantitativa y cualitativa de la aportación que cada trabajador hace a la empresa, por otra parte, mide el grado de eficacia a la hora de llevar a cabo sus tareas y funciones.

3. Gestión de competencias:

Indica las competencias que le pueden permitir a él colaborado llegar a un nivel óptimo en su puesto laboral.

4. Planes de carrera:

Este proceso hace referencia a un análisis profundo de las diferentes trayectorias profesionales dentro de una empresa e indica cuáles son los requisitos para evolucionar a través de dicha trayectoria.

#### 5. Selección de personal:

Esta tarea consiste en la búsqueda y atracción de personal para su posterior incorporación a la empresa. Ya más específicamente, hace referencia a el proceso que tiene por finalidad encontrar y elegir al individuo más adecuado para cubrir un determinado puesto laboral, tomando en cuenta las necesidades de la empresa y del colaborador.

#### 6. Formación:

Es una herramienta muy utilizada actualmente que se encarga de la renovación de conocimientos y habilidades de los empleados para de esta manera obtener una mejora continua del rendimiento de ellos. Al estar la empresa sometida a un entorno cambiante, su fuerza laboral debe adaptarse a dichos cambios, de esta manera el departamento de talento humano deberá crear planes de formación para que su empresa se mantenga competitiva en el mercado.

#### 7. Beneficios sociales:

Los beneficios sociales son una serie de prestaciones que el contratante pone a disposición de los trabajadores con el fin de mejorar la calidad de vida del empleado. A manera de ejemplo, se puede mencionar bonos especiales en gimnasios, descuentos en restaurantes, entre otros.

#### 8. Comunicación interna:

Este es el proceso por el cual los miembros de una organización se mantienen informados, un buen sistema de comunicación interna permite un correcto funcionamiento de una organización.

Al aplicar esta herramienta los empleados se sienten escuchados e integrados en la empresa, lo cual va a permitir conseguir un alto compromiso por parte de los trabajadores y los resultados se harán notar.

#### 9. Clima Organizacional:

El clima organizacional son las percepciones compartidas respecto a el trabajo, al ambiente físico, las relaciones laborales y las diversas regulaciones formales, compartidas por lo miembros de una entidad.

Debido a que el clima laboral influye en la satisfacción y en la productividad de los empleados es importante que el departamento de talento humano se encargue de que exista un buen clima organizacional.

#### 10. Motivación de los empleados:

Este aspecto es de suma importancia en el ámbito laboral pues está demostrado que un empleado motivado es un empleado satisfecho y esto genera un mayor rendimiento.

#### **2.4.4 Tendencias del desarrollo del talento humano**

De acuerdo con (Jones & Geroge, 2019) en su libro *“Administración contemporánea”*, los gerentes utilizan el reclutamiento y la selección de personal como primer componente de gestión del talento humano, de esta manera atraen y contratan nuevos

empleados que tienen las habilidades, experiencia y aptitudes que pueden aportar con el logro de los objetivos organizacionales.

Una vez contratados, comienza el proceso de capacitación y desarrollo el cual ayuda a que los miembros de la empresa desarrollen habilidades y destrezas que les va a permitir desarrollar sus tareas con eficacia tanto en el presente como en el futuro.

Con el pasar del tiempo el departamento de Talento Humano ha ido incorporando ciertas tendencias para adaptarse a los cambios que sufre el mundo y por ende el cambio en las necesidades de las personas. Es por esta razón que (Chiavenato, 2007) en su libro *“Administración de recursos humanos”* hace referencia a las siguientes tendencias para el desarrollo de los individuos:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización:

La costumbre antigua que tenían las empresas de extraer el todas las habilidades y los conocimientos de los empleados sin dar nada a cambio ahora es cosa del pasado. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Hoy en día el interés fundamental de las empresas es acrecentar el valor de las personas, de esta manera las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Todo lo anterior forma parte integral de la competitividad empresarial.

Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos, de elementos de otras áreas, de nuevos conocimientos. Agregar valor es adquirir nuevos conocimientos, habilidades y experiencias.

2. Participación activa de los gerentes y sus equipos:

El planeamiento de los programas de capacitación y desarrollo son efectuados mediante una colaboración entre los gerentes y sus equipos, lo anterior sucede debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Tanto los gerentes como los subordinados trabajan juntos buscando medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, que sean más adecuadas para la actividad de la empresa y para el perfil de cada persona.

3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa:

Los procesos de desarrollo del talento humano no responden a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de RRHH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa. Lo anterior, se utiliza para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y con ello sustituir todo mecanismo de control externo sobre la conducta del individuo.

4. Perfeccionamiento del personal para mejorar la calidad de vida de las personas:

Está demostrado que la calidad de vida de las personas puede aumentar significativamente si se da una correcta capacitación y un creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas que cuentan con más destrezas para realizar sus tareas, trabajan con mayor confianza, facilidad, placer y felicidad.

5. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas:

Ahora los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características y cualidades de los individuos y se adecuan a ellas.

6. Importancia de las técnicas grupales y solidarias:

Los procesos de desarrollo cuentan ahora con una nueva forma de trabajo en la cual los grupos y los equipos son el núcleo de la actividad humana.

7. La utilización de mecanismo de motivación y de realización de personal:

Es relevante considerar que los procesos de desarrollo ahora son una parte fundamental en la inversión personal y utilizados como método para alcanzar los objetivos individuales. Muchas empresas incentivan a sus colaboradores a nunca parar de aprender, lo anterior hace que las personas se interesen en participar en programas de capacitación, no solo como aprendices, sino también como instructores.

8. Búsqueda incesante de la excelencia:

Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado de manera continua ya que el éxito de la organización no significa el punto de llegada sino el punto de partida. La excelencia es un punto de referencia básico en esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad y la misma no aplica solamente para los colaboradores, los gerentes y los equipos, también aplica para todo aquello que sucede en la empresa.

9. Retroalimentación permanente:

La retroalimentación es un elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar objetivos. La misma permite que la persona pueda saber cómo se está desempeñando, le permite dirigirse sola y evaluarse, por otra parte, le brinda un mayor nivel de autonomía.

Esta iniciativa favorece una mayor libertad personal en el trabajo y ayuda a una mejoría del desempeño porque permite que el colaborador conozca los resultados alcanzados y los aspectos que se deben de corregir.

#### **2.4.5 Clima Organizacional**

Al basarse en el artículo *“Un acercamiento al Clima Organizacional”* (Iglesias & Torres, 2016) se encuentra que el ambiente en el que se desempeñan las personas y las percepciones que tienen las mismas sobre su entorno se ha convertido en uno de los principales enfoques de las organizaciones, ya que las mismas encaminan grandes esfuerzos en ese sentido para su mejoramiento continuo, esto con el fin de lograr un aumento de la productividad, dedicando empeño en el potencial humano y la calidad de los servicios.

Por otra parte, indican que el clima organizacional es un tema con una investigación relativamente reciente ya que primeros planteamientos nacieron el 1960, año en el cual se propone un enfoque subjetivo definiéndolo como la opinión que tiene el trabajador respecto a la organización, se resalta que la percepción del empleado sobre sus necesidades y satisfacción resulta importante como factor para tener en cuenta cuando se habla de clima organizacional.

Eventualmente surge el enfoque objetivo el cual plantea que es un conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra e influyen sobre el comportamiento de los trabajadores.

Finalmente aparece el enfoque sintético el cual indica que el clima organizacional abarca los efectos subjetivos percibidos del sistema formal e informal de los

administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de los empleados de una empresa.

En resumen, el clima organizacional se define como “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada.” (Iglesias & Torres, 2016)

Según (Iglesias & Sánchez, 2015) en su artículo “*Generalidades del clima organizacional*”, este elemento repercute en la motivación y en el comportamiento que tienen los integrantes de una organización debido a que su origen está relacionado con el ámbito de la sociología, disciplina que enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por participar en un sistema social. Las organizaciones al estar compuestas por personas que viven en ambientes dinámicos y complejos generan comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas lo cual afecta el ambiente que se respira.

La medición del clima organizacional se puede hacer mediante la aplicación de encuestas, ya sea a toda la organización o a cierta área en específico. A pesar de que existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para evaluar el clima organizacional, la mayoría coinciden en la necesidad de medir las propiedades en dos partes: una parte enfocada en el clima organizacional actual y la otra dirigida en cómo debería ser el clima organizacional. La brecha que resulte entre ambas mediciones va a ser de gran utilidad para diagnosticar los problemas que pueden ser explorados y corregidos eventualmente.

Cabe resaltar que un correcto estudio del clima organizacional por parte de los directivos de los diferentes departamentos es una herramienta eficaz para dirigir los aspectos relacionados con problemas profesionales. Al contrario, si se da un análisis inadecuado de esta variable o si se deja de lado, se compromete la misión institucional, los niveles de motivación y el rendimiento profesional.

#### **2.4.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional según (Sheen, 2018) en su libro *“La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas”*, es el modo de pensar, de ser y de actuar de las organizaciones. Es como el equivalente a el credo organizacional el cual hace actuar a sus integrantes de una manera en específico y particular, determina lo que está permitido en ella y lo que no, encamina o le da una dirección a la organización en toda circunstancia y con todos los grupos que la componen. Esta cultura nace con los fundadores de la organización, ellos son el punto de partida que ponen el sello cultural que va a guiar todo el camino.

Todas las organizaciones cuentan con una cultura, indiferentemente del tamaño de la empresa y de los años de funcionamiento de esta. La manifestación de la cultura se siente, pero es mayoritariamente intangible ya que la misma no es una cosa, está hecha por las personas que interactúan en la organización y al mismo tiempo va determinando las siguientes interacciones.

La cultura permite ver las interacciones de las personas y los elementos tangibles que forman la personalidad de la organización. Los empleados logran identificar la cultura de la empresa desde el momento en el que ingresan en ella, se puede apreciar por la forma en la que los compañeros de trabajo se saludan y conversan entre sí, los temas

tratados, la manera en la que se dirigen a los clientes, el orden de las oficinas, los objetos que adornan las instalaciones, entre otros.

Este ADN organizacional se adhiere a los colaboradores de manera inconsciente y de esta forma se vuelven transmisores de la cultura, de lo anterior se resalta la relevancia de que las organizaciones tengan un proceso de reclutamiento efectivo, ya que una mala contratación puede significar un cambio negativo en la cultura organizacional.

La cultura organizacional no es estática, al igual que la cultura de un país, la misma se enseña, se transmite, se hereda y se transforma a través de las personas. Es un proceso inconsciente que incluye a todos los empleados.

Al hablar sobre los elementos que integran la cultura organizacional hay que hacer referencia a dos modelos que se articulan entre sí y grafican la dinámica cultural. Dichos modelos son el modelo de Schein y el modelo de Hostede.

- Schein y los niveles culturales:



*Figura N° 6*

Niveles de la cultura organizacional según Schein

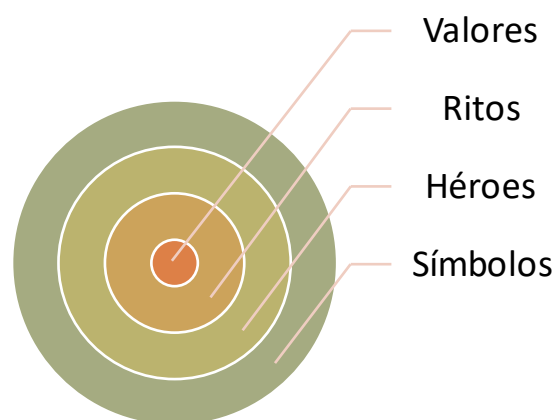
Fuente: Datos tomados (Sheen, 2018) en su libro *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Adaptación propia (noviembre 2020)

Para el primer nivel tenemos los artefactos, estos son los elementos visibles, pero no siempre descifrables. Ejemplos de esto son la infraestructura de la institución, la disposición de los espacios de trabajo, el código de vestimenta, patrones de conducta audibles o visibles, normas escritas y otros documentos.

En el segundo nivel, el intermedio, están los valores declarados de la organización que son los que comunican abiertamente y abrazan. Estos valores ayudan a entender un poco la conducta de los empleados y la razón de ser de los elementos del nivel externo.

Finalmente, en el tercer nivel, el más profundo, están las creencias básicas, eso que permite entender por qué los miembros de una organización actúan y piensan de una manera determinada. En este nivel se encuentran los valores inconscientes que tipifican a la empresa sin necesidad de tenerlos por escrito en un papel. Por ejemplo: qué es el éxito para una empresa, qué significa el respeto, qué importancia se le da a el balance entre el trabajo y la familia.

- Hofstede y el modelo de la cebolla:



*Figura N° 7*  
Capas de la cultura según Hofstede

Fuente: Datos tomados (Sheen, 2018) en su libro La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas. Adaptación propia (noviembre 2020)

En este modelo Hofstede utiliza la metáfora de una cebolla para explicar la interconexión entre los cuatro elementos que él identifica en las culturas organizacionales.

En la capa externa están los símbolos, estos son las palabras, gestos, estilos en el vestir, signos de estatus y cualquier objeto físico u observable que identifica a los integrantes de una organización.

Para la segunda capa se encuentran los héroes los cuales son aquellas personas que, independientemente de su cargo jerárquico, se toman como buenos referentes sobre los valores y comportamientos dignos de copiar. Mediante su comportamiento ellos dan un rol positivo a seguir como persona y como compañeros de trabajo.

En la tercera capa están los ritos, que son las actividades propias que se realizan de manera periódica, tanto dentro como fuera de las horas de trabajo, los mismo son transversales y tienen un significado especial para toda la organización y para todos los colaboradores. Algunos ejemplos de estos ritos serían la celebración de la fundación de la empresa o el canto del himno corporativo en determinados eventos.

En el corazón de la cebolla, la cuarta capa, están los valores que pertenecen a nuestra mente. Son valores que se logran percibir en el día a día en la empresa sin necesidad de que alguien sea consciente de este proceso.

En ambos modelos se identifica a la cultura como un todo compuesto por diferentes niveles que incluyen desde los aspectos más explícitos o externos, hasta los más internos o inconscientes. Los modelos coinciden en que el nivel más profundo o interno alberga los principios más arraigados sobre los que descansa una cultura organizacional. Con la ayuda de estas teorías se puede comprender de mejor manera por qué ciertas empresas han tenido mayor o menor éxito que otras.

#### **2.4.7 Motivación laboral**

La palabra motivación tiene su origen en el latín, proviene de *motivus*, *motiva*, *motivum* cuya raíz está relacionada con el verbo *moveo*, *moveré*, *movi*, *motum* el cual significa mover, trasladar y moverse. Por otra parte, también se relaciona con *motus* (movido) como un motor, remoto y terremoto.

A dicha raíz se le añade el sufijo-*ivus* que significa relación active/pasiva y sufijo-*ción* que significa acción y efecto.

En resumen, se puede considerar que el origen etimológico de este término es la acción y efecto a lo relativo al movimiento o que se puede mover. (DiccionarioActual, 2020)

La motivación consta de un ciclo el cual según (Chiavenato, 2017) en su libro "*Administración de Recursos Humanos*" surge con la aparición de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cuando se origina una necesidad se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce una sensación de tensión, insatisfacción, desequilibrio e incomodidad. Debido a esa sensación el individuo toma un comportamiento o acción que sea capaz de aliviar la tensión o liberar la incomodidad y controlar el desequilibrio.

Si el comportamiento que la persona adopta es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad. Una vez satisfecha esa necesidad, el organismo logra volver a su estado de equilibrio anterior y se vuelve a adaptar a el ambiente.

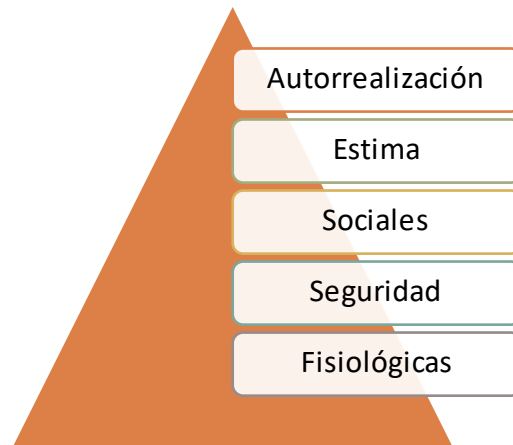
De acuerdo con el libro *“Administración”* (Robbins & Coulter, 2018) define que “la motivación laboral son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia” (p.520).

En cuanto a la energía es una intensidad o impulso, una persona motivada pone mayor empeño y trabaja duro. Sin embargo, también se debe considerar la calidad del esfuerzo, el esfuerzo dirigido de manera consistente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que se busca en los empleados. Por su parte en cuanto a la dirección, los niveles de alto cargo no necesariamente están acompañados de un desempeño laboral favorable a menos de que tengan la dirección correcta para que la organización sea beneficiada. Por último, se espera que lo colaboradores perseveren en dar un mayor esfuerzo y en el alcance de metas.

Al hablar sobre motivación es necesario abarcar cuatro teorías ya que son la bases de las cuales se derivan las teorías contemporáneas e inclusive aun muchos gerentes las utilizan ya que motivar altos niveles de desempeño en los empleados es un aspecto empresarial importante, dichas teorías son las siguientes:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow:

Esta es probablemente la teoría de motivación más conocida, fue creada por Abraham Maslow, un psicólogo que propuso que internamente cada persona cuenta con una jerarquía de cinco necesidades.



*Figura N° 8*

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Datos tomados (Robbins & Coulter, 2018) en su libro Administración. Adaptación propia. (noviembre 2020)

De acuerdo con la figura, cada etapa consta de los siguientes factores:

1. Las necesidades fisiológicas: están compuestas por hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad: incluye el cuidado y protección contra los daños físicos y emocionales, también la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. Necesidades sociales: son el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

4. Necesidades de estima: abarca los factores externos como el reconocimiento, el estatus y la atención; y los factores internos como la autonomía y el respeto a sí mismo.
5. Necesidades de autorrealización: esta es la necesidad de desarrollarse, crecer y encontrar una satisfacción personal.

El funcionamiento correcto de la pirámide de las necesidades de Maslow indica que cada nivel inferior debe ser satisfecho para poder pasar a el siguiente, por esta razón los individuos ascienden un nivel a la vez.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad están categorizadas como de orden inferior y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización son consideradas necesidades de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen de forma externa y las de orden superior se pueden satisfacer de forma interna.

Los gerentes utilizan esta teoría analizando en cuál nivel se encuentra el empleado para identificar cuáles son las siguientes necesidades que tiene que satisfacer para que se mantenga motivado, porque una vez satisfechas las necesidades de un nivel se pierde la motivación.

- Teorías X y Y de McGregor:

Douglas McGregor es conocido por crear dos suposiciones utilizando la teoría X y la teoría Y, explicando que la teoría X es una visión negativa de las personas que indica que los colaboradores tienen pocas ambiciones, evitan la responsabilidad y no les gusta el trabajo, dando como resultado la necesidad de controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva, por su parte, la teoría Y es una visión positiva la cual

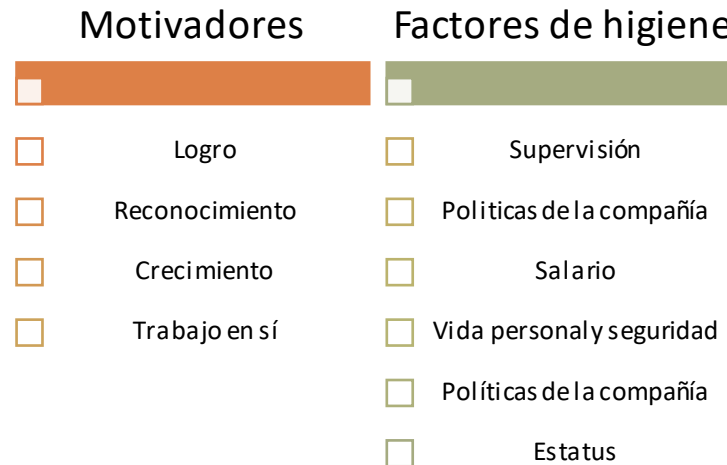
supone que los empleados buscan y aceptan responsabilidades porque les gusta el trabajo, generando la posibilidad de trabajar sin tener un control directo.

McGregor propone que la práctica de la administración debe de ser guiada por la teoría Y y que se puede obtener una mayor motivación por parte de los empleados si se les permite participar en la toma de decisiones, se les asigna puestos de confianza y se promueve las buenas relaciones interpersonales.

- Teoría de los dos factores de Herzberg:

Frederick Herzberg propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se relacionan con la insatisfacción laboral. Este investigador identificó que cuando las personas se sentían bien con su trabajo, tendían a citar factores intrínsecos producidos por el trabajo, como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad, por otro lado, cuando se sentían insatisfechos decían factores extrínsecos producidos por el puesto de trabajo como la administración, las políticas, relaciones interpersonales y la supervisión.

Basado en lo anterior, Frederick agrupó estos elementos en dos grupos. A los factores extrínsecos que generan insatisfacción laboral se les llamó factores de higiene, cuando estos factores son adecuados la gente no se siente insatisfecha pero tampoco satisfecha o motivada. Por su parte, a los factores extrínsecos se les llamo motivadores, que son a los cuales hay que hacer énfasis para motivar a los colaboradores.



*Figura N° 9*

Ejemplos de factores Motivadores y factores de higiene

Fuente: Datos tomados (Robbins & Coulter, 2018) en su libro Administración. Adaptación propia (noviembre 2020)

- Teoría de las tres necesidades:

Esta teoría fue creada por David McClelland y sus colaboradores, la misma propone que hay tres necesidades adquiridas que son los principales motivadores en el trabajo. Dentro de estas necesidades se encuentran las necesidades de logro, que son el impulso por sobresalir y por tener éxito con respecto a un conjunto de métricas; la necesidad de poder que busca hacer que otros se comporten de una manera en específico; y la necesidad de afiliación que es el deseo de contar con relaciones interpersonales cercanas y amigables.

Los colaboradores con una gran necesidad de logro tienden a luchar más por el logro que por las recompensas que el éxito tiene, buscan hacer las tareas de una manera más eficiente que de la manera en la que se hizo antes y les son más atractivos los trabajos que son individuales enfocados en la búsqueda de soluciones.

Se considera que las personas que se enfocan solo en el logro son malos gerentes porque persiguen metas individuales en lugar de metas organizacionales. Es por esta razón que se recomienda más tener un gerente con un mayor nivel de necesidad de afiliación o necesidad de poder.

Actualmente existen teorías modernas de motivación que fueron desarrolladas a partir de las cuatro teorías mencionadas anteriormente. Estas nuevas teorías buscan contemplar necesidades que se han ido descubriendo y que ayudan a fomentar la motivación laboral.



Figura N° 10

Teorías contemporáneas de motivación

Fuente: Datos tomados (Robbins & Coulter, 2018) en su libro Administración. Adaptación propia. (noviembre 2020)

Los directivos del siglo XXI deben incluir la motivación dentro de su estrategia empresarial, debido a lo anterior (Madrigal, 2017) en su libro *“Habilidades directivas”* resalta que la dirección de una organización está en la responsabilidad de conocer, analizar y aplicar los nuevos enfoques y prácticas de motivación para de esta manera impulsar las estrategias de cambio en su empresa para recibir una alta aceptación y compromiso por parte de la fuerza laboral. Si no se crean los espacios para motivar a los empleados e influir en ellos es más difícil el logro de objetivos grupales e individuales.

#### **2.4.8 Lealtad laboral**

El termino lealtad está formado por raíces latinas. Los componentes léxicos de esta palabra son *lex*, *legis* que proviene de ley; *alis* que es relativo a y finalmente el sufijo *-dad* que proviene de cualidad. (DeChile, 2020)

De acuerdo con (Real Academia Española, 2020) la lealtad es “el cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien”.

Este factor es determinante del éxito de las empresas porque permiten que se creen relaciones duraderas, es por esta razón que (Godínez, José, & Macías, 2019) en su artículo *“La lealtad de los colaboradores en una institución educativa privada de nivel superior caso de estudio Celaya, Guanajuato, México”* establecen que la consolidación y la mejora de la lealtad hacia la organización se puede considerar una estrategia corporativa.

Por otra parte, indican que existe una corriente que se denomina concepto integrador, el cual identifica a la lealtad como un constructo multidimensional, el cual está definido principalmente por comportamientos y actitudes. En esta misma corriente se clasificó a la lealtad en tres perspectivas, la lealtad comportamental la cual se asocia con los comportamientos repetitivos; la lealtad afectiva que se ve afectada por el vínculo emocional; y la lealtad cognitiva que se relaciona con la atención y concentración que un individuo presta a los procesos.

También se hace referencia a que cuando se habla de lealtad organizacional, se debe de incluir y analizar la lealtad de los trabajadores hacia con la organización, la de la organización con sus colaboradores y la de los clientes con la marca y empresa.

Se resalta que la lealtad en el trabajo es percibida de distintas formas, algunos creen que este término consiste en el vínculo que hay con los jefes y el cumplimiento de sus tareas, por su parte, otros individuos lo ven como el vínculo con la organización el cual se demuestra con un compromiso de no renunciar e irse a trabajar con la competencia.

A pesar de que no existe una definición definitiva de la lealtad laboral, lo que sí se sabe por seguro es que la lealtad no es para siempre y que para lograr un equilibrio entre la carrera y dicha lealtad hay que alinear el crecimiento de la primera variable con los objetivos de la segunda. Hay que diseñar tareas con autonomía y variedad, así como desarrollar las relaciones entre los colaboradores haciendo énfasis en el vínculo existente entre los valores de cada empleado y la misión de la empresa.

### 2.4.9 Satisfacción laboral

La palabra satisfacción hace referencia a la manera, acción o razón que calma una queja o conmoción. Está compuesta por el verbo active transitorio satisfacer y contiene el sufijo -ción que indica efecto o acción, viene del latín satisfactio. (Definiciona, 2020)

La satisfacción laboral es un aspecto empresarial importante porque para la mayoría de los trabajadores es un medio hacia el objetivo de lograr la satisfacción personal. De igual manera, la satisfacción y la insatisfacción laboral están relacionadas con una gran cantidad de indicadores organizacionales como lo es la calidad, el desempeño, renuncias, rotación, rendimiento, entre otros.

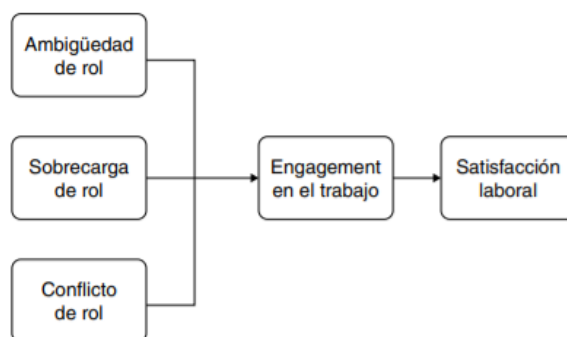
La definición de satisfacción laboral en su larga presencia en la psicología ha presentado variantes y se ha presentado de múltiples formas. A pesar de las muchas definiciones que ha recibido este término, existe un significado en el libro *“Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral”* (Chiang, Martin, & Nuñez, 2010), que reúne todos los conceptos, dicha definición es: “actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo”(p.16).

Por su parte, la satisfacción laboral tiene una relación estrecha con el clima organizacional, a pesar de que existen muchas investigaciones no hay consenso generalizado en cuanto a la dirección de la causalidad de esta relación, no está determinado si de clima a satisfacción laboral o de satisfacción a clima. Sin embargo, sí se ha demostrado que el clima tiene influencias significativas sobre ciertos resultados y variables de la empresa como el rendimiento, la tasa de absentismo y la satisfacción.

Diferentes estudios transversales han concluido que las percepciones individuales del clima organizacional relacionadas con la ambigüedad, el conflicto, la sobrecarga laboral, el compromiso organizacional y el bienestar afectivo; afecta en gran porcentaje la satisfacción del empleado.

Otro concepto que debe ser mencionado al hablar sobre la satisfacción es el engagement, o *compromiso* por su significado en español, el cual de acuerdo con el artículo “Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo” (Orgambidez, Pérez, & Borrego, 2015) es el estado mental positivo asociado con el trabajo y que se caracteriza por contar con altos niveles de vigor, absorción y dedicación.

Debido a que el engagement representa actitudes positivas hacia con el puesto laboral y las tareas que se realizan en el mismo las organizaciones en algunas ocasiones toman ventaja de dicho compromiso y sobrecargan laboralmente a los colaboradores. Las demandas laborales muy elevadas generan el síndrome de quemarse en el trabajo, el cual proviene de *burnout* de acuerdo con su traducción en inglés, este síndrome se vincula con la insatisfacción, el desgaste emocional y el malestar psicológico, generando un deterioro de la salud.



### Figura N° 11

Relación entre la sobrecarga laboral, el engagement y la satisfacción en el trabajo

Fuente: Datos tomados (Orgambidez, Pérez, & Borrego, 2015) en su artículo "Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo". (noviembre 2020)

La figura anterior ayuda a explicar cómo una carga laboral elevada, tareas con cierta ambigüedad o con poca claridad respecto a la manera de desempeñarla y asignación de solicitudes a empleados que no cuentan con las aptitudes para desarrollarlas, generan un efecto sobre el engagement y por ende sobre la satisfacción laboral.

#### 2.4.10 Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad laboral en la cual media la distancia y las telecomunicaciones, dentro de esto se incluye la informática, la telemática y las telecomunicaciones, cada empresa utiliza los medios que mejor se adapten a sus necesidades.

En el artículo "*Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica*" (Arce & Rojas, 2020) se afirma que el teletrabajo le brinda al trabajador más beneficios que la modalidad presencial, se dice que brinda una mayor calidad de vida, permite una mejor organización del tiempo, aumenta la productividad, da un sentimiento de más autonomía, brinda mayor espacios para compartir con la familia, permite el ahorro en desplazamientos, disminuye la huella de carbono, aumenta la satisfacción y reduce el estrés.

Debido a que en la actualidad muchas organizaciones utilizan el teletrabajo como su medio laboral, se han enfocado en brindarle a el empleado otras remuneraciones que se relacionen con la satisfacción y el estrés, no solo en el pago de un salario. Lo anterior

ya que, un colaborador satisfecho y sin estrés aumenta sus niveles de productividad, creatividad, toma de decisiones y desempeño.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de esta investigación es analizar los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020, para dicha investigación se va a contar con un enfoque cualitativo, el cual de acuerdo con (Strauss & Corbin, 2016) en su libro *“Bases de la investigación cualitativa”* es:

“La no cuantificación de los datos cualitativos, sino el proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico. Los datos pueden consistir en entrevistas y observaciones, pero también pueden incluir documentos, películas o cintas de video, y aun datos que se hayan cuantificado con otros propósitos tales como los del censo.” (p.12.)

Debido a que parte de la investigación está enfocada en comportamientos y estados de ánimo como lo son la motivación, la lealtad y la satisfacción, el enfoque cualitativo es el más adecuado ya que como se menciona en el libro *“Investigación cualitativa”* (Baez J. , 2009) las investigaciones con este tipo de metodologías son convenientes cuando se busca conocer las razones por las que los individuos como consumidores, empleados, sectores de actividad, entre otros, actúan de la manera en que lo hacen, tanto en lo cotidiano como cuando un suceso irrumpe la forma tal que se puede dar un cambio de percepción de las cosas.

Este proyecto cuenta con una metodología analítico-conceptual, de esta manera, conlleva una revisión de literatura para la creación de preguntas que contiene el mecanismo de recolección de datos el cual en este caso es una entrevista semiestructurada, la cual según (Cruz, 2018) en su libro *“Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos”* la define como:

“Modelo mixto de entrevista que obtiene las ventajas de la entrevista libre y de la entrevista estructurada. Se establece un guion general de la entrevista en función de los requerimientos de la investigación, su planteamiento es flexible y es por esta razón que es la entrevista más utilizada porque supera la mayor parte de los inconvenientes y aprovecha los beneficios de los otros tipos de entrevistas.” (p. 80)

Al ser un mecanismo tan flexible, permite que el entrevistador pueda indagar más en el tema y obtener más información del entrevistado, ya que facilita que el participante se exprese de manera libre en un ambiente de confianza.

La información recolectada por medio de las entrevistas va a ser validada por medio del método de grupos de consenso el cual de acuerdo con (Betancourt, 2020) en su artículo *“Grupos de Consenso”*, consta de la opinión o percepción de varias personas frente a un tema, se puede aplicar a personas de diferentes niveles jerárquicos de la empresa y así alinear las respuestas de todos.

De esta manera, la entrevista semiestructurada será aplicada a empleados que ocupan distintos niveles, responsabilidades y experiencias dentro del mismo departamento, para obtener su opinión con respecto a estas variables y la manera en la que las mismas los afectan.

### 3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación es descriptivo, ya que este permite analizar elementos los cuales han sido identificados y estudiados anteriormente, son temas ampliamente conocidos. En el libro *“Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”* (Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018) se determina lo siguiente sobre el alcance descriptivo:

“Pretende especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. Es un estudio descriptivo, el investigador selecciona una serie de cuestiones (variables) y después recaba la información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo)” (p.108)

De acuerdo con lo anterior, ya que la satisfacción, la lealtad y la motivación laboral son elementos que se han venido investigando en los últimos años, no es un tema de reciente estudio y por ende cuenta con bastante información, esto debido a la gran importancia que ha tomado el bienestar de los colaboradores para la efectividad de la organización.

De esta manera, permite hacer un análisis de la información recaudada anteriormente y así ayudar a predecir y respaldar los resultados obtenidos en el departamento de Travel & Expenses de Bayer Costa Rica.

El análisis descriptivo permite mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, contexto o situación. En esta técnica el investigador debe ser capaz de definir o al menos visualizar qué se está midiendo y con quien recolectar los datos.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio cualitativo es por sí solo un diseño, ya que no hay dos investigaciones de carácter cualitativo que sean iguales, puede que compartan similitudes, pero nunca van a ser réplicas porque los procesos no son estandarizados y el investigador es el recolector de los datos que van variando de acuerdo con el contexto y a el ambiente con el transcurrir del tiempo de la investigación.

De acuerdo con lo anterior, el diseño en una investigación cualitativa es el abordaje general que se hará en el proceso de investigación, también se le conoce como enfoque, marco interpretativo y estrategia de indagación.

Cuando se tienen preguntas sobre problemáticas o situaciones de un grupo o comunidad, como el diagnóstico de problemáticas sociales, políticas, laborales, económicas, ente otros; o se busca identificar las causas o consecuencias de las problemáticas y sus soluciones se debe utilizar el diseño de investigación/acción.

(Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018)

A raíz de lo anterior y debido a que la investigación actual está enfocada en diagnosticar la situación presente del departamento de Travel & Expenses en cuanto a la motivación, satisfacción y lealtad de sus colaboradores, tratando de identificar así una problemática o una situación grupal y sus respectivas causas y consecuencias, el diseño de este proyecto es de investigación/acción.

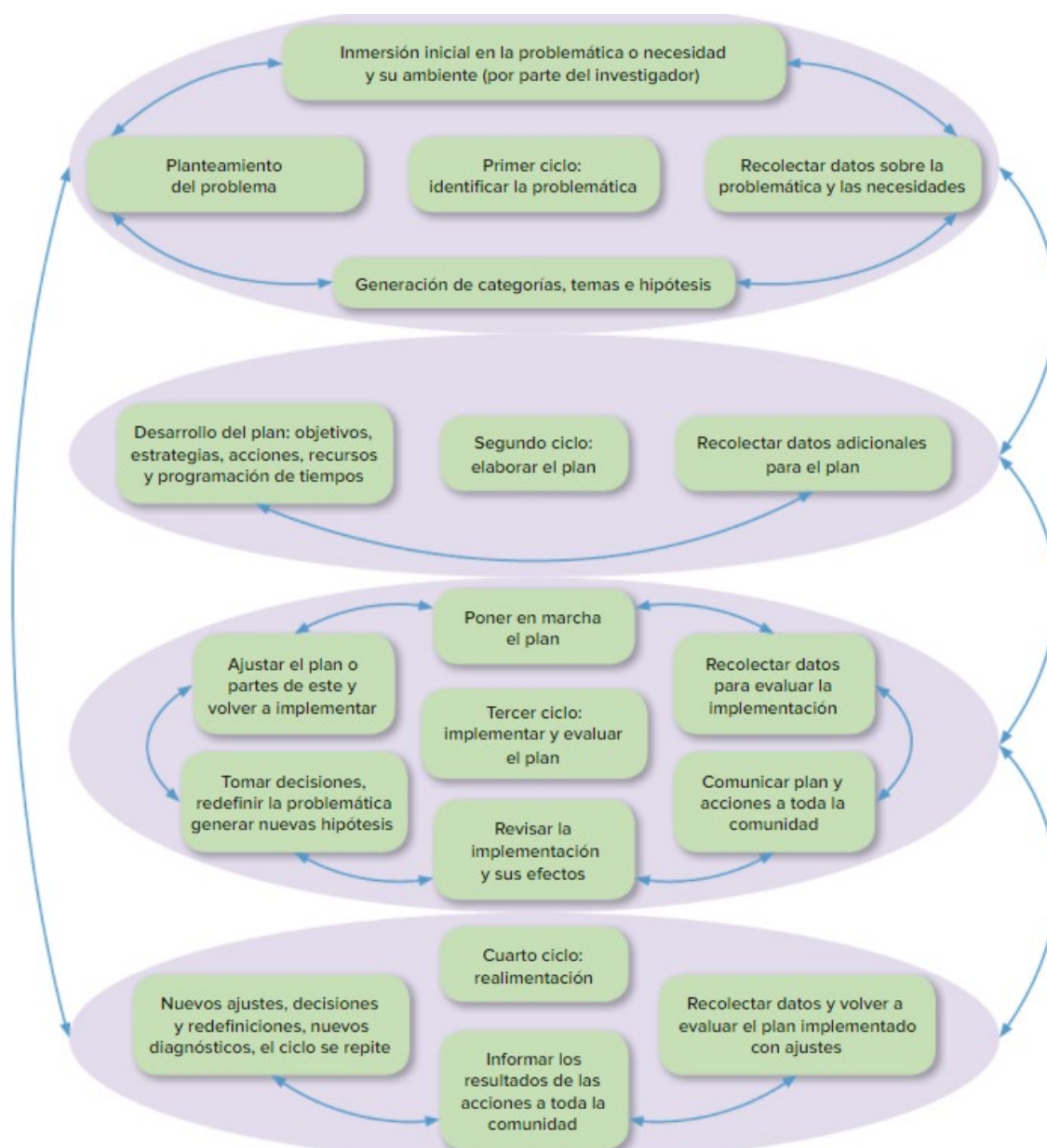


Figura N° 12

Principales acciones para llevar a cabo la investigación/acción

Fuente: Datos tomados (Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018) en su libro “Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”. (noviembre 2020)

### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis son sobre quién o qué se recolectan los datos, pueden ser personas, objetos, sucesos, colectividades u otros seres vivos, dicha unidad va a depender del planteamiento del problema, los alcances del proyecto, la hipótesis creada y el diseño de la investigación. (Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018).

El objeto de estudio consta de colaboradores de la empresa Bayer Costa Rica, pertenecientes a el departamento de Travel & Expenses que cuentan con antigüedad distinta y roles diferentes. Para obtener la opinión de colaboradores de distintos niveles, la entrevista semiestructurada será aplicada a individuos que pertenecen a distintas posiciones dentro del departamento como lo son: team leader, senior associate, associate y junior associate.

Ya que la motivación, la satisfacción y la lealtad van de la mano con la percepción de las personas, se busca recolectar la información de dichas fuentes para ver si el hecho de tener asignadas distintas tareas afecta dichas variables. Por otra parte, se pretende que cuenten con diferente cantidad de meses dentro de la compañía para verificar si al conocer un poco más la empresa y su funcionamiento, dichos elementos se desarrollan de manera distinta dentro del colaborador.

### **3.4.1 Población**

Al tener definida la unidad de análisis, se puede determinar la población en estudio, la cual según es (Bernal, 2016) en su libro "*Metodología de la investigación*" la identifica como "conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. También se puede definir como el conjunto de todas las unidades de muestreo" (p.210).

Al hablar más puntualmente sobre la población, se determinó una población de 6 colaboradores, 5 hombres y 1 mujer, del departamento de Travel & Expenses en Bayer Costa Rica. Siendo lo anterior un número adecuado de población para aportar en esta investigación.

### **3.4.2 Tipo de muestra**

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se va a obtener la información para realizar la investigación y sobre la cual se aplicara la medición y la observación de las variables que están en estudio. (Bernal, 2016)

En el muestreo cualitativo es común comenzar con la identificación de ambientes propicios, luego de grupos y, finalmente de individuos. La muestra cualitativa, debido a sus características, requiere de muestras más flexibles.

Las muestras más utilizadas en los estudios cualitativos son dirigidas o no probabilísticas, la elección de los elementos depende de las razones relacionadas con los rasgos de la investigación. (Mendoza & Hernández-Sampieri, 2018)

De acuerdo con lo anterior, la muestra para la presente investigación es homogénea ya que las unidades seleccionadas cuentan con perfiles y características similares, y por conveniencia debido a que está integrada por individuos a los cuales se tiene fácil acceso.

Al elegir la muestra se consideró, primeramente, a todos los integrantes del departamento en estudio ya que todos cuentan con la posición y calificaciones deseadas, eventualmente se redujo a 4 colaboradores de distintos estratos para tener una opinión variada e integral.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para delimitar la muestra se utilizarán los siguientes criterios de inclusión y exclusión, permitiendo así, tener un perfil más claro del tipo de participante con el que se desea contar para esta investigación. Los criterios de inclusión y exclusión seleccionados son los siguientes:

**Tabla N° 1**  
*Criterios de inclusión y exclusión de la muestra*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
A1 Colaboradores de Bayer Costa Rica del área funcional.	A2 Colaboradores de Bayer Costa Rica pertenecientes a el área de cultivos y salud del consumidor.
B1 Empleados de Travel & Expenses Bayer Costa Rica	B2 Empleados de Travel & Expenses Bayer Costa Rica con menos de 6 meses de experiencia
C1 Colaboradores del departamento Travel & Expenses de Bayer Costa Rica encargados de Estados Unidos y Canadá	C2 Colaboradores del departamento de Travel & Expenses de Bayer Costa Rica encargados de Andina, México y Cono Sur
D1 Integrantes del departamento de Travel & Expenses Bayer Costa Rica con horario de 7 am a 4 pm	D2 Integrantes del departamento de Travel & Expenses Bayer Costa Rica con horario de 9 am a 6 pm

Fuente: Elaboración propia. (noviembre 2020)

### 3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Un manejo ético de la información en las investigaciones es relevante para ofrecer un espacio de respeto hacia los participantes, es por esta razón que (León, 2015) indica que para salvaguardar los derechos de los participantes es necesario tener una serie

de precauciones con el objetivo de hacer que los colaboradores se sientan lo más cómodos posible y que sus reacciones no vayan a interferir en el estudio.

Dentro de las precauciones que hay que tomar en consideración encontramos:

- Expresión clara del consentimiento.
- Aclarar el objeto de la investigación.
- Absoluta libertad de abandonar cuando prefieran.
- Al terminar, explicar el motivo de la investigación.
- Confidencialidad de los datos.
- Agradecimiento.

En cuanto a el manejo de la información dentro de este estudio, para cumplir con las normas éticas y brindarle un espacio de opinión justo a los participantes. En el proceso previo a la entrevista, se solicitará una aprobación por parte del colaborador para participar, así como un visto bueno para la grabación de la reunión, la solicitud de participación será enviada por medio del correo organizacional, para de esta manera tener una autorización escrita.

Al obtener la aprobación de participación, se le va a enviar un correo que especifique los temas contenidos en la entrevista, el objetivo de la aplicación de la misma y lo que se espera de la colaboración de estos, también se indicará que será aplicada de manera virtual, por medio de Teams, sin necesidad de encender la cámara.

Una vez que se esté aplicando la entrevista, de haber recibido la aprobación solicitada anteriormente para la grabación de esta, se grabará todo el proceso. Por otro lado, si el participante no autorizó la grabación de la entrevista se procede a anotar las respuestas del colaborador, siendo fiel a las respuestas recibidas.

Durante la aplicación del método de recolección de datos, se le va a especificar a la persona que tiene todo el derecho de retirarse de la entrevista si así lo desea y no será motivo de conflicto, más bien se le agradecerá por su participación desinteresada.

Una vez finalizada, se procederá a la transcripción justa y precisa de las entrevistas, creando un documento textual de todas las respuestas recibidas durante el proceso de aplicación del método de recolección de datos.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Las técnicas o instrumentos de investigación son procedimientos que permiten recabar y organizar la información que se requiere para la investigación. Es recomendable que toda técnica aporte estrategias para reunir y organizar la información, así como permitir el manejo y análisis de los datos brindando elementos que orienten el proceso de construcción de conocimientos con base en la información recolectada. (Estrada, Orden, & Pimienta, 2018)

Con base en lo anterior, el mecanismo seleccionado es una entrevista semiestructurada estandarizada que, por su parte, de igual manera, permite cierta flexibilidad. Se les aplicará una prueba piloto a 2 colaboradores para comprobar su funcionalidad con respecto a este estudio. La entrevista, las transcripciones y sus interpretaciones de las pruebas piloto, serán ubicadas en la sección de anexos.

### 3.6 CATEGORIAS

Las variables con las cuales se van a trabajar se eligen de acuerdo con el contexto de la investigación, de esta manera se van a analizar categorías que van de la mano con la capacidad interpretativa de los participantes y del entendimiento que los mismos tengan de la prueba.

Cuando los aspectos que integran un estudio van a ser registrados por el investigador, los mismos se vuelven en variables o categorías que deben ser definidas y evaluadas de manera cuidadosa. Dichos registros y las herramientas utilizadas para recolectar los datos deben contar con validez y fiabilidad. (León, 2015)

**Tabla N° 2**

*Cuadro de operacionalización de categorías*

Objetivos específico	Categorías	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Analizar los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional	Lealtad Motivación Satisfacción	“La lealtad es el vínculo con la organización el cual se demuestra con un compromiso de no renunciar e irse a trabajar con la competencia” (Godínez, José, & Macías, 2019) “La motivación laboral son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una	Lealtad con la organización Motivación laboral Satisfacción laboral	Entrevista aplicada de la pregunta #1 a la #7

para el tercer cuatrimestre del 2020.	<p>persona para alcanzar una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia” (Robbins &amp; Coulter, 2018, p. 520)</p> <p>“La satisfacción es la actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden estar relacionadas con el trabajo en general o con facetas específicas del mismo” (Chiang, Martin, &amp; Nuñez, 2010, pág. 16)</p>			
Demostrar el efecto de la lealtad, motivación y satisfacción laboral en el rendimiento de los colaboradores del departament o de Travel and Expenses de la empresa Bayer.	Rendimiento de los colaboradores	“La totalidad que espera la empresa con respecto al accionar que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado” (Terán, 2017)	Rendimiento laboral	Entrevista aplicada de la pregunta #8 a la #10

<p>Enumerar las iniciativas laborales que ciertamente logran un aumento de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departament o de Travel and Expenses de la empresa Bayer y su efecto en la organización.</p>	<p>Iniciativas laborales</p>	<p>“Prácticas y procedimientos organizacionales, tanto de la organización formal como de la informal, que apoyan y guían una aproximación al trabajo proactivo, autoiniciada, capaz de superar barreras y pro-organización” (Poyo, 2011)</p>	<p>Iniciativa organizacion al</p>	<p>Entrevista aplicada de la pregunta #11 a la #13</p>
<p>Identificar las condiciones de trabajo que generan una disminución de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departament o de Travel &amp; Expenses de la empresa Bayer y su repercusión en la organización.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>“Los diferentes aspectos circunstanciales en los que se produce la actividad laboral, incluyendo tanto factores del entorno físico en el que se realiza la actividad laboral, como las circunstancias laborales en que se dé, las condiciones bajo las cuales las personas desempeñan su trabajo.” (Sánchez, 2012, pág. 153)</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Entrevista aplicada de la pregunta #14 a la #16</p>

---

Fuente: Elaboración propia. (noviembre,2020)

---

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Tomando como referencia la información recuperada, se proponen las siguientes etapas para procesar los datos, y así de esta manera poder analizar las respuestas desde lo más particular, hasta una visión general, considerando el marco teórico de referencia y generando una comparación con el material obtenido.

**Tabla N.º 3**

*Cuadro de los métodos para el análisis de la información*

<b>Método</b>	<b>Aplicación</b>
Plan piloto de la entrevista	Se le presentará una primera versión a dos personas que cumplen con el perfil solicitado pero que no forman parte de la muestra.
Grabación	Se solicitará una autorización respectiva para poder proceder con la grabación de la entrevista utilizando un aparato electrónico.
Transcripciones	Se va a registrar de manera completa cada entrevista, escribiendo de manera textual y exacta, en caso de ser necesario, se harán interpretaciones de la información.
Identificar las oportunidades de mejora del participante	Durante la aplicación de la entrevista se aprovecharán las oportunidades de obtener más información sobre los temas investigados al abarcar otros temas relacionados.
Producción y análisis de datos cualitativos	Al haber completado todas las entrevistas, la información será tabulada y siguiendo el marco de la estrategia de muestreo teórico se va a analizar la información basándose en los temas y categorías en las cuales está fraccionada la entrevista. Se agruparán las preguntas que se relacionan con la misma variable en investigación y se colocará de manera textual las respuestas para permitir

	identificar los aspectos a los que se hace alusión.
Agrupación por categorías	Las categorías se utilizan para agrupar los criterios en estudio que tienen relación y de esta manera analizarlos de una manera más integral.
Recapitulación y conclusiones	Una vez analizada la información obtenida, se obtendrán las similitudes y diferencias entre la teoría y los resultados, permitiendo así presentar la situación actual de la investigación.

Fuente: Elaboración propia. (noviembre,2020)

El analizar y codificar la información obtenida es de suma importancia ya que permite aplicar las metodologías establecidas anteriormente e identificar los vínculos existentes entre la teoría investigada y la opinión de los colaboradores que experimentan estos factores dentro de la organización.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 4.1. GENERALIDADES

Por medio de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, utilizando el enfoque cualitativo, se logra obtener la información de una manera más directa desde las fuentes afectadas por el tema de investigación, de esta manera, se logra recolectar datos fundamentales que van a ayudar a un mejor entendimiento de la situación actual que está en estudio.

### 4.1.1 Fases previas a la entrevista

Previo a la aplicación de la entrevista oficial utilizada, se realizó un plan piloto el cual fue aplicado a dos colaboradores, de esta manera se pudo comparar la información recopilada de ambos participantes y analizar sus respuestas desde distintas perspectivas, tomando en cuenta la utilidad de las preguntas para la investigación, ya que se está accediendo a información personal afectada por los distintos puntos de vista.

**Tabla N.º 4**

*Plan piloto*

<b>Plan piloto</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Ocupación</b>
Erick Vargas	Bayer, Travel & Expenses	Jr associate
Camile Barquero	Bayer, Travel & Expenses	Jr associate

Fuente: Elaboración propia. (diciembre,2020)

Luego de aplicar la primera entrevista a Erick Vargas, se decide modificar la cantidad de preguntas para poder indagar un poco más, se generó un cambio de 15 preguntas a 26 preguntas. La nueva entrevista, de 26 preguntas, fue aplicada a Camile Barquero y luego de dicha reunión se decide modificar nuevamente la entrevista, ya que por la

cantidad de preguntas se desviaba un poco del foco de la investigación, finalmente se decide generar una combinación entre las primeras dos propuestas y aplicar como método de recolección de datos oficial una entrevista de 16 preguntas. Las entrevistas aplicadas en el plan piloto se pueden encontrar en el Anexo N° 3.

## 4.1.2 Resultados

Una vez aplicadas las entrevistas a Emerson Moreira (Team leader), Edgardo Espinoza (Senior associate), Andres Morales (Associate) y Jesse Rasmussen (Junior associate); las cuales están conformadas por preguntas que giran alrededor del objetivo general y de los objetivos específicos, se citará cada pregunta y las respuestas recibidas, lo anterior gracias a que se contó con la aprobación respectiva para la grabación de las sesiones.

Los resultados se presentarán por medio de un cuadro de codificación, el cual por medio de colores va a permitir identificar el la pregunta y los aspectos que analiza dicha pregunta.

### 4.1.2.1 Cuadro de codificación

**Tabla N.º 5**

*Cuadro de codificación*

<b>Objetivo</b>	<b>Categoría de análisis</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Codificación</b>
Analizar los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la	Lealtad Motivación Satisfacción	1. Teniendo en cuenta que la motivación es la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. ¿Siente que su motivación es elevada con respecto a los objetivos departamentales de Travel & Expenses? ¿Sí? ¿No?	

<p>empresa Bayer en el departamento de Travel &amp; Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020.</p>		<p>¿Por qué?</p> <p>2. Tomando como referencia que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes positivas desarrolladas hacia el trabajo. ¿Siente que sus actitudes hacia las labores de su puesto de trabajo son mayoritariamente positivas? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?</p> <p>3. Ya que la lealtad laboral es la fidelidad que se tiene con la organización. ¿Considera que usted es leal con Bayer? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Considera que Bayer es leal con usted? ¿Sí? ¿No? ¿Por qué?</p> <p>5. ¿De qué manera influencia el mánager en sus acciones?</p> <p>6. ¿Como describiría usted el clima organizacional de Bayer?</p> <p>7. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su motivación, satisfacción y lealtad en el trabajo?</p>	
<p>Demostrar el efecto de la lealtad, motivación y satisfacción laboral en el rendimiento de los colaboradores del departamento de Travel and Expenses de la empresa Bayer.</p>	<p>Rendimiento de los colaboradores</p>	<p>8. ¿De qué manera afecta la motivación su rendimiento laboral?</p> <p>9. ¿De qué manera afecta la satisfacción su rendimiento profesional?</p> <p>10. ¿Cómo afecta la lealtad su rendimiento laboral?</p>	
<p>Enumerar las iniciativas laborales que ciertamente logran un</p>	<p>Iniciativas laborales</p>	<p>11. ¿Qué iniciativas organizacionales permiten un aumento de su motivación laboral?</p> <p>12. Indique las iniciativas que aumentan su satisfacción laboral.</p>	

aumento de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departamento de Travel and Expenses de la empresa Bayer y su efecto en la organización.		13. Comparta las iniciativas organizacionales que ayudan a elevar su lealtad laboral.	
Identificar las condiciones de trabajo que generan una disminución de la satisfacción, motivación y lealtad laboral de los integrantes del departamento de Travel & Expenses de la empresa Bayer y su repercusión en la organización.	Condiciones de trabajo	14. ¿Cuáles condiciones laborales disminuyen su motivación laboral? 15. Mencione las condiciones de trabajo que disminuyen su satisfacción laboral. 16. ¿Cuáles condiciones de trabajo generan una disminución de su lealtad?	

Fuente: Elaboración propia. (diciembre,2020)

#### 4.1.2.2 Resultados de las entrevistas

##### A. Pregunta 1

Participante: Emerson Moreira

“Sí, sí es elevada.

Para mí la motivación es más personal que un alineamiento a los objetivos departamentales, yo quiero lograr los objetivos de Travel & Expenses porque la motivación que me alimenta está directamente relacionada con un objetivo de vida, más que organizacionales, entonces, por ejemplo: me motiva la calidad de vida que le

pueda dar a mi familia o la calidad de vida que le pueda dar a mi hija, me motivan los proyectos a nivel personal que quiero alcanzar y eso alimenta lo que yo quiero a nivel departamental o en Bayer, cumplir con lo que se me pide o con los resultados.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Yo diría que bien motivado, porque este cambio de rol es una oportunidad totalmente diferente a lo que he estado haciendo este tiempo, el hecho de que, más que una oportunidad propia que agrega a mi experiencia, es una oportunidad de crecer en otro ámbitos y no solo en el mismo en el que estaba acostumbrado. Entonces de la manera en que yo lo veo, aceptar el cambio en el rol de associate a senior me motiva mucho porque me deja crecer de manera profesional.”

Participante: Andres Morales

“Sí, porque considero que soy una persona que cualquier cosa que hago me gusta hacerla bien, no es tanto solo porque es el trabajo entonces lo tengo que hacer bien, yo siempre lo hago porque es mi forma de ser, cumplir con mis deberes.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Sí, yo siento que sí, y que la motivación viene siempre de cada uno de nosotros. Por dicha tenemos ayuda de las personas que se encuentran arriba motivándolo a uno, recordándonos cual es el objetivo.”

## B. Pregunta 2

Participante: Emerson Moreira

“Sí son positivas.

Normalmente me siento tranquilo.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Yo siempre con sueño, a mí me cuesta mucho en las mañanas, en general, hasta para ir a pasear.

Lo único que a veces me da pereza es eso, querer dormir más, pero ya por algo meramente de trabajo en este momento no me genera malas actitudes. Sí me ha pasado, que el día anterior me acuesto y pienso en que me da pereza tener que trabajar al día siguiente, pero yo creo que a todos nos pasa. Pero ahorita no, estoy contento en el trabajo, las tareas son más sencillas en comparación con lo que hacía unos años atrás. No tengo problema con tener que trabajar.”

Participante: Andres Morales

“Sí, me siento normal todas las mañanas porque se que tengo un buen trabajo y en estos tiempos somos afortunados de tener un trabajo muy estable y que nos da tantas facilidades como las que tenemos nosotros. Tampoco le voy a mentir diciendo que siento felicidad, porque por más que sea un trabajo bueno, no es mi trabajo de ensueño ni mi carrera de ensueño.

Me siento agradecido, sobre todo.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Yo digo que sí son positivas y que me ayudan en el desarrollo de mi carrera dentro de la empresa.

Hoy por hoy me levanto bien, enciendo la computadora y no tengo problema con ello, no tengo ningún pensamiento de pereza, claro todos somos humanos y hay días que sí los tengo, pero en general, que el desmotivante sea trabajar en esta empresa y en lo que hago, no, más bien lo contrario.”

### C. Pregunta 3

Participante: Emerson Moreira

“Sí, sí soy leal porque Bayer ha sido leal conmigo.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Sí, por ahora sí, porque ahorita estoy motivado. Tengo oportunidades de crecer, tengo un salario competitivo, en comparación con lo que está ahorita en el mercado y creo que tengo la oportunidad de presentar mis ideas, entonces eso hace que en este momento no esté buscando cambiar de empresa. Obviamente no descarto la opción de que en algún momento me aparezca una oportunidad súper buena ya monetariamente hablando, pero de momento estoy totalmente agradecido con Bayer.”

Participante: Andres Morales

“Es que mi lealtad hacia Bayer y mi lealtad hacia este departamento son diferentes. Mi lealtad con el departamento la pondría en un 6 porque sé que es bueno, pero de un tiempo para acá le he comentado a Emer que me gustaría buscar algo nuevo y diferente. Hacia Bayer sí es como un 8 porque me gusta mucho como empresa, a pesar de que podría mejorar cosas, sí me gustaría quedarme en ella mucho tiempo.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Sí, yo creo que sí, extrañamente sí.

Me he visto en la posición en la que me preguntan, yo trato no hablar mucho de trabajo fuera del trabajo, lastimosamente como ahora casi no se sale de la casa entonces la oportunidad de hablar con otras personas es poca, pero cuando se da la ocasión y me preguntan por el trabajo no me siento incomodo, ni me siento mal hablando del trabajo, ni tomo una mala actitud cuando hablo de él.”

#### D. Pregunta 4

Participante: Emerson Moreira

“Sí.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Sí, mientras que yo no les falle a ellos como empresa, sí son leales conmigo. Hasta el momento me han dado las oportunidades de crecer, de llevar a cabo una transición, me han dado la confianza, entonces sí han sido súper leales conmigo.”

Participante: Andres Morales

“Sí lo considero, siento una gran estabilidad de parte de Bayer.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Sí, considero que lo que uno da y lo mucho que uno se esfuerza la empresa se lo devuelve.”

#### E. Pregunta 5

Participante: Emerson Moreira

“Los managers tienen una correlación bastante fuerte con la parte de la motivación, sobre todo por la atención que le puedan prestar a uno, su presencia, si es un manager muy ausente eso entristece. Entonces la relación de manager sí impacta la motivación, cuando mi manager está más presente me siento más motivado, a cuando tengo un manager muy ausente. Y en Bayer ha sido un 50/50.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Mi relación con Emerson es muy directa y buena, lo que me tiene que decir me lo dice así sin más, obviamente impacta en mi parte laboral, entonces como no tenemos problemas aumenta mi motivación.”

Participante: Andres Morales

“Bien realmente, Emer es una persona con la que me identifico mucho, por su forma de ser y por su trayectoria nos parecemos mucho. A Emer yo lo admiro mucho como persona y como jefe, me gustaría ser algo así o me identifico con él. Cada vez que me dice algo, algún consejo lo siento como si me estuviera hablando alguien muy importante, cosa que si fuera otra persona no le pondría tanta atención, no se si es bueno o es malo, pero como a Emer lo respeto tanto sí lo escucho mucho, entonces sí me influencia de manera positiva.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Yo sí puedo dar una buena opinión en eso, el manager que tengo es muy bueno en lo que hace y se enfoca mucho en la gente y le gusta entender por qué la desmotivación de las personas e intentar trabajarlo con cada uno de manera personal.”

Si uno se está esforzando y está logrando cumplir objetivos o está logrando avanzar en sus conocimientos y en su desarrollo tanto laboral como personal, él se toma el tiempo de llamarlo a uno para darle un reconocimiento y mostrar su felicidad del logro de él como manager al poder desarrollar a una persona por un buen camino, entonces en nuestro caso tenemos a alguien que le importa mucho las personas en general.”

#### F. Pregunta 6

Participante: Emerson Moreira

“Muy humana, muy amena y familiar.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Yo no había trabajado nunca para un patrono europeo, esta última transición es ya mi cuarta transición de país con distintas empresas, y ahorita que es con Bayer, es la primera vez que todo está increíblemente ordenado, donde tienen algo global donde está estandarizado, entonces la parte organizacional de Bayer es increíble. Es muy alemán.”

Participante: Andres Morales

“Lo describiré como una empresa muy paciente, flexible y humana porque como a mencioné que no son muy chineadores con los empleados, sí es muy humana. No es como un lema que tenga Bayer y se queda en un lema solamente, si no siento que en la mayoría de managers se refleja ese lema, usted le menciona algo de la familia a Emer y puede estar pasando lo que sea, que Emer le va a dar prioridad a la familia.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Buena, yo nunca había trabajado en una empresa que tuviera una cultura alemana. Pensé que iba a ser una empresa muy rigurosa por toda la historia de la cultura alemana y fue por juzgar y juzgar mal, más bien me di cuenta de que la cultura de trabajo allá y en Bayer en general está muy marcada y a pesar de que se ha ido expandiendo globalmente, no se ha perdido. También, se siente donde uno puede trabajar con diferentes personas y siempre están dispuestos a ayudar y no lo van a tratar a uno de mala manera, tienen bonitos valores y el eslogan de los LIFE values lo lograron expresar de una manera muy chiva y concreta, esos valores se entienden y se sienten.”

#### G. Pregunta 7

Participante: Emerson Moreira

-Motivación: “positivamente, me devolvió por lo menos cuatro horas de viaje y no solo el viaje si no atravesar la general canas, entre otros, lo llevaba a uno por una montaña rusa de emociones. Soy muy familiar y disfruto mucho poder disfrutar con mi hija, de cosas que antes solo veía por whatsapp, ahora puedo almorzar con ella, viene a visitarme y me da un abrazo, por eso el trabajo desde la casa sí me ha motivado mucho.

No digo que lo prefiera, porque sí se perdió la parte social, ir, conversar, ir a almorzar, todo eso se perdió. Hay muchas cosas que son comunicadas de manera física con gestos o movimientos.”

-Satisfacción: “bien, positivamente.”

-Lealtad: “súper positivo, porque cuando yo hago una comparación de como Bayer ha manejado la situación y veo que como una compañía que tuvimos la oportunidad de

tener teletrabajo y que se hizo todo lo posible para que la gente trabajara así. Desde el comienzo de la pandemia no hemos tenido que ir al sitio, poniendo por encima la salud de las personas.”

Participante: Edgardo Espinoza

-Motivación: “mi motivación la afecta porque hay mucha monotonía definitivamente, yo soy sumamente hiperactivo entonces siempre me concentro en lo que tengo que sacar y ya después me dedico a hacer otras cosas, pero siempre en el mismo lugar. Me ha afectado el hecho de no convivir mucho con las personas, llevo todo este año casi que viendo a las mismas personas o estar aquí en mi casa, allá por lo menos uno sale, camina, come, ve gente. Me ha afectado mucho en la parte social.”

-Satisfacción: “me ha afectado mucho en los entrenamientos, cuando son presenciales tienen otra nota y hace que haya más seriedad y realidad, entonces es más fácil captar los temas o abordar una duda y que uno no se sienta tan perdido.”

-Lealtad: “no me la ha afectado en nada, ellos nos dan muchas libertades, nos dieron las sillas, equipos, han estado muy pendientes de la seguridad de uno y también buscando que uno tenga un buen ambiente laboral, entonces en ese sentido todo bien.”

Participante: Andres Morales

-Motivación: “me la ha subido en un 1000%, yo vivo un poco lejos de la oficina, para entrar a las 6 am me tenía que despertar a las 3 am, entonces estar desde -la casa no ha sido más que una ventaja, entonces me alegra mucho esa parte.

-Satisfacción: “siento que positivamente porque me ha permitido tener un mejor balance en mi vida y más facilidades como despertarme más tarde y eso me alegra.”

-Lealtad: ‘sí me ha afectado, pero más para positivo porque si igual me hubiera mantenido solo dos días desde la casa ya hubiera buscado otra opción de trabajo y ya solo que nos dejen estar casi toda la semana desde la casa impacta mi lealtad positivamente.”

Participante: Jesse Rasmussen

-Motivación: “eso es complicado porque no siento que el trabajo que tenemos que realizar sea imposible hacerlo desde la casa y por ende no afecta mucho si lo hago acá o en el sitio. Yo me iría más a la situación país que no se puede hacer nada al respecto, yo sí soy fiel creyente de que cuándo toda la situación del país vuelva a la normalidad y la empresa siga implementando lo del teletrabajo, ir al sitio solo una vez a la semana sería muy bueno porque al tener teletrabajo cuatro días de cinco, uno puede descansar un poco mejor, se ahorra dinero, tiempo, paz, evita sacar el carro o el medio que se use para llegar a la empresa, no te cansas y uno se puede enfocar en sus proyectos y tener un mejor manejo de su tiempo, se puede descansar un poco después del trabajo, dedicarle tiempo al estudio, entre otros.”

-Satisfacción: “sí me ha afectado la satisfacción porque por un lado muy bien todos los beneficios del teletrabajo, pero me hace falta poder interactuar con la gente, poder hablarles de frente, inclusive solo el hecho de ir al sitio y tener ese ritual de: voy para el trabajo, me tengo que poner serio. Sí me ha afectado un poco porque es extraño.”

-Lealtad: “en cuanto a la lealtad, yo creo que no ha afectado en nada, indiferentemente de teletrabajo o no, debo tener mi rutina en la mañana para levantarme, ponerme en la cabeza de que voy a trabar y cumplir mi horario, y si me tengo que quedar luego del horario trabajando igual lo hago a como lo hacía en el sitio, entonces sí creo que no me ha afectado la lealtad el teletrabajo.

Creo que el teletrabajo en si es positivo, la situación país es negativa porque uno quisiera hacer actividades y tener el contacto social y no se puede.”

#### H. Pregunta 8

Participante: Emerson Moreira

“Hay una correlación bastante fuerte con respecto a mi rendimiento, mi rendimiento se ve afectado por dos cosas, un sentimiento de responsabilidad y la motivación. Si es solo por responsabilidad, lo hago me guste o no me guste, este o no feliz y no se con cuanto cariño lo voy a hacer, pero lo hago, no es como que lo voy a descuidar o algo por el estilo. Si tengo motivación, responsabilidad más motivación, eso va a hacer que yo quiera dar inclusive más de lo que se pide, la famosa milla extra, o darlo con más ganas o verlo con otra perspectiva o cuestionarlo más, buscar mejores formas de hacer las cosas, intentar cosas diferentes, querer tomar más responsabilidades, expandirse, ir más allá.”

Participante: Edgardo Espinoza

“En mi caso, cuando uno está muy motivado tiende a tomar malas posiciones, al estar muy motivado se hace las tareas muy bien, entonces uno se relaja un poco y empieza

afectar su rendimiento. Y cuando uno está desmotivado también baja mucho el rendimiento.

Siento que corregirlo es muy fácil, es cuestión de corregir el enfoque y mantener una sana motivación.”

Participante: Andres Morales

“Tal vez en mi actitud para con los clientes, no es una mala actitud porque soy normal con ellos, pero tal vez mi actitud no es de felicidad ni alegría completa, si no más un ok aquí vamos, otra llamada.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Yo siento que sí afecta bien, sí hace bien la motivación que hay entre mi persona y las condiciones de la empresa. Sí afecta para bien porque sí intento cumplir los objetivos lo más pronto que se pueda, inclusive a veces cuando uno está cumpliendo ese objetivo en específico tal vez sale algo o surge algo nuevo y uno también tiene que cumplirlo. Sí me motiva que siempre hay algo nuevo que atacar, resolver y aprender. Al final sí afecta mi rendimiento porque lo que hago me gusta y no es algo repetitivo.”

### I. Pregunta 9

Participante: Emerson Moreira

“Bastante bien.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Bien, mi camino en Bayer ha sido súper bueno, desde la transición hasta ahorita y obviamente es por eso. Si estuviera en otra empresa en las que las cosas no se

estuvieran dando de la mejor manera, muy probablemente ya me hubiera ido o tomado otra oferta mejor, pero como ahorita todo esta bien entonces mi motivación es buena.

Es normal que en los trabajos uno tiene el miedo a fallar, todos tenemos una curva de aprendizaje, pero en Bayer uno puede intentar hacer las cosas diferente y si las cosas salen mal, siempre está el feedback para ver por qué no entendió y cómo solucionarlo.”

Participante: Andres Morales

“Positivamente porque me alegra tener un rendimiento mínimo, un mínimo rendimiento aceptable y bueno para mantener esas prestaciones que tengo actualmente.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Afecta muy bien, normal, siento que eso de las actividades no es uno de los motivantes principales para sentirme bien y que afecte mi rendimiento, pero es una buena oportunidad para conocer gente y hacer conexiones dentro de la empresa. Al final uno nunca sabe si tiene que llegar a trabajar con alguien de ese equipo, entonces ya usted conoce a alguien y quizás se haga más fácil trabajar con esa persona.

En resumen, me siento bien pero no es el factor que más afecta en mi rendimiento.”

#### J. Pregunta 10

Participante: Emerson Moreira

“Como hay un sentimiento de responsabilidad ahí involucrado, siento que impacta, pero impacta más la motivación.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Yo creo que ahorita no me afecta en nada, creo sí le soy fiel, no me afecta en nada de manera negativa, estoy feliz con la empresa, con el puesto y con el departamento.”

Participante: Andres Morales

“Lo afecta porque yo nunca he logrado tener un sentido de pertenencia por Travel & Expenses, entonces eso me hace no dar el 100% de mí, no estoy diciendo que lo haga mal, yo busco tener un rendimiento mínimo, aceptable y bueno, pero siento que lo podría hacer mejor.

Soy una persona que se basa mucho en su motivación para dar lo mejor de sí, entonces sí me afecta negativamente, pero por mi forma de ser, no dejo que me afecte a el punto en el que sería un desinterés total.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Yo creo que mi lealtad hacia la empresa afecta en muy buen sentido mi rendimiento, porque si no me gustara o no fuera leal, realmente el trabajo que yo haría sería básico, solamente cumpliría lo que tengo que hacer.

Al tener lealtad con esta empresa, siempre intento dar mi extra milla, ayudar cuando puedo, estar ahí y agarrar más conocimiento de los que tengo.”

### K. Pregunta 11

Participante: Emerson Moreira

“Iniciativas que resaltan el valor del ser humano, por ejemplo: cuando hay alguna actividad que se toma en cuenta a mi familia o a mi hija, cuando es una actividad que es más para impactar mi estado emocional, como una fiesta o una actividad, un

concierto, por otra parte, cuando hay agradecimiento, reconocimientos y reconocimientos monetario, todo eso es super motivante.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Puede ser algo tan sencillo que un día nos llega una dona o como que por un proyecto usted se vea beneficiado con un cambio de rol. Cuando una empresa tiene motivado a sus empleados permite que el rendimiento de la empresa aumente.

Uno se va siempre más por la plata, pero en realidad las motivaciones varían dependiendo de la persona. Ahorita por el tipo de empresa, al ser europea, lo que me motiva mucho es que ellos reconocen mucho, el rendimiento es bien reconocido y dan las oportunidades de crecer, hasta oportunidades de ir al extranjero a trabajar.

Sí me gustaría que implementen bonos económicos al final de año por buen rendimiento, ya sea del departamento o del sitio.”

Participante: Andres Morales

“Realmente no siento que sea una empresa que lo esté motivando mucho a uno, lo premian mucho con regalitos pero no es como que tenga una recompensa si se alcanzan cierto objetivos, yo he estado en otras organizaciones donde sí son muy así, si se alcanza alguna meta sí lo premian muy grandemente. Lo único que puedo decir es que Bayer me da una sensación de estabilidad, no es un lugar de esos que usted siente que en cualquier momento lo pueden despedir y ya mínimo error le hacen una advertencia. Sí siento esa motivación de parte de Bayer pero es sobre todo por esa estabilidad que me brinda, que tengo un salario estable.”

Participante: Jesse Rasmussen

“La lealtad que me ha entregado la empresa y los reconocimientos que lo motivan a uno, al menos Bayer tiene los premios Star que son reconocimientos que llegan como hasta lo global y eso abre muchas posibilidades de lograr una carrera y un reconocimiento, no solamente aquí si no también internacionalmente dentro de la empresa.

Me gustaría que implementaran, a pesar de que la empresa trata de brindar un alto balance entre la vida personal y la vida laboral, siento que si se implementaran bonos como los que se dan en empresas estilo call center ayudaría mucho a la motivación y al ambiente de la empresa, por ejemplo: yo soy alguien que entró por referencia de alguien y la persona que me refirió nunca recibió un bono, y al final uno refiere en la empresa porque uno cree que esa persona va con los valores de la empresa. Sería una motivación muy curiosa implementar ese tipo de bonos y recompensas.”

#### L. Pregunta 12

Participante: Emerson Moreira

“Aunque no parezca, no soy muy social, entonces si es una actividad social que me va a poner como centro de atención me cuesta un poco manejarlo, pero me gustan mucho las actividades de entrenamiento. Yo dirijo talleres de lecturas de libros y ejercicio. Cualquier actividad que me haga salirme de la rutina, participación en los comités, entrenamientos, una vez me tocó presentarle a un jefe financiero, es retador pero motivante a el mismo tiempo.”

Participante: Edgardo Espinoza

“En general en Bayer hay muchísima comunicación, me gusta mucho la filosofía del feedback, al final de cuentas todos somos humanos y todos tenemos unas cualidades súper fuertes pero también tenemos zonas débiles, entonces el hecho de que alguien tenga una falencia en algún aspecto no significa que tenga que ser cesado de la posición, entonces me gusta mucho eso, que en Bayer errores siempre van a haber pero cuando uno comete un error siempre va a haber una conversación adonde usted va a aprender de ellos. Muchas veces esos errores se convierten en un punto de motivación extra porque usted termina aprendiendo algo que en el momento estaba haciendo mal.

También me gusta que en Bayer no existen las oficinas, las únicas oficinas cerradas son de reuniones que hay que reservar, entonces usted va a ver hasta a Niall que es el jefe de todos, hasta a Emerson sentado a la par suya, esto por esa filosofía de comunicación de que todos nos podemos hablar.”

Participante: Andres Morales

“Tal vez suene un poco odioso, pero no siento que la empresa haga mucho para motivarme laboralmente, hacen actividades y así, pero aun siento que la empresa no es tan chineadora como en otros lugares en los que he estado.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Mi primer año en Bayer fue súper motivante que ellos se preocuparan por hacer varias actividades a lo largo del año para celebrar, hacer Townhalls, que son esas reuniones a nivel empresa en las que dan los reconocimientos a personas públicamente, se dan actualizaciones, como cuando implementaron los dos días de teletrabajo; y son noticias

que son motivantes, por otra parte, tienen normalmente dos fiestas de Bayer al año, entonces eso es muy chiva, hay una fiesta de verano y una fiesta a fin de año.

Me hace sentir bien con el lugar adonde trabajo, ayuda con la motivación.”

### M. Pregunta 13

Participante: Emerson Moreira

“Yo diría que se relacionan más con el trato de los empleados, creo que la relación con los compañeros mejora mi lealtad, las relaciones humanas como a Bayer le gusta que se vivan, mejoran mi lealtad, los valores que tienen y el trato.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Así como estamos ahorita estamos bien, tal vez como buscar algún mecanismo que aumente la comunicación, no quiero ser contradictorio porque ahora dije que Bayer tiene una muy buena comunicación, pero a nivel de departamento siento que la comunicación podría ser mejor, un poco más clara, transparente y constante.

Por otra parte, todos tenemos la oportunidad de crecer y ahorita la parte organizacional es muy justa con los empleados, eso por ahorita.”

Participante: Andres Morales

“El work from home que muchas empresas lo tienen ahorita por el Covid pero Bayer antes de esto igual lo tenía, ahora inclusive por lo del Covid cuando volvamos al sitio van a ser más días, no solo dos días, entonces eso resalta la humano que es Bayer para con los empleados, saben que esta situación a pesar de que sido muy negativo

en otros aspectos ha sido positivo por la flexibilidad con los empleados. Por otra parte, la cafetería del lugar me gusta un montón, es barata y es rica.

En general ese sentimiento de que es una empresa estable, hay mucho crecimiento y también la admiración que maneja Bayer en salud e innovación, eso hace que admire mucho a Bayer y me sienta muy identificado.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Las reuniones y actividades que hacemos en el departamento para hacer más fuerte el equipo y las relaciones del equipo, siento que son muy bonitas y muy reales, aun aunque seamos compañeros de equipo se siente más amistoso a si fuera solamente una reunión de trabajo.”

#### N. Pregunta 14

Participante: Emerson Moreira

“Organizaciones resultadistas, que se enfoquen mucho en los resultados operacionales, dejando de lado el balance entre la vida laboral y la vida personal.

Cuando hay una exigencia de tareas que solo importan que se saquen, sin que importe si están bien o si están mal o si la persona está muy sobrecargada.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Son muy complicadas las personas, yo tengo un carácter tranquilo y pongo mis limites, pero en general, en cualquier departamento, tanto de acá de Bayer o de otra empresa, siempre trabajar con gente es complicado, entonces me desmotiva mucho cuando no

es el mejor ambiente de trabajo, ya sea por una persona o por varias, que haya malas actitudes y chismes, eso me entristece muchísimo.”

Participante: Andres Morales

“El teléfono, no es tanto el hecho de estar en el teléfono, si no lo que eso conlleva, tener la presión de que estoy con una cadena invisible pegado a la computadora, si voy a la cocina un momento y cae una llamada y se pierde ya es un problema.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Creo que es extraño porque pasa en muchos centros de servicios compartidos y el trabajo en equipo que hay que hacer dentro de esos centros de servicios, el hecho de que uno tiene que esperar inclusive hasta dos días para una respuesta de algún otro equipo de personas que están literal a el otro lado del mundo para solicitudes urgentes, eso baja la motivación porque uno quiere avanzar y lograr llegar a el final de objetivo rápido o lo más pronto que se pueda, entonces uno se ve en la posición de que tiene que esperar demasiado porque así trabajan los centros de servicios compartidos, son equipos divididos, unos acá y otros en Filipinas, Medio Oriente, etc. Mucha diferencia de horario y mucha traba en la comunicación, entonces es un poco cansado la burocracia.”

#### O. Pregunta 15

Participante: Emerson Moreira

“Condiciones donde no hay un balance laboral y de vida, la sobrecarga laboral y la ausencia de liderazgo.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Ahorita ninguna, pero tal vez, a veces, actitudes y maneras de acercarse o de invadirlo no son las mejores, lo hacen sentir a uno mal un poco, pero igual todos somos diferentes y el hecho de que estemos todos de manera virtual hace que eso se acentúe un poco. Por dicha, ahorita no es tan así, pero sí me ha pasado.”

Participante: Andres Morales

“Tal vez me molesta compartir tareas cuando las tengo que compartir con alguien que no rinde bien o no colabora bien, eso me estresa y me desmotiva, desearía que no fuera así, pero creo que solo eso, como el desinterés de las personas con las que tengo que convivir en mis días laborales.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Lo que no me gusta mucho de Bayer es lo difícil que es remover a las personas y todo el proceso que conlleva que una persona se pueda reemplazar por alguien que haga bien a el equipo. Personas que uno sabe y se nota que no les importa el trabajo, entonces se convierte en un desmotivante casi que diario, verlo o hablar con la persona.

Por un lado, que la empresa se ponga del lado del empleado a la hora de corregir acciones y de tomar decisiones es muy chiva, pero al mismo tiempo hace una mala jugada, ya que si un equipo está viviendo eso con una o varias personas es un aspecto negativo para el equipo y eso lo echa a uno abajo. Está muy bien todo ese proceso de mejora, pero el equipo sufre y tiene que esperar a ver qué pasa.”

Participante: Emerson Moreira

“El desinterés, que sienta que no hay un interés hacia mi persona y que llegue un punto en el que sienta que lo único que les importa son mis resultados.”

Participante: Edgardo Espinoza

“Yo soy muy sociable, acá en la casa la paso muy bien con mi familia entonces para mí eso es muy importante, entonces cuando salgo de mi casa para ir a un lugar a trabajar, me gusta sentirme bien. Me afecta mucho cuando las relaciones sociales no son las mejores o cuando hay argollas, o se dan reconocimientos sin que hayan pruebas para comprobar un buen rendimiento y sea por pura conveniencia.”

Participante: Andres Morales

“Realmente no siento que ninguna condición que Bayer me de ahorita me lleve a el punto de dejar la compañía, hay cosas que no me gustan, pero ninguna es crítica para tomar una decisión así porque son muchas las cosas positivas que tiene Bayer como para opacarlas con esas.”

Participante: Jesse Rasmussen

“Cuando las tareas no se hacen, siento que los deberes se dejan por fuera o la gente anda muy dormida, entonces es un poco tedioso.”

## **Capítulo V**

### **Discusión e interpretación de los resultados**

## **5.1. GENERALIDADES**

En este capítulo se analizarán los resultados obtenidos y presentados en el apartado anterior, de esta manera se discutirán las respuestas recopiladas por parte de los colaboradores para llegar a obtener una opinión generalizada sobre las variables en estudio, las cuales son motivación, satisfacción y lealtad laboral. Por otra parte, se tomará en cuenta la manera en la que dichas variables afectan el rendimiento del departamento y las situaciones que generan un aumento o una disminución de estos aspectos.

Para lograr lo anterior, se realizará un análisis de las preguntas y respuestas que están ligadas a cada objetivo, para generar una mejor explicación y percepción de la situación vivida por los colaboradores de Bayer con relación a estas variables.

### **5.1.1 Analizar la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores del departamento de Travel & Expenses de Bayer**

Debido a que el primer bloque de preguntas gira alrededor del objetivo general, el cual busca analizar los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores, es importante determinar la motivación, satisfacción y lealtad con la que cuentan los empleados de dicho departamento actualmente, para tener la base de los factores que pueden afectar estos elementos.

Con respecto a lo anterior, al hablar sobre la motivación con la que cuentan los integrantes de Travel & Expenses, encontramos que todos los 4 participantes cuentan con una elevada motivación, sin embargo, cada uno de ellos tiene distintas razones por las cuales se sienten motivados, dentro de las cuales se encuentran: la familia, una

oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, una personalidad perseverante y una motivación a nivel personal. Cabe resaltar que 3 de los 4 entrevistados consideran que la motivación es un sentimiento que nace y crece dentro de cada persona, no depende solamente de las condiciones que brinde la organización, si no de la perspectiva que se tenga de la vida.

De acuerdo con la teoría presentada por Chiavenato, la motivación se desarrolla gracias a una necesidad que se genera dentro de la persona. Al comparar dicha afirmación con las respuestas recolectadas, se puede observar que la motivación de uno de los colaboradores surge de la necesidad de brindarle una mejor calidad de vida a su familia, es de ahí de adonde nace su motivación para dar lo mejor de sí en el trabajo, obtener un buen ingreso y de esta manera satisfacer esa necesidad. Por otra parte, a Edgardo lo motiva su sed de crecimiento y desarrollo profesional, es por esta razón que al tener dicha necesidad y obtener un ascenso, ya que acaba de ser promovido de associate a senior associate, su motivación actualmente es bastante elevada, generando un sentimiento de tranquilidad al cubrir dicha necesidad.

De igual manera, debido a que la influencia del mánager tiene un fuerte peso sobre la motivación de los empleados, de acuerdo con la teoría, al consultarle sobre la influencia de Emerson sobre sus acciones a Edgardo, Andres y Jesse, los tres concordaron en que Emerson es un jefe accesible y por tal razón su motivación es alta. Emerson por su parte, al ser el team leader, su mánager cuenta con una posición más elevada dentro de la organización y por tal razón, es una persona de difícil acceso por la cantidad de responsabilidades con las que cuenta, por lo que, Emerson asegura que su motivación

es evidentemente más elevada cuando cuenta con el apoyo de su jefe, pero que desgraciadamente en Bayer dicha presencia ha sido intermitente.

En cuanto a la satisfacción laboral, los 4 entrevistados afirman contar con una alta satisfacción, ya que indican que sus actitudes hacia sus puestos laborales son mayoritariamente positivas, usualmente al iniciar sus días laborales se sienten positivos, agradecidos por contar con un trabajo y tranquilos.

Debido a que la satisfacción cuenta con una estrecha relación con el clima organizacional, al consultar sobre este elemento, 2 de los entrevistados concuerdan en que es muy humano y familiar, los otros 2 colaboradores lo señalan como una organización con una influencia alemana altamente notoria, contando de esta manera con una alta organización, procesos estandarizados, un alto respeto y aplicación de los valores LIFE.

Al generar un análisis de ambos aspectos, se puede evidenciar que existe una positiva relación entre ambas variables, el 100% de los entrevistados cuentan con una opinión positiva hacia el clima de Bayer y en cierta parte de ahí proviene su alta satisfacción, por ejemplo: para Emerson, como se evidenció anteriormente, la familia juega un papel muy importante en su vida, al resaltar que Bayer tiene un clima muy familiar y humano, se da un apoyo e incremento de su satisfacción al trabajar en un ambiente que concuerda con sus prioridades.

Al abarcar la lealtad del departamento, se obtuvo que la totalidad de los entrevistados son leales a Bayer y consideran que de igual manera Bayer es leal con ellos. Las razones para dicha lealtad varían, pero se mencionaron motivos como las

oportunidades de crecimiento brindadas por la empresa, la lealtad percibida por parte de Bayer, la estabilidad de la organización y que la empresa devuelve el esfuerzo que se le entrega.

Con lo anterior se evidencia que, realmente y de acuerdo con la teoría, la lealtad cuenta con tres perspectivas. Según las respuestas obtenidas, Andres, Jesse y Emerson cuentan con una lealtad afectiva, ya que su lealtad nace de un vínculo emocional por la estabilidad, lealtad mutua y reconocimiento del esfuerzo. Edgardo por su parte, cuenta con una lealtad cognitiva porque al enfocarse más en los procesos de la empresa, su lealtad surge de las oportunidades de crecimiento dentro de la misma.

Al estar experimentando una situación nacional de emergencia debido a una pandemia generada por el Covid-19, muchas organizaciones tomaron la decisión de enviar a toda su fuerza laboral a trabajar desde sus hogares para cuidar de la salud de sus colaboradores y evitar un aumento de contagio excesivo, Bayer no fue la excepción y desde el mes de marzo del 2020 todo el centro de servicios compartido fue enviado a trabajar desde sus hogares 24/7, hasta la actualidad. Al realizar la investigación en diciembre del 2020, dicho aspecto fue considerado y por tal razón se solicitó la opinión de los entrevistados sobre la manera en la que el teletrabajo ha afectado su motivación, satisfacción y lealtad respectivamente. Las opiniones para esta ocasión variaron y sus respuestas se vieron afectadas por la personalidad de los participantes.

Emerson, por su parte, compartió que su motivación, satisfacción y lealtad se vieron afectadas de manera positiva por esta oportunidad de trabajar siempre desde la casa, ya que puede compartir más tiempo con su hija y se ahorra tiempo en presas, sin embargo, no le gustaría que esta nueva realidad sea para siempre porque le hace falta

el contacto con las personas. Andres, el cual se considera a sí mismo un poco introvertido y prefiere un menor contacto con los compañeros, aseguró que estas tres variables han incrementado notoriamente debido a el teletrabajo. Edgardo, aseguró que lo ha afectado de manera negativa porque él necesita contacto con las personas, poder hablar, expresarse y compartir, considera que es muy rutinario. Jesse mantiene una posición intermedia, le gusta el teletrabajo por el ahorro en tiempo y dinero, pero le gustaría ir un día a la oficina.

### **5.1.2 El efecto de la lealtad, motivación y satisfacción laboral en el rendimiento**

El segundo objetivo de investigación busca ver la manera en la que los aspectos en estudio afectan el rendimiento de los colaboradores, lo anterior debido a que los antecedentes presentados afirman que un alto rendimiento y eficacia dentro las empresas, muchas veces es debido a una alta motivación, satisfacción y lealtad de los empleados.

Al analizar la manera en la que la motivación afecta el rendimiento del departamento, se obtuvo que 3 entrevistados consideran que su rendimiento sí es elevado o más optimo cuando cuentan con una sana motivación, los incentiva a dar la milla extra, a alcanzar los objetivos y no a solamente cumplir con las tareas solo porque el puesto se lo exige. El entrevistado restante, hizo énfasis en una tarea del departamento, que es la atención de colaboradores por medio de llamadas, afirmó que al ser una tarea que no le agrada su rendimiento es normal, ni bueno ni malo.

Con el resultado anterior se puede identificar que, por mayoría, ciertamente la motivación lleva a un movimiento y a una acción, tal como lo dice su origen etimológico.

La satisfacción, por su parte, sí obtuvo un acuerdo total, el 100% de los entrevistados mencionaron que la satisfacción laboral que sienten actualmente afecta de buena manera en su rendimiento, al sentirse bien y tener actitudes positivas hacia la organización su rendimiento es bastante bueno.

En cuanto a la lealtad, Edgardo y Emerson concuerdan en que realmente la lealtad que sienten hacia Bayer, la cual es alta, no afecta en su desempeño o rendimiento, Emerson enfatiza en que es la motivación lo que más interviene con su rendimiento. De acuerdo con Andres, el cual asegura tener una alta lealtad con Bayer pero una lealtad menor con Travel & Expenses, resalta que su rendimiento no es el deseado, porque al no tener ese sentido de pertenencia con el departamento entonces no lo incita a dar el 100% de él. Finalmente, Jesse, asegura que, la lealtad que siente hacia la organización ha afectado en muy buen sentido su rendimiento, ya que si no fuera leal cumpliría solamente con lo que se le pide y ya.

El rendimiento del departamento de los últimos cuatro meses fue el esperado según los indicadores de desempeño, o mejor conocidos como KPI's, de acuerdo con la información proporcionada por Emerson, team leader del departamento, todos los indicadores de tiempo de respuesta, tiempo de pago, abandono de llamadas, entre otros, estuvieron dentro de los porcentajes deseados. Demostrando así, que ciertamente el rendimiento del equipo es elevado, justo como ellos lo mencionaron en el proceso de entrevistas, un alto rendimiento debido a la motivación, satisfacción y lealtad que sienten.

### **5.1.3. Iniciativas laborales que logran un aumento de la satisfacción, motivación y lealtad laboral**

Este objetivo busca identificar las iniciativas en Bayer que generan un aumento de la satisfacción, motivación y lealtad laboral. Se busca identificar estas actividades con el fin de fortalecerlas y seguir tomándolas en cuenta para permitir un mayor bien estar del equipo.

Al hablar sobre las iniciativas que aumentan la motivación en específico, ya que la motivación de las personas se ve afectada por su forma de ser y por sus intereses, las opiniones variaron. Tres entrevistados están de acuerdo con el hecho de que Bayer sí motiva a sus empleados y lo hace por medio de actividades en las que se toma en cuenta a la familia, fiestas, entrega de reconocimientos o agradecimientos, oportunidades de crecimiento, envío de detalles como alimentos, lealtad hacia los empleados y premios STAR. Por otra parte, tres participantes mencionaron que sería agradable que la empresa implemente la entrega de bonos monetarios, que la parte del salario emocional está muy bien pero que un reconocimiento monetario no estaría de más.

Andrés, por su parte, considera que Bayer no es tan preocupada por sus empleados, que sí dan muchos regalos, pero les falta la entrega de recompensas económicas por el logro de objetivos, aspecto que sí recibía en empresas en las que ha trabajado antes. Asegura que lo único que lo motiva de Bayer es la estabilidad laboral que le ofrecen.

Las respuestas recibidas para el aspecto anterior respaldan la teoría de los dos factores de Herzberg, ciertamente cuando los colaboradores mencionaron los aspectos que los hacen sentir más motivados y satisfechos, hicieron referencia a factores intrínsecos

como lo es el logro, el reconocimiento y mayor responsabilidad por las oportunidades de crecimiento; y cuando hicieron referencia a el aspecto que podrían implementar a manera de aspecto que reduce su motivación, mencionaron una variable intrínseca, un bono económico.

Al referirse a las actividades que aumentan la satisfacción de los integrantes del departamento de Travel & Expenses, Emerson, Edgardo y Jesse mencionaron que la empresa sí se preocupa por dicho aspecto y que tienen iniciativas como: talleres de lectura y entrenamiento, comités, feedback, una alta comunicación dentro de la organización, fiestas de medio y fin de año; y las reuniones a nivel empresa para entregar reconocimientos. Andres considera que la empresa realmente no tiene esa área tan desarrollada, que ciertamente hacen actividades, pero que no es algo que a él personalmente le agrade mucho.

En cuanto a la lealtad, los colaboradores entrevistados mencionaron que aumenta su lealtad una sana relación entre los integrantes de la empresa, los valores de la organización, el teletrabajo, la flexibilidad de la empresa, el renombre de Bayer y actividades del departamento para fortalecer las relaciones del equipo.

#### **5.1.4 Condiciones de trabajo que generan una disminución de la satisfacción, motivación y lealtad laboral**

El último objetivo de esta investigación busca reconocer las condiciones de trabajo que afectan de manera negativa sobre la motivación, satisfacción y lealtad de los colaboradores, para de esta manera buscar una correcta modificación o eliminación de estas.

Las condiciones que reducen la motivación de Edgardo y de Jesse son las malas actitudes de las personas, un mal trato de los compañeros de trabajo, los rumores y la burocracia a la hora de necesitar el apoyo de un equipo que se encuentra en otro país. Andres afirma que personalmente lo afecta mucho el tener que contestar llamadas como parte de sus labores ya que siente que tiene una cadena invisible que lo tiene atado a la computadora. Finalmente, Emerson considera que no hay ningún aspecto de Bayer que afecte su motivación, pero que en general lo desmotiva mucho cuando las empresas son muy resultadistas ya que les importan más los resultados que el bienestar de las personas.

La satisfacción del departamento se ve afectada por la sobrecarga laboral, un acercamiento incorrecto de los compañeros para hacer comentarios, el tener que compartir tareas y los obstáculos que presenta la empresa cuando se desea despedir a alguien que no está dando el rendimiento deseado y requerido.

Los colaboradores afirmaron que considerarían abandonar la organización, debido a una pérdida de lealtad, si no se hace una mejora o cambio de las siguientes condiciones de trabajo: mejora de las relaciones interpersonales, argollas, reconocimientos por conveniencia, el desinterés de las personas por cumplir con sus responsabilidades y un desinterés hacia el empleado.

## **Capítulo VI**

### **Conclusiones y recomendaciones**

## 6.1 CONCLUSIONES

El objetivo principal de este proyecto de investigación es analizar la motivación, satisfacción y lealtad laboral de los colaboradores del departamento de Travel & Expenses de la empresa Bayer en Costa Rica, para de esta manera identificar la manera en la que dichos elementos afectan el rendimiento de los integrantes de dicha área, por otra parte, también se busca identificar los aspectos que aumentan y disminuyen estos tres aspectos para así reforzar las iniciativas que hacen bien a la empresa y minimizar las condiciones de trabajo que afectan de manera negativa a las personas.

Para llevar a cabo esta investigación se establecieron tres objetivos específicos, los cuales permiten obtener las respuestas e información base para poder generar una idea y descripción de la situación actual de la organización con respecto a las tres variables en estudio. Para lo anterior, se aplicó una entrevista semiestructurada como mecanismo de recolección de información confiable. Luego del análisis de los datos se puede concluir:

1. La motivación de los empleados de Travel & Expenses es actualmente bastante elevada y se considera que dicha motivación proviene en mayor porcentaje desde el interior de cada persona y va a depender mucho de la forma de ser del individuo. Surge desde una necesidad que se desarrolla por situaciones ajenas a el trabajo pero que los motivan a dar lo mejor de sí en sus labores diarias.
2. Los integrantes del departamento en estudio cuentan con una elevada satisfacción y las actitudes hacia sus labores son positivas gracias a las

condiciones tan favorables que la empresa pone a disposición de ellos y al gran factor humano que representa a Bayer.

3. Existe una gran lealtad hacia la organización debido a la lealtad que la empresa brinda de vuelta, la estabilidad, las oportunidades de mejora y las de crecimiento que la empresa brinda a su fuerza laboral, ciertamente nadie se considera irremplazable, pero Bayer permite sus empleados vean la opción de una sustitución como último recurso.
4. El rendimiento es un factor que sí se ve afectado dependiendo de la motivación, satisfacción y lealtad con la que cuentan las personas, al estar motivados y satisfechos los colaboradores de dicho departamento tienen un mejor rendimiento, con una mayor persistencia en el logro de los objetivos departamentales. Por su parte, la lealtad no es un factor que afecte tanto en este aspecto, interviene más la motivación.
5. Las empresas deben de enfocar parte de sus recursos para la implementación de iniciativas que permitan un correcto aumento de la motivación, satisfacción y lealtad, ya que los empleados sí perciben cuando se hacen los esfuerzos respectivos para incrementar dichos aspectos y responden de manera positiva y agradecidos con la empresa.
6. Las iniciativas que aumentan la motivación, satisfacción y lealtad de los colaboradores son: el reconocimiento de logros, teletrabajo, oportunidades de crecimiento, actividades organizacionales en las que se considere a la familia, la oportunidad de tener un correcto balance entre lo laboral y lo profesional,

talleres, comités, feedback, fiestas empresariales y que se promuevan las relaciones sanas entre los compañeros de trabajo.

7. Las principales condiciones laborales que disminuyen la motivación, satisfacción y lealtad del departamento son: mala actitud de las personas, rumores, que se le dé importancia solamente a los objetivos, la responsabilidad de atender llamadas, la burocracia en los procesos, el desinterés de las personas por cumplir con sus responsabilidades y las argollas en el sitio de trabajo.
8. El teletrabajo es una opción laboral que conlleva bastantes beneficios para los empleados ya que les permite aprovechar de una mejor manera su tiempo y recursos económicos, sin embargo, hay que generar un plan de acción que contenga un correcto equilibrio entre el teletrabajo y el trabajo en el sitio, ya que el teletrabajo reduce la interacción social y llega a afectar el bienestar psicológico de las personas.

Como se puso en evidencia, gran porcentaje de los colaboradores cuentan con una perspectiva similar sobre los tres grandes temas en estudio, de manera tal que a manera generalizada se obtiene que los esfuerzos de Bayer por la mejora de estos aspectos sí se han evidenciado y afectado de manera positiva a toda la fuerza laboral.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

Para generar un aumento y mantener la motivación, satisfacción y lealtad de los integrantes de Travel & Expenses, a pesar de que todos consideran que

actualmente Bayer se encuentra bastante bien en esas áreas, es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la entrega de bonos a los colaboradores como reconocimiento del alcance de ciertos objetivos previamente establecidos.
2. Promover actividades que permitan un desarrollo de relaciones interpersonales sanas entre los colaboradores que integran el departamento de Travel & Expenses.
3. Generar un equilibrio entre los días en los que se va a trabajar de manera presencial y en teletrabajo para permitir la interacción entre los colaboradores mínimo una vez por semana, lo anterior cuando la situación del país y la pandemia lo permitan.
4. Abrir un espacio con cada colaborador que integra el departamento para descubrir las razones que crean un desinterés por parte de ellos con el cumplimiento de sus tareas diarias.
5. Incitar a los colaboradores a participar de los talleres que la empresa organiza ya que de todos los entrevistados solamente uno atendía a dichas actividades y en efecto genera un efecto positivo en la satisfacción de él.
6. Generar una propuesta que permita reducir la burocracia entre los departamentos que se encuentran en distintos países para reducir el tiempo de respuesta a las solicitudes recibidas y evitar la frustración de los colaboradores al ver su rendimiento afectado.

## Referencias Bibliográficas

- Arce, L. Rojas, K. (2020, 16 de octubre). Satisfacción laboral y estrés en teletrabajadores y trabajadores presenciales de una universidad estatal de Costa Rica. *UNED Research Journal*. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/cuadernos/article/view/3141/4086>
- Báez, F. Santos, M. (2014). *Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande* [Tesis de pregrado, Instituto Superior N° 4044 "Sol"]. Repositorio Instituto Superior N° 4044 "Sol". <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Báez, J. (2009). *Investigación cualitativa*. Recuperado de [https://www.google.com/books/edition/Investigaci%C3%B3n\\_cualitativa/Xmv-PJ9Ktzc?hl=en&qbpv=1&dq=Investigacion+cualitativa&printsec=frontcover](https://www.google.com/books/edition/Investigaci%C3%B3n_cualitativa/Xmv-PJ9Ktzc?hl=en&qbpv=1&dq=Investigacion+cualitativa&printsec=frontcover)
- Bayer. (2020, 02 de octubre). *History of Bayer*. BayerNet.
- Bayer. (s.f.). *This is why we science*. BayerNet. Consultado el 08 de noviembre de 2020 de <https://bayernet.int.bayer.com/en/bayer/purpose-vision-strategy>
- Bayer. (2020, 13 de octubre). *Our strategy*. BayerNet.
- Bayer. (2020, 20 de agosto). *LIFE*. BayerNet.
- Bayer. (2020, 03 de agosto). *Our Structure*. BayerNet.
- Bayer. (2019, 11 de junio). *Corporate Social Commitment*. BayerNet.
- Bayer. (2020, 04 de agosto). *Bayer Sponsors Disabled Sports*. BayerNet.
- Bayer. (2018, 02 de julio). *Changes in the Shared Service Center Delivery Network*. BayerNet.

Bayer. (2020, 29 de mayo). Travel Policies, Alternatives and Approval. BayerNet.

Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y Engagement* [Tesis de pregrado, Universidad FASTA].

Repositorio Universidad FASTA.

[http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)

Bernal, César. (2016). “*Metodología de la investigación*”. Recuperado de [http://ebooks7-](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7:&pg=&ed=)

[24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7:&pg=&ed=](http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7:&pg=&ed=)

Betancourt, D. (2016, 06 de enero). Grupos de Consenso. IngenieroEmpresa.

Borrego, Y. Moreno, P. Orgambidez, A. (2015, 06 de abril). Estrés de rol y satisfacción

laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Recuperado de

<http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a02.pdf>

Chávez, A.G. Guevara, J.L. López, C. Peña, M.C. (2018). VALOR PERCIBIDO POR EL

EMPLEADO SOBRE SU SATISFACCIÓN LABORAL. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Recuperado de

<https://www.theibfr.com/download/riaf/riaf/riaf-v11n3-2018/RIAF-V11N3-2018.pdf#page=97>

Chiang, M. Martín, M.J. Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la*

*satisfacción laboral*. Recuperado de

[https://www.google.com/books/edition/Relaciones\\_entre\\_el\\_clima\\_organizacional/v\\_sFY1XRFaIC?hl=en&gbpv=1&dq=Satisfaccion+laboral&printsec=frontcover](https://www.google.com/books/edition/Relaciones_entre_el_clima_organizacional/v_sFY1XRFaIC?hl=en&gbpv=1&dq=Satisfaccion+laboral&printsec=frontcover)

Chiavenato, I, (2007). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

- Corbin, J. Strauss, A. (2016). *Bases de la investigación cualitativa*. Recuperado de [https://www.google.com/books/edition/Bases\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_cualitativa/0JPGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&bsq=cualitativo](https://www.google.com/books/edition/Bases_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa/0JPGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&bsq=cualitativo)
- Coulter, M. Robbins, S. (2018). *Administración*. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- DeChile. (s.f.). *Radicación de la palabra LEALTAD*. Consultado el 16 de noviembre de 2020 de <http://etimologias.dechile.net/?lealtad>
- Definiciona. (s.f.). *Satisfacción*. Consultado el 18 de noviembre de 2020 de <https://definiciona.com/satisfaccion/>
- De la Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Recuperado de [https://www.google.com/books/edition/Apoyo\\_administrativo\\_a\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_re/L07kBgAAQBAJ?hl=en&gbpv=0](https://www.google.com/books/edition/Apoyo_administrativo_a_la_gesti%C3%B3n_de_re/L07kBgAAQBAJ?hl=en&gbpv=0)
- DiccionarioActual. (s.f.). *¿Qué es motivación?* Consultado el 15 de noviembre de 2020 de <https://diccionarioactual.com/motivacion/>
- Estrada, R. Orden, A. Pimienta, J. (2018). *“Metodología de la investigación”*. Recuperado de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- George, J. Jones, G. (2019). *Administración contemporánea*. Recuperado de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Godínez, R. Luna, J.E. Macías, S. (2019, 30 de mayo). La lealtad de los colaboradores en una institución educativa privada de nivel superior caso de estudio Celaya, Guanajuato, México. *Revista Educación*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/29246/38688>

- Idalberto, C. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Iglesias, A.L. Sanchez, Z.T. (2015, 10 de junio). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)
- Iglesias, A.L. Torres, J.M. (2016, 24 de mayo). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&tlng=en)
- León, O. (2015). “*Métodos de investigación en psicología y educación*”. Recuperado de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Madrigal, B.E. (2017). *Habilidades Directivas*. Recuperado de <https://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
- Mendoza, C. Hernández-Sampieri, R. (2018). “*Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*”. Recuperado de <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=7;&pg=&ed=>
- Moreira, E. (2020, 12 de noviembre). *November USPR Telco*. Heredia, Heredia, Costa Rica.
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QRPHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=FieFZ\\_r2c-&sig=x95diwScaMvktzSRAzc7ATv-zYE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=QRPHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=gesti%C3%B3n+de+recursos+humanos&ots=FieFZ_r2c-&sig=x95diwScaMvktzSRAzc7ATv-zYE#v=onepage&q&f=false)
- Moura, D. Neves, S. Orgambidez, A. (2015, 30 de junio). Psychological Empowerment and work Engagement as Predictors of work satisfaction: a sample of hotel Employees.

*Journal of Spatial and Organizational Dynamics*. Recuperado de <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/47/45>

Murillo, C. (s.f.). *Bayer Centro América y el Caribe*. Bayer. Consultado el 10 de noviembre de 2020 de <https://centroamerica.bayer.com/es/noticias/bayer-inaugura-centro-de-servicios-compartidos-que-generara-350-empleos.php>

Pinto, L. (2015). *PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MEJORA DE LA MOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA COMPAÑÍA COSTARRICENSE DEL CAFÉ S.A. (CAFESA)* [Tesis de posgrado, Universidad de Costa Rica]. Repositorio Universidad de Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Poyo, S. (2011). *La iniciativa en las organizaciones*. Psicorg. Recuperado de <https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/la-iniciativa-en-las-organizaciones.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). *Lealtad*. Consultado el 16 de noviembre de 2020 de <https://dle.rae.es/lealtad>

Sánchez, T. (2012). *Horarios y Sociedad*. Recuperado de [https://www.google.com/books/edition/Horarios\\_y\\_sociedad\\_Una\\_vis%C3%B3n\\_multiplis/\\_GyGc6IF-CsC?hl=en&gbpv=0](https://www.google.com/books/edition/Horarios_y_sociedad_Una_vis%C3%B3n_multiplis/_GyGc6IF-CsC?hl=en&gbpv=0)

Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Recuperado de [https://books.google.co.cr/books?id=\\_dSEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cultura+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj\\_rNDu84LtAhXpwVkkHbR2BNc4ChDrATAGegQICBAB#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=true](https://books.google.co.cr/books?id=_dSEDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=cultura+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj_rNDu84LtAhXpwVkkHbR2BNc4ChDrATAGegQICBAB#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=true)

Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral* [Tesis de pregrado, Universidad Cattolica San Pablo]. Repositorio Universidad Cattolica San Pablo.

[http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N\\_RUELAS\\_JUA\\_TRA.pdf](http://54.213.100.250/bitstream/UCSP/15473/2/TER%C3%81N_RUELAS_JUA_TRA.pdf)

## **Anexos**

## N°1 Consentimiento Informado

2020.

San José, \_\_07\_\_ de \_\_12\_\_ del

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Erick Vargas Mena cédula 1 1733 0507 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

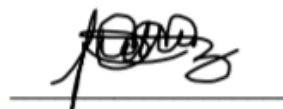
Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

El señor Fiorella Rodríguez Zamora, encargado de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis del Sr. Fiorella Rodríguez Zamora e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

2020.

San José, \_\_14\_\_ de \_\_12\_\_ del

**CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Por este medio yo Emerson Moreira Chaves cédula 205480846 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

El señor Fiorella Rodríguez Zamora, encargado de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis del Sr. Fiorella Rodríguez Zamora e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

San José, \_\_07\_\_ de \_\_\_\_12\_\_\_\_ del 2020.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Edgardo Espinoza Arias cédula 206730425 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

El señor Fiorella Rodríguez Zamora, encargado de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis del Sr. Fiorella Rodríguez Zamora e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

San José, \_\_07\_\_ de \_\_\_\_12\_\_\_\_ del 2020.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Camile Barquero Ramírez cédula 207700795 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.


El señor Fiorella Rodríguez Zamora, encargado de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis del Sr. Fiorella Rodríguez Zamora e inclusión en la biblioteca virtual.



26

Firma Participante



Firma Investigador

San José, \_\_10\_\_ de \_\_\_\_12\_\_\_\_ del 2020.

### CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Julio Andres Morales García cédula 117090002 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre el "Análisis de los factores que aumentan o disminuyen la lealtad, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores entre los 19 a 40 años de la empresa Bayer en el departamento de Travel & Expenses y su repercusión sobre el rendimiento profesional para el tercer cuatrimestre del 2020" que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

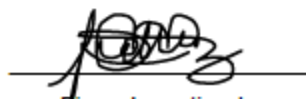
Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera virtual aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso por parte del equipo docente de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

El señor Fiorella Rodríguez Zamora, encargado de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales se me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis del Sr. Fiorella Rodríguez Zamora e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

## Nº 2. Carta de Autorización

Heredia, Costa Rica a 05 de octubre de 2020

A quien interese  
Escuela de Ciencias Sociales  
Universidad Hispanoamericana

Estimado (a) señor(a):

Por este medio le hago saber que hemos aceptado a la señora Fiorella Rodríguez Zamora, portadora del documento de identificación número 402350807, estudiante de la carrera de Recursos Humanos, para que realice en esta organización el proyecto de graduación.

Sin mas por el momento, me despido

Atentamente

*Emerson Moreira C.*

Emerson Moreira Chaves  
Team Leader Travel & Expenses  
Bayer, Costa Rica

### Nº 3. Plan piloto

## Entrevista

Información General
Nombre: Erick Vargas Puesto: Jr Associate Travel & Expenses Tiempo en la compañía: 8 meses

- 1. Teniendo en cuenta que la motivación es la persistencia con la cual se persigue una meta con el objetivo de alcanzarla.**

**¿Siente que su motivación es elevada con respecto a los objetivos departamentales de Travel & Expenses?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Primero, siento que el departamento sí recompensa los esfuerzos que se realizan, por lo tanto, es una fuente de motivación.

Segundo, siento que la motivación en el equipo y en el departamento es diferente para todos, por lo tanto, sí creo que como equipo algunos no están tan alineados, pero al final de cuentas la empresa, el departamento y el jefe sí permite ver que los objetivos son de cada uno, por lo tanto, sí siento que se estén cumpliendo de mi parte.

Sí me siento motivado.

- 2. ¿De qué manera afecta la motivación su rendimiento laboral?**

Lo afecta de manera positiva porque me dan ganas de hacer trabajos difíciles y ayudar a los demás y eso me genera satisfacción.

**3. ¿Qué iniciativas organizacionales permiten un aumento de su motivación laboral?**

Oportunidades laborales en un futuro, las iniciativas en las que puedo formar parte de procesos o proyectos nuevos.

**4. ¿Cuáles condiciones laborales disminuyen su motivación laboral?**

La falta de compañerismo y la deshonestidad, de parte tanto de Bayer y del departamento.

**5. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su motivación laboral**

La ha aumentado porque ha hecho que pueda usar mi tiempo para otras actividades, sin tener que estar ocupado transportándome para realizar los objetivos que tengo planteados a lo largo del día, que son trabajar y estudiar.

**6. Tomando como referencia que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes positivas desarrolladas hacia el trabajo.**

**¿Siente que sus actitudes hacia las labores de su puesto de trabajo son mayoritariamente positivas o negativas?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Positivas porque me encuentro motivado y además de eso sé que tengo una gran oportunidad, en comparación con personas, que están en un gran riesgo social y eso mismo me satisface.

**7. ¿De qué manera afecta la satisfacción su rendimiento laboral?**

Depende de cómo esté percibiendo la satisfacción porque si tengo satisfacción haciendo poco, puede que entre en una zona de confort, entonces hay que ver qué tipo de satisfacciones, pero en mi particularmente, cuando siento satisfacción me dan ganas de trabajar o hacer más.

**8. Indique las iniciativas que aumentan su satisfacción laboral.**

- Un ambiente en el cual haya comunicación asertiva y por lo tanto respeto, un ambiente de trabajo ético.
- Saber que Bayer es una empresa que me va a dar disponibilidad para hacer algún pendiente, cuando ocupo, fuera de las horas de trabajo. Porque en comparación con otras empresas esto no es así.
- No conozco otras muchas empresas, pero Bayer me dan una laptop y me manda a trabajar a la casa con la confianza de que si se me va el internet no tengo que ir a agarrar un Uber para el sitio, entonces eso me satisface mucho.

**9. Mencione las condiciones de trabajo que disminuyen su satisfacción laboral.**

- La verdad es que me molesta que, por ausentismo, al final de cuentas los que no están faltando, tengan que trabajar más. Eso me baja la satisfacción.

- A veces no se si me la baja o me la sube porque si hago el trabajo de ellos quedo bien, pero sí me lo baja un poco.
- Que me pidan cosas que no me han explicado.

**10. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su satisfacción laboral**

Me gusta más el teletrabajo por ende me siento más feliz trabajando desde la casa.

**11. Ya que la lealtad laboral es la fidelidad que se tiene con la organización.**

**¿Considera que usted es leal con Bayer?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Sí, porque siempre he sido leal con las empresas con las que siempre he trabajado.

Con Sigma las condiciones no eran las mejores, pero igual era leal y nunca colgué llamadas. Con solo darme la oportunidad de formar parte de la empresa me hace ser leal.

**12. ¿De qué manera afecta la lealtad en su rendimiento laboral?**

Positivamente porque me motiva a hacer las tareas ya que tengo como la obligación en mi mente, cumplir lo que se me propone.

**13. Comparta las iniciativas que ayudan a elevar su lealtad en el trabajo.**

Incentivos salariales, más responsabilidades, más o un mejor puesto y mayor transparencia.

**14. ¿Cuáles condiciones de trabajo generan una disminución de su lealtad**

Cualquier acto de discriminación o que pase el tiempo y me quede en el mismo puesto a pesar de que ya me he ganado avanzar a otros puestos.

**15. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su lealtad hacia la organización?**

Positivamente porque he podido demostrar que al tener teletrabajo he podido ser más efectivo, mejor y no peor, por lo tanto, eso hace que mi lealtad con la empresa mejore.

## Entrevista

Información General
Nombre: Camile Barquero Puesto: Jr Associate Travel & Expenses Tiempo en la compañía: 8 meses

**1. Teniendo en cuenta que la motivación es la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.**

**¿Siente que su motivación es elevada con respecto a los objetivos departamentales de Travel & Expenses?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Siento que podría, pero en realidad no, por todos los problemas que pasan en el equipo y también por el hecho de que salen problemas, como lo del IDOC que alguien lo trabajó, pero eventualmente lo dejó ahí.

Se desentienden de lo que tienen que hacer o de los problemas que tienen, en vez de dar la cara por lo que hicieron.

A el equipo no le interesa ver que todos estemos bien y que cada uno esté enfocado en lo suyo, andan buscando a quien tirarle la bolita.

## **2. ¿Qué iniciativas organizacionales permiten un aumento de su motivación laboral?**

Que pongan un poquito más de responsabilidad en ciertas tareas, no como que le suban la carga laboral, pero que sí exista la confianza de asignar más cosas diferentes teniendo la confianza de que alguien más está capacitado para hacerla.

El ambiente de la empresa, no tanto del departamento, es bastante bueno, se enfoca un poco más en el factor humano que en lo que tienen que brindar.

En cuanto a la motivación siempre andan haciendo actividades, están buscando cómo animar a la empresa.

Lo que hicieron con el Covid-19 de dar una bonificación, ayuda que los empleados se sientan como más parte de la empresa, para mí no tiene fallo si hablamos de la empresa en general. Si hablamos de Bayer, es una empresa que se preocupa mucho por el empleado y trata de tener a el empleado motivado.

En el departamento sí hay fallas, en lo que le dije antes, siento que se puede arreglar, pero de igual manera, aunque Emerson motive y haga actividades el equipo no tiene ganas de mejorarlo o de motivarse.

## **3. ¿Cuáles condiciones laborales disminuyen su motivación laboral?**

De Bayer en general ninguna, como le dije ellos motivan mucho.

Del departamento es como el mismo tema, el mismo desagrupo de todo el equipo, de que no son responsables de sus trabajos o que simplemente no quieren trabajar o no ayudan, la falta de comunicación y la falta de ganas de trabajar.

**4. ¿De qué manera afecta la motivación su rendimiento laboral?**

**5. ¿Considera usted que el establecimiento de metas específicas y complejas mejoran su desempeño?**

¿Sí?

¿No?

¿Por qué?

Podría ser, a veces esos factores cuando los sacan a juego motivan a las personas, entonces sería como una prueba y error si funciona o si más bien sigue todo igual.

A mí personalmente los retos sí me impulsan a dar lo mejor y como a sacarlo adelante.

**6. ¿Cree usted que tiene sus necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización completamente satisfechas?**

-Necesidades fisiológicas: En eso me siento muy bien.

-Necesidades de seguridad: A ese en una escala del 1 al 5 le podemos poner un 3.5 tal vez, como medio.

-Necesidades sociales: Igual, medio.

-Necesidades de estima: Sí yo creo que igual, medio.

-Necesidades de autorrealización: Bueno las metas que me propuse para ahorita sí están completamente satisfechas, pero siempre hay unas que son como a largo plazo que no se puede realizar en un año o un mes sino en un plazo de 6 u 8 años, 10 años tal vez. Pero ahorita con eso de la parte de la realización sí estoy alto.

Por ejemplo, una meta es comprarme una casa, eso no es algo de un año, es un trabajo de varios años. Pero digamos tener trabajo, estar estable económicamente que ahí vamos sí son cosas que he logrado como adquirir y en las que ahorita estoy como alto. Y luego están las otras que son como al paso del tiempo, metas como a largo plazo.

Sería como un 4.5.

**7. ¿Suele comparar sus resultados laborales y ganancias con los resultados y ganancias de otros compañeros?**

No en realidad no, trato no enfocarme en lo de las otras personas. Cuando uno se enfoca en comparar sus resultados a veces incluso se puede perjudicar uno mismo, entonces trato como enfocarme más bien en mis propios resultados, sin tener que compararlos con los de alguien más.

**8. ¿Considera que las responsabilidades de su puesto con están acordes con su cargo?**

A veces sí, a veces no, depende.

No está bien estratificado que hace un junior, un associate y un senior.

**9. ¿De qué manera influencia el mánager en sus acciones?**

De manera positiva, Emerson es una persona a la que uno se puede acercar a conversar de cualquier tema. Yo he visto que los consejos que me da o me habla siempre trata de hacerlo para hacerle un comentario de qué sería mejor, no para decirle qué hacer.

**10. Mencione la manera en la que el teletrabajo ha afectado su motivación laboral.**

Creo que ha afectado un poquito más de manera negativa por el hecho de siempre estar en el mismo lugar todo el día, usted se puede distraer viendo tele o teniendo algo que hacer, incluso que da sueño y ahí está la cama entonces uno como que quiere correr a la cama.

De manera positiva, ya yo lo vi más como un cambio, incluso para reflexionar tanto en lo personal como lo laboral, de qué está haciendo uno bien y en qué se puede poner usted a prueba para mejorar en la parte laboral.

**11. Tomando como referencia que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes positivas desarrolladas hacia el trabajo.**

**¿Siente que sus actitudes hacia las labores de su puesto de trabajo son mayoritariamente positivas?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Me gustaba más el horario de las 6, este horario de 7 a 4 es bonito pero me motivaba más y me hacía despertarme con más ganas de trabajar a las 6 de la mañana.

De 6 a 3, a las 3 ya usted puede salir y hacer sus mandados rápidos pero digamos cuando uno sale a las 4, a las 5 cierra todo, entonces como esa desmotivación de que entonces tengo que ver cuando lo puedo hacer o pedir permiso para faltar o agarrar la hora de almuerzo o mi media hora de break para ir o incluso pedirle el favor a alguien de que lo cubra entonces no es desmotivante pero si era mejor o para mí era más cómodo entrar a las 6 de la mañana.

**12. Indique las iniciativas que aumentan su satisfacción laboral.**

Un cambio de horario o que la empresa le da un día libre, digamos el 24 o el 31 libre, la flexibilidad que da Emerson para trabajar, dejar salir más temprano algunos viernes.

Como esas cositas, esos detalles mínimos que tienen como más impacto en la motivación de uno.

Dan más ganas de trabajar.

**13. Mencione las condiciones de trabajo que disminuyen su satisfacción laboral.**

Las reuniones que hemos tenido a las 7 de la noche, igual creo que la falta de responsabilidad de ciertas personas y eso no me afecta solo a mí, creo que afecta a todos.

**14. ¿De qué manera afecta la satisfacción su rendimiento profesional?**

Si lo ponemos de las dos partes, si ponemos lo de la motivación, que Emerson es bueno y los días libres, pues eso obviamente personalmente a mí me motiva a mejorar mi

desempeño y realidad se ve en los números o se ve en el desinterés de cuando con la persona que estoy trabajando no quiere trabajar entonces yo lo hago todo sin ganas de quejarme porque estoy motivada de que al final voy a tener un reconocimiento de lo que hice.

Y de manera negativa sí impacta porque ya empieza como la pereza, que pereza conectarme o que pereza tener que trabajar con tal persona porque no hace nada. Incluso la pereza no es lo que uno hace si no que no le dan nada a cambio, pero entonces si impacta, de igual manera yo siento que tiene más peso el impacto positivo que el impacto negativo, para lo personal tiene más impacto lo positivo, como que Emerson me de buen feedback o ver que la bandeja está bien o ver la cantidad de correos que me propuse.

No hay falta de reconocimiento de logro en el departamento porque Emerson siempre está muy atento a tenerlo o si no lo pone en el equipo lo pone personalmente o cuando uno incluso le escribe o le agradece ahí en el chat, entonces yo siento como que eso si está bien, como que esa parte sí se ve, la parte de reconocimiento por medio de palabras o una reunión que lo nombre o en el chat. Entonces yo siento que Emerson en ese sentido siempre ha tenido mucho cuidado y siempre lo ha expuesto.

#### **15. ¿Alguna vez se ha sentido burnout en su trabajo?**

Sí con muchos temas que siento como que al principio no, ciertas tareas que nos han asignado, cuando llevamos training no las vimos o como que costó mucho poder verlos por otros factores que afectaron, entonces muchas veces si he sentido como eso que no entiendo o no sé qué pasa, como de los contractos de Concur yo no tenía ni la menor

idea porque nadie nunca lo explicó, ni se vió, lo de los Open Items que los vimos como mil años después, los allocation.

Entonces siento que ahora sí he llegado a ese punto como de burnout de que no entiendo por qué no se explicó.

Y cuando uno busca la ayuda es como, sí sí, a tal hora, ah es que a esa hora ya no puedo, entonces mañana, se va rodando la bolita de quién ayuda a explicar y al final nadie ayuda y uno tiene que buscar cómo hacerlo.

**16. ¿Considera que usted cuenta con un alto engagement?**

No, lo pondría como medio.

Lo podría mejorar, siento que es como más personal, de la manera en que uno se lo proponga, pero también se puede ver influenciado por ciertos cambios de actitudes en general en el equipo.

Siento que el problema número uno es la falta de integración o de que el equipo de US se una. Yo sé que cuesta y no siempre se logra, pero ese es como el problema principal.

No hay buena comunicación, no hay responsabilidad, no hay ganas de hacer las cosas, entonces afecta a todas las ramitas.

Falta de compañerismo.

**17. ¿Como describiría usted la cultura organizacional de Bayer?**

Siento que es una cultura de unidad, no sé si se pueda decir así, como de compañerismo en general, la empresa está enfocada en promover que todos se ayuden

en los departamentos, que si uno no sabe, tener la confianza de ir a pedir esa ayuda, de responsabilidad.

La motivación que ellos tratan de darle a uno no es solo por plata si no con actividades o con inclusión a otros temas o áreas le pagan a uno los cursos. Eso ayuda porque es parte de lo buscan para mejorar el rendimiento.

Entonces, sí es como de compañerismo, responsabilidad, motivación, lealtad, honestidad, los feedbacks y todo eso es parte de la cultura.

**18. ¿Como describiría usted el clima organizacional de su departamento?**

Siento que a veces es bueno, a veces es malo, pero por cosas que ya traen arrastrando, choques, envidias, chismes, entonces a como hay días que ha sido muy

bueno y hemos tenido semanas excelentes de trabajo, siento que ha pasado días y semanas en donde se siente como el choque.

Actualmente yo siento que ha sido bueno, tranquilo, como agradable trabajar.

**19. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su satisfacción laboral?**

Le veo como con más contras porque yo soy una persona que socializo mucho o siempre estoy hablando con gente, antes estaba más rodeada de personas y ahora estoy sola en mi casa porque la persona con la que vivo trabaja todo el día afuera, incluso usted nos compara en actitudes y yo estoy como más cansada y eso que no salgo de la casa, pero sí me siento más cansada, más agotada y agobiada.

Él que está afuera de la casa, con presas, tiene más energía, entonces yo siento que por mi personalidad y por mi forma de ser sí ha tenido un impacto, sí ha sido un reto

propio buscar como trabajarlas sin que me afecte tanto, porque sí yo soy una persona que socializo, hablo, me gusta estar rodeada de personas, no tal vez como familia y así, si no de personas diferentes, de ir a la oficina, sentarme, conversar, ver cosas diferentes a tener que ver los mismos lugares todos los días entonces al final siento que a las 2 de la tarde ya estoy cansada de la cabeza por estar encerrada en el mismo lugar.

Es muy rutinario, en cambio cuando usted sale de su casa a trabajar puede que un día llegue a las 6 de la mañana y vio un choque entonces ya es algo diferente.

En cambio, en la casa es lo mismo, se levanta, que prende y apaga el tele y uno siempre solo, o yo estoy sola, entonces yo tengo que ver cómo salir de esa rutina.

Tengo que buscar qué hacer después del trabajo o qué diferente porque sí quedo muy cansada y aun no entiendo por qué si paso todo el día en la casa, no tengo que movilizarme, ni madrugar o alistar comida o ropa.

**20. Ya que la lealtad laboral es la fidelidad que se tiene con la organización.**

**¿Considera que usted es leal con Bayer?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Sí, siento que cuando uno va a entrar en un trabajo tiene que pensar en si usted va a dar el 100% a esa empresa, yo siento que ahorita sí le soy leal a Bayer, leal en el sentido de que no estoy buscando trabajo por aparte o en otra empresa, tal vez en otro

departamento, pero no en otra empresa fuera de Bayer, entonces mi lealtad sí está 100% con la empresa.

**21. ¿Considera que Bayer es leal con usted?**

¿Sí?

¿No?

¿Por qué?

Sí, se puede decir que sí.

Bueno, no se sabe porque uno es reemplazable, por eso es un sí no tan segura porque a pesar de que yo soy muy leal con la empresa puede que mañana me lleguen a decir: ya no la queremos aquí, a pesar de todo lo que he hecho por la empresa.

Siempre he sentido que el empleado puede ser leal a la empresa pero que cuesta mucho que la empresa sea 100% leal a el empleado.

**22. Comparta las iniciativas organizacionales que ayudan a elevar su lealtad laboral.**

Siento que más que todo son las actividades en las que uno se desenvuelve y tal vez puede dejar como un poquito o enseñar un poquito de lo suyo a la empresa, como de la iniciativa de los pulpitos para los niños prematuros que era una responsabilidad porque no es algo 100% de la empresa, si no que la empresa ayuda a otras personas, entonces como que la empresa le brinda esa oportunidad a el empleado y ver si usted como empleado falla no completando o si cumple. La confianza que ellos dan porque al final el nombre que quedaría mal es el de la empresa, no el mío.

La confianza que da la empresa de dejar esa huella.

**23. ¿Cuáles condiciones de trabajo generan una disminución de su lealtad?**

La falta de compañerismo, la falta de ganas de ayudar porque a veces el querer ayudar a los demás es muy importante.

Como que las personas saben mucho, pero les falta ayudar y estar ahí, no ayudar siempre porque uno tiene sus cosas, pero sí ayudar cuando se puede.

Falta de responsabilidad y lealtad por los comentarios que hacen las mismas personas por dentro del equipo.

**24. ¿En su departamento se impulsan las relaciones sanas entre los colaboradores?**

**¿Sí?**

**¿No?**

**¿Por qué?**

Yo siento que sí, porque Emerson lo trata de impulsar, pero las personas a las que se les da no les importa aprovecharlo.

Emerson sí trata con ideas, actividades, reuniones y siempre abre ese espacio para vacilar y reír, pero siento que más que nada es como por parte del equipo, no tanto del manager, como tener la ganas de tratar de mejorarlo.

**25. ¿Cómo afecta la lealtad su rendimiento laboral?**

Afecta de manera positiva porque uno intenta dar lo mejor, pero no siempre es así, hay días que por otros problemas no se da lo mejor.

Me enfoco en sacar siempre las tareas adelante y no dejarlas botadas.

**26. ¿De qué manera ha afectado el teletrabajo su lealtad hacia la organización?**

Sí me estresa trabajar siempre desde la casa pero por lo que está sucediendo ahorita no es como que la empresa siempre haya sido así, esperarí que cuando esto baje no sea así, porque ya aunque me guste mucho la empresa hablaría con mi manager a ver si me da la oportunidad de ir algunos días al sitio de trabajo y si no me da chance sí tendría como en mi mente buscar un lugar adonde sí me pueda movilizar porque sí afectaría mi mente y mi rendimiento laboral mucho.