

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA
FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE
RECURSOS HUMANOS Y LA IMPORTANCIA
QUE LA EMPRESA DA, A LA RETENCIÓN DEL
TALENTO EN EL CASTILLO COUNTRY CLUB
S. A, III TRIMESTRE 2018.**

Sustentante
Yorleny Acuña Díaz

TUTOR
Roger Coto Mora

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Yorleny Acuña Díaz, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1367-0297 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el título de bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN EL CASTILLO COUNTRY CLUB S. A, III TRIMESTRE 2018**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los trece días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula

113670297.

CARTA DE TUTOR

CARTA DEL TUTOR

Heredia, 21 de noviembre de 2018

Señores
Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia

Estimado señor:

La estudiante **Yorleny Acuña Díaz**, cédula de identidad número **1-1367-0297**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPACTO EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL EN EL CASTILLO COUNTRY CLUB S. A, III TRIMESTRE 2018**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de **Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos**.

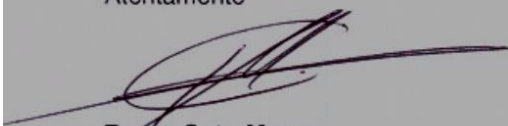
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y 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%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	28%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	20%
	TOTAL		95%

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

Atentamente



Roger Coto Mora
Cédula de identidad 1-1017-0421
Carné Colegio Profesional 022151

CARTA DE LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera

Estimado señor

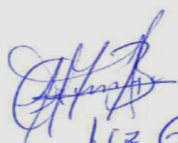
La estudiante Yorleny Acuña Díaz, cédula de identidad 113670297, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Diagnóstico de Satisfacción de colaboradores del área Financiera, Administrativa y Recursos Humanos y su impacto en Castillo Contry Club S.A", tercer trimestre 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Empresas.

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.

Atte.

Firma
Nombre
Cédula
Carné


Liz Georgina Acuña Barboza
2 04600330

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JEFFREY MORA ARIAS
LICENCIADO EN FILÓLOGIA CLÁSICA
CÓDIGO PROFESIONAL #047045

San José, **15 de Enero del 2019**

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado, **“DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS Y LA IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA DA, A LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN EL CASTILLO COUNTRY CLUB S. A, III TRIMESTRE 2018.** Sustentado por la estudiante, Yorleny Acuña Díaz, **TESINA PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLERATO EN LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

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

Se suscribe de ustedes cordialmente,



Jeffrey Mora Arias
Cédula 1 0910 0830
Código 047045 del Colegio en Letras
Filosofía, Ciencias y Artes

Tabla de contenido

ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
DECLARACIÓN JURADA.....	VIII
CARTA DE TUTOR.....	IX
CARTA DE LECTOR.....	X
DEDICATORIA.....	XI
AGRADECIMIENTO.....	XII
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I.....	15
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1.1 Antecedentes del problema.....	17
1.1.2 Problematización del problema.....	21
1.1.3 Justificación del problema.....	22
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.3 OBJETIVOS.....	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	28
1.4.1 Alcances.....	28
1.4.2 Limitaciones.....	29
CAPITULO II.....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	31
2.1.1 Historia del Castillo Country Club S. A.....	31
2.1.2 Misión.....	33
2.1.3 Visión.....	33
2.1.4 Valores corporativos.....	34
2.2 CONTEXTO TEÓRICO.....	35
2.2.1 Satisfacción Laboral.....	36
2.2.1.1 Teorías sobre la motivación.....	37
2.2.1.2 Tipos de incentivos.....	40

2.2.1.3 Factores laborales des motivantes	42
2.2.1.4 Calidad de vida en el trabajo	42
2.2.2 Retención del personal.....	43
2.2.2.1 Factores que inciden en la retención del talento humano.....	46
2.2.2.2 Remuneraciones y retribuciones	47
2.3 HIPÓTESIS.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1 Variable Independiente Satisfacción laboral. ¡Error! Marcador no definido.	
2.3.2 Variable dependiente Retención del personal ¡Error! Marcador no definido.	
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III.....	49
MARCO METODOLÓGICO	49
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.1.1 Finalidad.....	50
3.1.2 Dimensión temporal	51
3.1.3 Marco	52
3.1.4 Naturaleza	53
3.1.5 Carácter.....	54
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	56
3.2.1 Fuentes primera mano	57
3.2.2 Fuentes segunda mano.....	57
3.2.3 Fuentes tercera mano	59
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	61
3.3.1 La población	61
3.3.2 La muestra	62
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN ..	63
3.4.1 Observación	63
3.4.1.1 Hoja de observación	63
3.4.1.2 Lista de cotejo.....	63
3.4.1.3 Bitácora.....	64
3.4.1.4 Cámaras	64
3.4.1.5 Mapas.....	64
3.4.2 Entrevista	64
3.4.2.1 Cuestionario.....	65
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	66

3.5.1 Definición conceptual, operacional e instrumental	66
Definición operacional	67
3.5.2 Definición instrumental	68
3.5.3 Operacionalización de las variables	70
CAPITULO IV	71
DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	71
4.1 RESULTADOS.....	74
CAPITULO V	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
5.1.1 Información General	100
Objetivo específico nº1	101
Objetivo específico nº2.....	103
Objetivo específico nº3.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	111
GLOSARIO.....	116
ANEXOS	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Modelo Básico de motivación según Chiavenato (2011).....	38
Ilustración 2. Modelo de motivación de Vroom, Chiavenato (2011).....	39
Ilustración 3. Modelo de las expectativas, Chiavenato (2011).....	40
Ilustración 4. Diversos tipos de remuneraciones según Chiavenato 2011.	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Años laborados en la empresa.	74
Tabla 2. Género.....	76
Tabla 3. Rangos de edad.	77
Tabla 4. Tipo de contrato.....	78
Tabla 5. Horario laboral.	79
Tabla 6. Oportunidades de formación.	80
Tabla 7. Higiene y limpieza en su trabajo.....	81
Tabla 8. Entorno Físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo.....	82
Tabla 9. El salario que recibe.	83
Tabla 10. Oportunidades de promoción/crecimientos/desarrollos que tiene.	84
Tabla 11. Incentivos que la empresa otorga.....	85
Tabla 12. Reconocimiento por el trabajo realizado.....	86
Tabla 13. Motivación y satisfacción por el trabajo desarrollado.	87
Tabla 14. Negociaciones y acuerdos laborales.	88
Tabla 15. Comunicación con superiores.	89
Tabla 16. Trayectoria en la empresa.....	90
Tabla 17. Participación de líderes en el desarrollo profesional.	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Años laborados en la empresa	74
Gráfico 2. Género	76
Gráfico 3. Rangos de edad.....	77
Gráfico 4. Tipo de contrato	78
Gráfico 5. Horario laboral	79
Gráfico 6. Oportunidades de formación que ofrece la empresa.	80
Gráfico 7. Higiene y limpieza en su trabajo.	81
Gráfico 8. Entorno Físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo.	82
Gráfico 9. El salario que recibe.	83
Gráfico 10. Oportunidades de promoción/crecimientos/desarrollos que tiene.....	84
Gráfico 11. Incentivos que la empresa otorga.	85
Gráfico 12. Reconocimiento por el trabajo realizado.	86
Gráfico 13. Motivación por el trabajo desarrollado.	87
Gráfico 14. Negociaciones y acuerdos laborales.....	88
Gráfico 15. Comunicación con superiores.....	89
Gráfico 16. Trayectoria en la empresa.	90
Gráfico 17. Participación de líderes en el desarrollo profesional.	91
Gráfico 18. Tasa anual de deserción del talento.	92
Gráfico 19. Planes de carrera y porcentaje de promoción de los últimos 10 años. ...	93
Gráfico 20. Estrategias para medir la satisfacción laboral de sus colaboradores y porcentaje de satisfacción de los últimos 3 años.	94
Gráfico 21. Porcentaje de colaboradores evaluados positivamente en el último año.95	
Gráfico 22. Inversión en capacitaciones al personal y porcentaje del total de colaboradores a quienes se han impartido.....	96
Gráfico 23. Estrategias de retención de personal.....	97
Gráfico 24. Participación del líder en la retención del personal.	98

DEDICATORIA

A Dios, por no dejarme sola en este largo camino que decidí tomar hace ya algunos años. Por ser mi guía, mi fortaleza, y mi bastón en las pruebas difíciles.

A mi amada madre, por cada sacrificio que hizo para poder brindarme todas las posibilidades de estudio, a pesar de las circunstancias. Ella, quién es mi mayor inspiración y modelo por seguir, mi orgullo, quiero que sepa que hoy por hoy me ayudó a lograr uno de mis sueños y le estaré agradecida por siempre.

A mi esposo, por siempre estar ahí cuando lo he necesitado, por su paciencia, amor, colaboración, apoyo, por decirme las palabras justas en los momentos de crisis, por motivarme y creer en mí, y por hacer de este sueño también el suyo.

A mi hija Allison, quién desde su llegada a mi vida ha sido un nuevo motor que me impulsa a lograr cada uno de mis objetivos, quién con su sonrisa logra alegrar cada uno de mis días y darme las fuerzas necesarias para afrontar cualquier reto venidero que se me presente en la vida.

Y por último a mi ángel en cielo, mi padre, quién siempre fue mi ejemplo de esfuerzo y dedicación para alcanzar mis metas, quién me enseñó que la frase “no puedo” no existe, a ti mi papito amado te dedico este triunfo para que estés orgulloso de mi.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, por brindarme las oportunidades para poder solventar mis estudios, por ser mi guía y mi fortaleza en cada uno de estos años de esfuerzo y sacrificio, por brindarme la fe y sabiduría que me llevó a buen término en esta investigación.

Agradezco a mi maravillosa madre, quién siempre confió en mí, me apoyó y me ayudó con su esfuerzo diario a lograr mis metas, motivándome día con día y mostrándome lo importante que era para ella el cumplimiento de esta meta.

A Julián Carpintero Mora, mi compañero de vida, por su compañía, por su respaldo, por sus palabras de motivación en cada momento difícil, por su amor incondicional, su apoyo y soporte en cada etapa de mi vida.

A mis compañeras de trabajo, quienes con su conocimiento contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

Gracias a todos, por estar presentes en mi vida, por darme fortaleza y palabras de aliento en esta etapa final de mi realización profesional, por motivarme y por festejar a mi lado cada logro obtenido.

Yorleny Acuña Díaz

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo diagnosticar la satisfacción laboral de los colaboradores de las áreas financiera, administrativa y recursos humanos del Castillo Country Club S.A y conocer la importancia que la empresa le da a la retención del personal.

Para cumplir este objetivo se aplicaron encuestas a los colaboradores de la empresa en estudio para determinar su nivel de satisfacción laboral, asimismo, se consultaron las estrategias de retención de personal que se aplican para mantener el capital humano valioso en la empresa.

En el capítulo uno se detalla la información del problema establecido, sus antecedentes y justificación, así como los objetivos generales y específicos y los alcances y limitaciones de la investigación.

El capítulo dos incluye el marco teórico donde se menciona el contexto histórico de la organización, concepto de satisfacción laboral, teorías sobre motivación, tipos de incentivos, factores laborales des motivantes, calidad de vida en el trabajo y estrategias para la retención del personal.

En el tercer capítulo se detalla el tipo de investigación desarrollada, su finalidad, su dimensión, marco, naturalezas y carácter. Las fuentes de información, la muestra y

población utilizadas, las metodologías utilizadas para obtener los datos y la explicación de las variables.

En el capítulo cuatro se muestra la descripción y análisis de la información recolectada, por medio de tablas y gráficos, y en el quinto capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día se ha observado como poco a poco el ser humano se ha convertido en el factor más importante de las organizaciones, ya que es el talento humano el que hace que las organizaciones funcionen, son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias, sin gente eficiente es imposible que una organización logre cumplir con sus objetivos. (Salas, 2012. p.18).

La retención de empleados hace referencia a aquellas prácticas administrativas orientadas a 'no dejar ir' a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de esta, y que representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

(González, 2009, p.110 citado por Garcés et al. 2016).

Los empleados satisfechos y comprometidos muestran tasas más bajas de rotación, ausentismo y aislamiento. Además, tienen un mejor desempeño en su trabajo. Como los gerentes buscan mantener niveles bajos de ausentismo y renuncias —sobre todo entre sus subalternos más productivos— desean hacer cosas que fomenten actitudes laborales positivas. (Robbins y Judge, 2013, p.88)

Antecedentes del problema

La satisfacción laboral de los colaboradores es un factor relevante que toda organización debería de considerar dentro de su planeamiento. La realización de encuestas que brinden información que permita determinar si las condiciones actuales que las organizaciones ofrecen a su personal son competitivas a nivel empresarial, y si cumplen con el objetivo de retención de talentos y sentido de pertenencia de estos con la empresa.

Por lo anterior, desde hace más de 80 años se han realizado estudios sobre la satisfacción de los colaboradores, en aras de mejorar su bienestar y generar sentido de pertenencia, (García, 2012):

Los estudios realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de esta variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

“Las primeras investigaciones sobre satisfacción laboral se dan en los años 30’ lo que colabora con la comprensión sobre la relación del individuo que trabaja y el medio laboral” (García, 2012).

En la actualidad, el conocer los niveles de satisfacción laboral y fortalecer las áreas menos valoradas de acuerdo con encuestas previamente aplicadas, debe de ser objetivo organizacional principal. Según (Miranda. D, 2016):

Esta área se convirtió en muchas empresas en un proceso de apoyo gerencial clave para el desarrollo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la clima organizacional, en la promoción de una buena cultura laboral, es el ente desarrollador de las aptitudes de los funcionarios, generador de calidad de vida dentro del trabajo, utilizando el factor humano como ventaja competitiva de la empresa y armonizando los objetivos empresariales con objetivos individuales de esta forma poder potenciar de gran manera a nuestros socios internos que ellos lleven a la empresa su cúspide (p.22).

El planteamiento del problema principal de esta investigación surge de la observación de disminución de beneficios en los últimos años, sumado a ello, las conversaciones en grupos sobre el sentir actual de estos con respecto a las condiciones laborales actuales, en comparación con otras empresas lo que puede provocar a corto plazo una importante salida de personal capacitado y con mayor experiencia, en busca de mejores condiciones y beneficios laborales. Durante este estudio se determinará si estos factores han afectado la satisfacción laboral de los colaboradores, y si existe a

nivel empresarial, algún plan de retención de talento humano que evite fugaz de personal a otras organizaciones.

De acuerdo con (Zayas, Báez, Zayas y Hernández y), (2015):

Los directivos tienen que conocer las características generales y específicas de sus empleados y las causas que influyen en la satisfacción laboral, para así formular las políticas, estrategias y acciones que les permita actuar en función del mejoramiento estable de la organización. (P.38).

Las tendencias más actuales en el campo empresarial tienen que estar basada precisamente en la satisfacción laboral que experimentan los empleados en las organizaciones. En tal sentido la organización debe conocer las necesidades que experimentan sus trabajadores y crear las vías necesarias para su satisfacción. Eso constituye el núcleo principal de su motivación en el trabajo y el interés parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar una acción o actividad humana.

Zayas et al. (2015).

En la actualidad la satisfacción laboral no recae en la remuneración económica únicamente, la lista de factores que conllevan a la satisfacción laboral se ha diversificado mostrando que la flexibilidad de horarios, oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización, sentido de pertenencia, paquetes de

compensaciones no monetarios atractivos, entre otros. Según (Miranda. D, 2016):
“para poder lograr ese cometido se debe entender a profundidad que cada ser humano es un conjunto de emociones, sentimientos y capacidades únicas y para poder satisfacerlos se deben comprender las necesidades que cada uno tiene, sus ambiciones y sueños” (p.27).

1.1.1 Problematización del problema

Implica una explicación resumida acerca de las razones por la cuales la situación a investigar merece ser objeto de una investigación formal, como lo es la tesis de grado. Se puede apoyar en alguna literatura y estadísticas para dar peso a la problematización; sin embargo, no debe entenderse que se puede introducir definiciones o metodología, ya que para esto se cuenta con los capítulos segundo y tercero de la tesis. (González, Chinchilla, Guevara y Jara, 2018, p.12).

En la actualidad, las empresas compiten por atraer y mantener en sus filas el personal mejor capacitado, como fortaleza organizacional. Esto conlleva a que la administración del recurso humano sea capaz de determinar qué factores inciden en que un trabajador desee permanecer en la empresa, o, por el contrario, busque en alguna otra lo que considere como mejores beneficios. Según Salas, Alegre y Fernández (2013), se encontró que los factores que influyen en la felicidad organizacional son: el reconocimiento, la posibilidad de desarrollo personal y profesional, y el ambiente interno. Mientras que la remuneración no influye mucho en la felicidad laboral.

Esta investigación busca concientizar en el Castillo Country Club S. A, sobre la relevancia de conocer esta información en el área de recursos humanos, como herramienta para la generación de opciones que permitan una mejor retención del personal que se considere valioso.

1.1.2 Justificación del problema

Según Hernández, Fernández y Batista Lucio P. (2014): “La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización” (p.40).

Esta investigación busca obtener información actual sobre la satisfacción laboral de los colaboradores para el año 2018 y determinar la importancia que tiene para la organización la retención del personal.

Es un proyecto que viene a solventar un vacío existente en la empresa, ya que no se cuentan actualmente con estudios y datos referentes al tema de satisfacción laboral recientes. Además, contribuirá con la obtención de información sobre técnicas para la retención del personal por lo que se trata de una investigación informativa.

La realidad actual a nivel empresarial en los últimos años, donde el entorno cambia rápidamente, y se da el surgimiento de nuevas tecnologías diseñadas para la consideración humana cualitativamente, con opciones que permiten la medición de la satisfacción laboral y la detección de factores influyentes que pueden mejorarse, y de esta manera fomentar la eficiencia en los procesos permitiendo desarrollar la competitividad a nivel de capital humano, promoviendo que las empresas busquen

ingresar en sus filas al personal más idóneo que se adecue a sus necesidades actuales y futuras, y que al mismo tiempo se convierta en una fortaleza competitiva.

Generalmente las altas gerencias no le brindan importancia a conocer qué tan satisfechos están sus colaboradores, o simplemente, al descubrirlo, se centran negativamente en el tema, considerando que la remuneración por el trabajo realizado y las garantías laborales son suficientes para mantener la satisfacción de estos, generando un ambiente inadecuado para el desarrollo eficaz de las tareas de la empresa.

Es importante aludir que cuando los empleados están insatisfechos, puede verse afectado su rendimiento y la productividad de la organización, así mismo, se generará poca identificación y poco compromiso con el cumplimiento de metas, además tiende a aumentar el índice de rotación de personal, así como la desmotivación o falta de interés en la realización de sus actividades.

El Castillo Country Club S.A ha estado sometido en los últimos tiempos a cambios importantes a nivel de estructura organizacional y a movilizaciones de personal interdepartamentales, que genera una mayor exigencia en sus empleados de adaptación a nuevos roles y ambientes laborales, así como nuevos mandos jerárquicos, que puede verse reflejado en una baja a nivel de su satisfacción laboral y a una mayor fuga de talento humano.

Considerando lo importante que es para las empresas de servicio, tener un recurso humano con un alto nivel de satisfacción laboral, puesto que trae grandes beneficios, no solo para la institución en sí, sino también para los trabajadores que la conforman y para la comunidad a quienes presten sus servicios, es que se refleja la importancia de desarrollar esta investigación.

Es importante mencionar que la planificación de los Recursos Humanos es un proceso por medio del cual las organizaciones identifican sus necesidades a futuro del personal con el fin de desarrollar estrategias que permitan cumplir con dichas necesidades. El diagnóstico de satisfacción laboral contribuirá a conocer que tan satisfecho se encuentra dicho personal permitiendo anticipar medidas de retención para los mismos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según (Annet, Sáenz y Gonzalo, 2012, p.31):

El eje central que mueve toda investigación científica es el de resolver un problema de investigación, de encontrar la solución y esta solución muchas veces no es natural, ni espontánea, ni automática, sino que exige un esfuerzo mental o práctico para obtenerla.

Para esta investigación el problema a resolver es:

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área financiera, administrativa y de recursos humanos y la importancia que la empresa da a la retención del talento en el Castillo Country Club S. A., para el III trimestre del año 2018?

1.3 OBJETIVOS

Según Sampieri R., et al (2014): “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. (p.37).

1.3.1 Objetivo general

“El objetivo general constituye la finalidad de la investigación, el verbo utilizado debe corresponder a un proceso que culmine con lo que este plantea” (González et al. 2018, p.15).

El objetivo general forzosamente lleva a la conclusión principal de la investigación; debe ser alcanzable en el tiempo establecido y debe llevar a resultados concretos. Además, debe incluir el verbo en infinitivo, los factores o las variables, la población, el lugar y el periodo; debe ser medible y observable. No se incluyen preguntas, ni se redacta en forma negativa. (González et al. 2018, p.16).

El objetivo general que se plantea para esta investigación es el siguiente:

- **Determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área financiera, administrativa y de recursos humanos y conocer la importancia que la organización da a la retención del personal en el Castillo Country Club S. en el año 2018.**

1.3.2 Objetivos específicos

“Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general” según (González et al. 2018, p.15).

Los objetivos específicos que persigue esta investigación son:

- 1- Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A**
 - 1.1 Aplicar una encuesta para cuantificar el nivel de satisfacción laboral.
- 2- Identificar los factores que conllevan a la satisfacción o insatisfacción laboral del Castillo Country Club S.A**
- 3- Justificar la importancia de retener el talento en la organización**
- 4- Sugerir opciones de mejora en las áreas con menor satisfacción laboral con el fin de lograr una mejor retención del talento del Castillo Country Club S.A**

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

La investigación abarca al área financiera, administrativa y de recursos humanos de la empresa Castillo Country Club S. A. Ubicada en Los Ángeles de San Rafael de Heredia.

Esta investigación beneficiará a toda la organización, ya que pretende demostrar la importancia de determinar el nivel de satisfacción del talento así como la retención del personal en una empresa de servicio con un público meta tan sensible como lo es la familia.

1.4.2 Limitaciones

La presente investigación se programa con una muestra de 30 personas, sin embargo, los horarios de algunos trabajadores son rotativos o nocturnos en puntos de servicio, lo que puede dificultar la recolección de información.

Adicionalmente, puede presentarse el temor de brindar información real sobre su satisfacción empresarial en caso de que la misma no sea positiva, debido a consideraciones sobre posibles repercusiones laborales. Por ello, las encuestas se realizarán en forma anónima.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Historia del Castillo Country Club S. A

El 12 de agosto de 1971 se funda el Castillo Country Club S. A. Su primera Junta Directiva, nombrada para un período de seis años, estuvo constituida por: Álvaro Batalla Esquivel, Rafael Ángel Jiménez Fajardo, Francisco Font Ulloa, Carlos Beirut Peralta, Guido Flores Lara, Gustavo Iglesias Seller, Álvaro García Mora y Roig Mora Chávez.

En octubre de 1971, un grupo de personas, propietarios del 99% de las acciones de la Sociedad Castillo Country Club S.A, creyeron en formar un club familiar, de montaña en armonía con el ambiente, por lo que decidieron adquirir una finca de 32 manzanas en Los Ángeles de San Rafael de Heredia, a 1.800 metros de altura.

Considerando que el público meta al cuál se dirige el Club es familiar, es de suma importancia que se cuente con colaboradores que hayan demostrado en la ejecución de sus funciones valores como honestidad y respeto, debido a que existe interacción directa con el socio, y se debe minimizar el riesgo de que se presenten situaciones como robos o pero aún de índole sexual. Esto conlleva a que la organización debe procurar retener al personal que ha demostrado tener dichos valores.

Actualmente, el club cuenta con un edificio de cinco mil metros de construcción, con un restaurante principal, un sport bar, área de servicios, oficinas administrativas, cocina, pista de patinaje sobre hielo, guardarropas, área para juegos de mesa, piscina cubierta con temperatura controlada, 21 ranchos. Al ser un club que ofrece un servicio, debe mantener personal satisfecho en cada uno de los puestos de trabajo, con el fin de que la atención al cliente y el servicio ofrecido en las diferentes áreas sean de la mayor calidad posible.

El Castillo Country Club S. A. presenta dentro de su propuesta de servicios una casa club, cuyas instalaciones cubiertas incluyen: dos piscinas con calefacción, una para adultos y otra para niños, baños saunas, sala de juegos, gimnasio deportivo y gimnasio biomecánicas, dos salones formales para fiestas, además del Restaurante La Reina y el Sport Bar El Rey. Dentro de las instalaciones destaca su pista de patinaje sobre hielo, que es su carta de presentación principal. El club brinda una amplia gama de servicios que se mencionaron anteriormente, por lo cual requiere mantener personal en constante capacitación, lo que involucra costos de inversión, que deben ser considerados como motivos para definir estrategias de retención de personal.

De acuerdo con un artículo del TEC donde Garita C, 2018: “La inteligencia artificial vino para quedarse. Las posibilidades que se abren con su incursión son inmensas, a tal punto que muchos se han cuestionado hasta donde llegan los límites de algo que parecía haber salido de la ciencia ficción”, sin embargo, hay que considerar que el Castillo Country Club S.A, es una empresa de servicio dirigida a las familias que buscan un lugar de recreo seguro donde la atención a sus necesidades se cubra de

manera ágil pero con calor humano, por lo que siempre será necesario contar con personas que brinden este servicio personalizado.

2.1.2 Misión

La misión de la empresa según Madrigal (2018): “Existimos para la integración entre los socios y sus familias, con una prolongación de su hogar, ofreciendo un ambiente exclusivo y seguro, en armonía con la naturaleza” (p.6). Con esta redacción, se confirma que el mantener personal de confianza y capacitado es de vital relevancia para la empresa, ya que para poder brindar un lugar exclusivo y seguro deben aplicarse filtros de ingreso para nuevos socios que serán analizados y aprobados por el área de ventas, y en el caso del resguardo de los clientes, el área de seguridad deberá proveer todo el personal necesario para generar sensación de bienestar general, un motivo más para retener al personal que conoce a cabalidad la importancia de estos aspectos.

2.1.3 Visión

Desarrollarse como Club social, de montaña y familiar por excelencia, satisfaciendo integralmente los gustos y preferencias de los socios y sus familias, de acuerdo con nuestros valores corporativos.

Siendo la visión del club el desarrollarse como club de montaña es necesario contar con personal de jardinería que colabore con la presentación, cuidado y mantenimiento de los jardines y áreas verdes, que son una gran fortaleza de la organización, además, para lograr la satisfacción integral de los gustos de los socios y sus familias es de vital importancia que la fuerza de trabajo se identifique con la organización y su fin, y esta a su vez le genere bienestar, satisfacción de trabajo y motivación, para que además de lograr eficiencia en los puestos se genere ese valor agregado de compromiso y servicio excepcional.

2.1.4 Valores corporativos

“Los valores corporativos son: respeto y equidad, integridad, seguridad, proactividad y sentido de pertenencia”

2.2 CONTEXTO TEÓRICO

La fuga de talentos no es un tema a nivel organizacional únicamente, es una realidad que afecta a muchos países a nivel mundial. Según un artículo del Banco Mundial (2013):

La realidad de América Latina se presenta bastante heterogénea. Mientras que en el Caribe y en Centroamérica la emigración de profesionales sí supone una pérdida dramática de capital humano, en aquellos países con economías más vigorosas, - como por ejemplo México y varias naciones de Sudamérica-, el concepto de “fuga de talentos” (o de cerebros) pasó a denominarse “flujo de talentos”, reconociendo así la realidad de la movilidad económica global.

En los últimos años, las empresas están adoptando estrategias para evitar fugas de talento en la organización, considerando la fuerza laboral como una fortaleza empresarial. Para (Minbaeva & Collings, 2013):

La discusión sobre la gestión del talento parte a finales de los años noventa, cuando la consultora McKinsey & Company plantea la existencia de una guerra por el talento, motivo por el cual se implanta el concepto de “gestión del talento”, concepto que ha sido ampliamente utilizado en el entorno empresarial hasta el día de hoy.

2.2.1 Satisfacción Laboral

La correspondencia existente entre la satisfacción laboral y la retención del personal es innegable, por ello, es importante que las organizaciones presten la atención necesaria en recopilar la información que permita conocer si el personal se encuentra satisfecho o no.

Pero, ¿qué es satisfacción laboral?

“Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”. (Robbins y Judge, 2013, p.74).

Para Zayas Zayas et al. (2015): Toda actividad de una persona está motivada, impulsada, dirigida, y movilizada, desde el punto de vista psicológico, por los motivos conscientes o inconscientes. Los motivos son los mecanismos psicológicos que impulsan y dan dirección a la actuación” (p.37).

Esto quiere decir, que la satisfacción laboral se refiere a los factores que motivan a las personas a llevar a cabo alguna acción, en este caso, el cumplimiento eficiente de sus funciones.

La importancia de efectuar un estudio de satisfacción laboral recae en identificar los factores que permiten el desarrollo de las labores organizacionales y su relación con el sentido de bienestar de las personas, lo que ayuda a mejorar dicha relación, generando mayor competitividad organizacional, por medio de la disminución de ausencias, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales inadecuadas, etc.

En el tema de la satisfacción laboral debe considerarse que no siempre el trabajo realizado por los colaboradores es de su desagrado, por lo que puede presentarse que exista motivación por las tareas realizadas, pero insatisfacción con otros factores laborales.

2.2.1.1 Teorías sobre la motivación

De acuerdo con (Arnold & Randall, 2012) la motivación se compone de factores internos y externos que empujan a comportarnos de cierta manera.

De acuerdo con (Chiavenato, 2011) existe un modelo básico de motivación:



Ilustración 1. Modelo Básico de motivación según Chiavenato (2011).

Dentro de las teorías de motivación más reconocidas, que motivan la satisfacción laboral de acuerdo con Chiavenato (2011):

- Jerarquía de las necesidades según Maslow: para Maslow las necesidades están organizadas en una pirámide de acuerdo con su relevancia en la vida humana, donde la base se conforma por las necesidades más básicas (fisiológicas y de seguridad) y en la cúspide las secundarias (sociales, estima y autorrealización).

Lo anterior se resume en que si una necesidad se encuentra satisfecha ya no será una motivación para una acción, por lo que únicamente las necesidades no satisfechas influirán en la conducta de las personas.

- Teoría de los dos factores de Herzberg: en esta teoría la motivación depende de dos factores específicos: los factores higiénicos (condiciones físicas y ambientales del trabajo) y factores motivacionales (tareas relacionadas con el puesto).

Según Chiavenato (2011) sobre la teoría de Herzberg: “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción” (p.45).

- El modelo contingencial de motivación de Vroom: en este modelo, se afirma que una persona puede aumentar su productividad cuando se incluyen tres factores (objetivos personales, relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad y percepción de su influencia en su productividad).

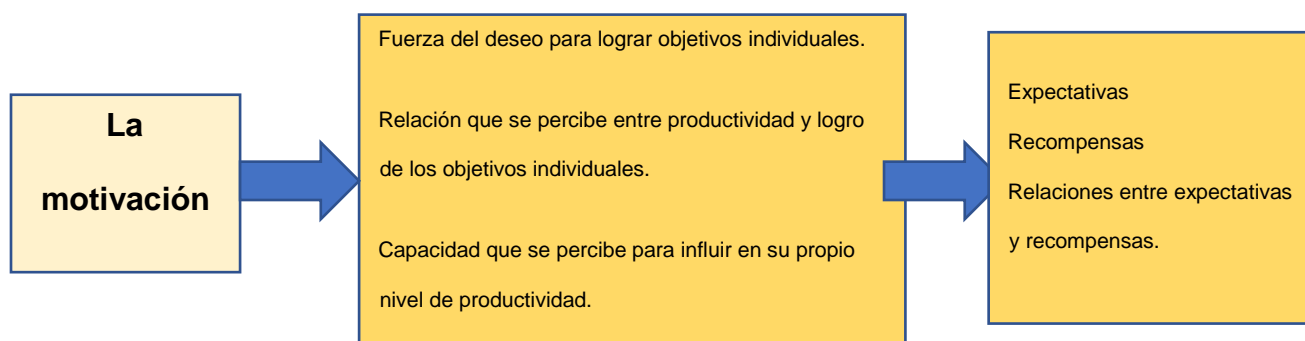


Ilustración 2. Modelo de motivación de Vroom, Chiavenato (2011).

- Teoría de las expectativas: se refiere a la relación entre el dinero como medio para satisfacer necesidades y la creencia que para obtener dicho dinero debe haber buen desempeño.



Ilustración 3. Modelo de las expectativas, Chiavenato (2011).

2.2.1.2 Tipos de incentivos

Según Chiavenato (2011) los incentivos son estímulos que otorga la organización a sus colaboradores como salarios, premios, oportunidades de crecimiento a cambio de contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Son pagos que poseen un valor subjetivo para cada individuo ya que lo que es útil para uno puede no serlo para otro.

De acuerdo con Chiavenato (2011):

La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas, las cuales son integrantes de la organización. Cada integrante recibe incentivos (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización y seguirá colaborando con la organización solo si los incentivos (recompensas) son iguales o mayores (en términos de los valores que representan para el integrante y de las opciones disponibles) que las contribuciones que se le exigen. (p.71).

El paquete de incentivos debe elaborarse de manera que desarrolle la motivación en los colaboradores, con el fin de direccionar las energías en el alcance los objetivos organizaciones. Para ello Chiavenato (2011) menciona que el sistema de premios no debe incluir únicamente los salarios, vacaciones, ascensos, sino también la garantía de continuar en el puesto, transferencia a puestos más estimulantes, y reconocimientos a nivel laboral, además de considerar los mecanismos y procedimientos necesarios para distribuirlos.

2.2.1.3 Factores laborales des motivantes

Según (Dessler y Varela, 2017) las personas que no están satisfechas con su trabajo tienden a dejar más rápidamente la organización, y esto se da por diversos motivos.

Algunos de estos factores por los cuales las empresas pierden la fidelidad y preferencia de sus colaboradores, son: salarios poco competitivos, pocas oportunidades de crecimiento, malas relaciones interpersonales, trabajos rutinarios sin exigencias, sentido de injusticia. Esto provoca que el personal disminuya su calidad laboral e inicie la búsqueda de otra opción de trabajo que le genere mayores retos y mejores condiciones de retribución por la labor efectuada.

Diversos estudios han demostrado que es de suma importancia identificar los factores que están generando insatisfacción laboral ya que esta repercute en forma negativa en el comportamiento organizacional, generando: ansiedad, desmotivación, estrés, motivando el aumento de ausentismo, renunciaciones y actitud negativa, etc.

2.2.1.4 Calidad de vida en el trabajo

De acuerdo con Chiavenato (2011):

Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. (p.276).

La higiene laboral señala los procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza (Chiavenato, 2011). De lo anterior se desprende, que uno de los factores que generan satisfacción en el trabajo es que existan modelos de seguridad e higiene que permitan el desarrollo de las actividades laborales de forma segura física y mentalmente.

2.2.2 Retención del personal

Según Chiavenato (2011) los procesos para retener a las personas donde el servicio laboral sea compatible con un estándar de vida saludable es importante para asegurar la permanencia de los colaboradores en la organización.

Para Garcés, et al. (2016):

Al hablar de permanencia se coloca en juego “ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las

personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, ‘el conocimiento’ (p.110).

Uno de los motivos por los cuáles es importante retener al personal es el alto costo que representa la rotación de personal, ya que involucra gastos para cubrir la vacante mientras se da el aprendizaje. Según un artículo del Diario el Tiempo (2016):

El tema es tan preocupante que, según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante –periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición–, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

El mantener la cohesión de grupo, la lealtad hacia la organización, la imagen empresarial, la continuación en el logro de objetivos organizacionales y en algunas ocasiones el secreto empresarial, son justificantes válidos para generar políticas y estrategias para la retención del personal. De acuerdo con un artículo publicado por la EAE *Bussiness School* de España (2017), una alta rotación de personal genera las siguientes desventajas:

- Afecta la integración de los equipos de trabajo, dado que los nuevos elementos tardan un plazo considerable en acoplarse a la dinámica de las empresas y en asumir de lleno sus funciones.
- Cuando la rotación es excesiva, la empresa puede proyectar una imagen de inestabilidad e improvisación hacia el exterior.
- Se corre el riesgo de que la información interna sea revelada por trabajadores que ya no estén en la empresa. Uno de los beneficios de mantener los grupos es que se afianzan los lazos, se genera confianza y existen menos posibilidades de que el capital corporativo de la empresa sea revelado a particulares.

Al reconocer el valor que tiene el talento humano en la organización, y su catalogación como fortaleza ante la competencia, es que se puede dar inicio a la generación de estrategias que permitan evitar la fuga de personal, que represente un valor importante para el alcance de los objetivos. El conocimiento generado a través de muchos años de experiencia tiene un valor incalculable, ya que a partir de este se pueden agregar mayores conocimientos que amplíen la gama de habilidades del talento existente.

Para lograr los objetivos de retención de personal es importante elaborar estrategias previamente que permitan evitar anticipadamente la fuga de talentos, y al mismo, brinden opciones para ofrecimientos en casos de renunciaciones.

Según (Dessler & Varela, 2017) la gerencia debe comprender que la retención del personal es una tarea de la administración del talento, por lo que las estrategias de retención deben ser multifuncionales.

2.2.2.1 Factores que inciden en la retención del talento humano

De acuerdo con Naiman (2015) dentro de los factores que inciden en la retención del talento se pueden mencionar: generar un sentido de pertenencia y compromiso, promover un buen clima laboral, desarrollo profesional, flexibilidad, balance entre el ámbito laboral y personal, capacitaciones.

Las buenas relaciones interpersonales, o un buen ambiente laboral, son un factor de peso que los colaboradores consideran al momento de tomar la decisión de dejar o no la empresa, por ello, la gerencia de talento humano debe considerar dentro de sus planes estratégicos de retención de personal la medición de este concepto para que no se convierta en la primera debilidad para la salida del personal.

De acuerdo con Mondy (2013):

Para asegurar que el personal con las habilidades y la experiencia necesarias esté disponible en todos los niveles, se requiere de esfuerzos constantes y concertados encaminados al mantenimiento de buenas relaciones internas con los empleados. Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos asociadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización. Estas actividades incluyen las promociones, las transferencias, los descensos de categoría, las renunciaciones, los despidos y el retiro o la jubilación. (p.412)

2.2.2.2 Remuneraciones y retribuciones

Según Chiavenato (2011) las remuneraciones y retribuciones forman parte del sistema de prestaciones que otorga la empresa a sus colaboradores para inducirles a permanecer en la empresa.

Las remuneraciones pueden ser de tipo económico o extraeconómico



Ilustración 4. Diversos tipos de remuneraciones según Chiavenato 2011.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

La finalidad de la investigación recae en la contribución que generará el estudio a realizar. La investigación tiene dos finalidades: la teórica y la aplicada.

Según Barrantes R. (2013) la investigación teórica: “es aquella actividad orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación...para crear un cuerpo de conocimiento teórico en algún campo de la ciencia”. (p. 64).

De acuerdo con Barrantes R. (2013): “la investigación aplicada tiene la finalidad de resolver problemas prácticos, para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa...” (p. 64).

La finalidad de esta investigación es aplicada, debido a que busca obtener datos relevantes sobre la satisfacción de los colaboradores del Castillo Country Club S. A. y conocer la importancia que la organización le da a la retención del personal, para la generación de estrategias que permitan la adecuada retención del talento.

3.1.2 Dimensión temporal

De acuerdo en la teoría existen dos tipos de investigaciones: la transversal y la longitudinal.

La transversal señala Barrantes (2013): “Estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” (p.64).

Según González et al. (2018) la longitudinal: “analiza el desarrollo del tema investigado, tanto en diversos momentos como a lo largo del tiempo; todo con el fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema conforme pasa el tiempo” (p.26).

Para la presente investigación, la dimensión temporal es la transversal, ya que se estudian a profundidad cuales factores inciden en el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral en los trabajadores, en un lapso determinado.

3.1.3 Marco

De acuerdo con González et al. (2018), el marco de investigación se traduce en el tamaño o extensión que tendrá la temática que se pretende investigar. El mismo puede ser mega (estudio a nivel nacional o temática amplia y compleja), macro (se estudia un fragmento del mega) y micro (un elemento o subtema de investigación).

Para la presente investigación la amplitud corresponde a un marco investigativo macro, debido a que se estudia al personal del área financiera, administrativa y recursos humanos, donde adicionalmente se efectuarán preguntas específicas a este último departamento. Se asevera lo anterior, considerando al personal de un solo departamento (cobros) como marco micro, a un área específica (financiera: contabilidad, cobros y tesorería, proveeduría, ingresos al club, salud ocupacional y recursos humanos) como marco macro y a todas las áreas en conjunto (comunicación y mercadeo, finanzas, administración, servicios generales, alimentos y bebidas) como marco mega.

3.1.4 Naturaleza

La investigación puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta.

Según González et al. (2018): “Una investigación con un enfoque cuantitativo recaba datos, cifras, cantidades, valores numéricos que respalden la prueba de hipótesis” (p.28).

De acuerdo con González et al. (2018): “La triangulación busca complementar ambos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo, pues considera que ambos enfoques aportan una visión más integral” (p.30).

En cuanto al enfoque cualitativo, dice Hernández, et al (2014): [...] se considera que todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, lo cual es construido a partir de sus experiencias y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderlo en su contexto” (p.9).

La naturaleza de esta investigación es cualitativa, ya que se busca recabar opiniones, valoraciones, y el sentir de los colaboradores con respecto a diversos factores que conllevan a la satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Es importante considerar que los puntos de vista y el valor que se otorgue a cada factor a evaluar es completamente personal y depende de que tan significativo sea en la vida de cada colaborador.

3.1.5 Carácter

Según González et al. (2018): “Por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas-interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas, entre otras” (p.32).

González et al. (2018): “La investigación exploratoria, como su nombre lo indica, es la investigación que se realiza para conocer un tema poco investigado” (p.32).

En cuanto a la investigación descriptiva indica González et al. (2018): “corresponde a los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo; es decir, describir el hecho lo más minuciosamente posible, con lujo de detalle, para que los lectores se formen una idea sobre lo que está ocurriendo” (p.32).

La investigación analítica-investigativa según González et al. (2018): “busca en primer lugar, conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego poder explicar y comprender- en sentido hermenéutico - porque razones, motivos o circunstancias esto ocurre” (p.33).

.

La investigación causal se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, concibiendo el problema como un efecto. Es decir, estudia la relación causa-efecto y causas-efecto. Por ejemplo, busca explicar las causas administrativas o personales que provocan una alta rotación de personal en una

institución pública; por otro lado, las causas educativas, socioeducativas, o socioafectivas que influyen en la baja promoción en matemática en los colegios.

(González et al. 2018, p.33)

Considerando lo anterior, se concluye que esta investigación es de tipo causal debido a que se busca determinar cuáles factores son causantes de agrado o descontento en los trabajadores, generando niveles satisfactorios o insatisfactorios en el trabajo, lo cual reta a la administración del recurso humano a contemplar opciones o tácticas para evitar la salida del personal.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Según González et al. (2018): “Se especifican los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (p.34).

Las personas evaluadas son los colaboradores del área financiera del Castillo Country Club S.A, misma que está compuesta por los departamentos de: Contabilidad, Cobros, Tesorería y la Jefatura Financiera. Adicionalmente, se investigará con el área de Recursos Humanos algunos temas sobre medidas o planes para la retención de personal. El total es de 14 personas, distribuidas en 3 jefaturas, 2 supervisores y 9 subalternos.

El criterio de inclusión es que los colaboradores deben pertenecer al área financiera y de recursos humanos de la empresa. El criterio de exclusión se concentra en el personal de recursos humanos que no se relacione con la administración del personal propiamente, como el área de salud ocupacional y planillas.

3.2.1 Fuentes primera mano

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (Bernal, 2016, p.191):

En el caso de esta investigación, la información se obtendrá de los colaboradores del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A por medio de encuesta y entrevista.

3.2.2 Fuentes segunda mano

Procesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos ya sean en forma de compilaciones y resúmenes de referencias o listas de fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular... (Annet et al., 2012, p.31).

Para esta investigación las fuentes secundarias son:

Autor o autores	Título	País	Año
Jhonn Arnold, Ray Randall Et Al	Psicología Del Trabajo: Comportamiento Humano En El Ámbito Laboral	México	2012
Idalberto Chiavenato	Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Organizaciones	México	2011
Gary Dessler Y Ricardo Varela Juárez	Administración De Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano	México	2017
Stephen Robins Y Timothy Judge	Comportamiento Organizacional	México	2013
Annet, K, Sáenz López, C y Gonzalo Quiroga, M.	Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas.	México	2012
Bernal, C.	Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales.	Colombia	2016
Barrantes R	<i>Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo</i>	Costa Rica	2013
Hernández Sampieri R, Fernández Collado Y Batista Lucio	<i>Metodología de la Investigación</i>	Costa Rica	2014
Salas Vallina, Andrés; Alegre Vidal, Joaquín; Fernández Guerrero, Rafael	<i>La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles</i>	España	2013

Adicionalmente, se estarán considerando las siguientes tesis como fuentes de consulta para el desarrollo de la investigación:

Autor o autores	Universidad u organización	País	Año
Marcos Arias Sandí	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2010
Fabiola Bruzual Sandrea	Universidad de Morelos	México	2016
Pablo Miguel Mina	Instituto Tecnológico Buenos Aires	Argentina	2015
Pedro Prieto Bejarano	Universidad de Medellín	Colombia	2013
Ivannia Rodriguez Rosales	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2012
Katherine Salazar Vargas	Universidad Hispanoamericana	Costa Rica	2017

3.2.3 Fuentes tercera mano

Agrupan compendios de fuentes terciarias. Se trata del documento donde se encuentran registradas las referencias de otros documentos de características diversas, compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombre de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones... (Annet et al., 2012, p. 31)

Para esta investigación, las fuentes de tercera mano son:

Autor o autores	Título	País	Año
González Vallejo, L; Evans Meza, R y Pérez Fallas, D.	Manual: Vancouver, APA, citas y referencias bibliográficas	Costa Rica	2010
Universidad de Costa Rica	Guía de trabajos finales de graduación, tesinas y tesis de ciencias sociales	Costa Rica	2016
Castillo Country Club S. A	Filosofía corporativa	Costa Rica	2018
Madrigal, Neftalí	Estatuto	Costa Rica	2018
Patricia Naiman	¿Cómo retener a los talentos en las organizaciones?	Costa Rica	2015
Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J	Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones	Colombia	2016
Banco Mundial	Fuga de cerebros ¿dolor de cabeza para Latinoamérica?	España	2013
EAE Bussiness School	Rotación laboral ¿qué ventajas tiene?	España	2017
García Viamontes D	<i>Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales</i>	España	2012

Garita K	<i>Los desafíos de la modernidad</i>	Costa Rica	2018
Minbaeva, D., & Collings, D. G	<i>Seven myths of global talent management. The International Journal of Human</i>	Inglaterra	2013
Miranda D	<i>Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa.</i>	Costa Rica	2016
Periódico El tiempo	<i>Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren.</i>	Colombia	2016
Real Academia Española	Diccionario de la RAE	España	2017

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1 La población

Según González et al. (2018): “Constituye el universo total sobre el cual se hace la investigación y puede estar conformada por comunidades, grupos, personas; situaciones, organizaciones” (p.37).

La población seleccionada es la que pertenece al área financiera, administrativa y de recursos humanos de la organización, con distribución en nueve departamentos: contabilidad, cobros, tesorería, finanzas, proveeduría, ingresos de socios, recursos humanos y salud ocupacional.

3.3.2 La muestra

Según González et al. (2018):

Constituye un subgrupo representativo de la población, idéntico en todos sus extremos, su tamaño no implica que una investigación sea mejor, porque se lleve a cabo con grupos grandes; sino que la calidad radica en que se describan claramente las características de la muestra, para evitar ambigüedades o confusiones (p.37).

Según Sampieri R., et al (2014): “solo cuando queremos efectuar un censo debemos incluir todos los casos (personas, animales, plantas, objetos) del universo o la población” (p.172).

Para esta investigación se utilizará el censo, considerando que la investigación que se desea realizar se centra en el 100% de la población del área financiera, administrativa y de recursos humanos, compuesta por 30 personas.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

3.4.1 Observación

Según Barrantes (2012) por medio de la observación se obtiene información de primera mano de los hechos al momento que se producen.

3.4.1.1 Hoja de observación

Según Barrantes (2012) es un apoyo para el investigador en la recolección de la información ya que facilita la misma.

3.4.1.2 Lista de cotejo

Según Barrantes (2012) las hojas de cotejo permiten identificar si las características que se interesan conocer forman o no parte de los entrevistados.

3.4.1.3 Bitácora

Según Sampieri R., et al (2014): “Por otra parte, el investigador escribe lo que observa, escucha y percibe a través de sus sentidos, mediante dos herramientas: anotaciones y bitácora o diario de campo. Usualmente en este último se registran las anotaciones” (p.370).

3.4.1.4 Cámaras

Según Barrantes (2012) se refiere al uso de grabaciones de audio, fotografías o videos.

3.4.1.5 Mapas

De acuerdo con Hernández et al. (2014) son útiles cuando se necesita demarcar una zona de estudio en específico.

3.4.2 Entrevista

Para Barrantes (2012) las entrevistas son un medio para obtener información donde por medio de formulación de preguntas estructuradas se busca obtener información que ayude con los objetivos de la investigación.

3.4.2.1 Cuestionario

Según Sampieri R., et al (2014): “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Para la presente investigación se estará utilizando el cuestionario para lograr obtener información sobre la satisfacción personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos y los datos sobre la existencia de estrategias de retención del personal con la finalidad de efectuar recomendaciones que colaboren con mejoras en dichos ámbitos.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Definición conceptual, operacional e instrumental

Definición conceptual

Para la variable independiente satisfacción laboral:

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características”. (Robbins y Judge, 2013, p.74).

Para la variable dependiente retención del personal:

Aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Sin embargo, se evidencia en la realidad, que en ocasiones debe retenerse el personal no sólo de cargos importantes, sino aquellos que llevan una larga trayectoria en la organización que les ha permitido adquirir conocimiento implícito acerca del funcionamiento de esta, y que

representaría gran pérdida de capital para la organización, si este capital humano se fuga.

(González, 2009, citado por Garcés et al. 2016).

Definición operacional

Para la variable independiente Satisfacción laboral se considerará el siguiente indicador:

0 _____ negativo_ - 70+ _____ positivo _____ 100

Lo anterior indica que al aplicar el instrumento el resultado de las respuestas a los indicadores debe ser superior a 70 por ciento para considerar que existe una satisfacción laboral aceptable por parte de los colaboradores.

Para la variable dependiente retención del personal se considerará el siguiente indicador:

0 _____ negativo_ - 70%+ _____ positivo _____ 100%

Lo anterior indica que al aplicar el instrumento el resultado de las respuestas a los indicadores debe ser superior al 70% para considerar que tienen una adecuada estrategia para la retención del personal en los ítems 4, 5,6 y 7 y menor al 5% en la pregunta 3.

3.5.2 Definición instrumental

Para la variable independiente se utiliza la técnica de entrevista, instrumento cuestionario, preguntas de la 6 a la 17 del cuestionario A “Satisfacción laboral”.

Para la valoración y resultados de la variable dependiente retención del personal se utilizará la técnica Entrevista, instrumento cuestionario, preguntas de la 2 a la 9 del cuestionario B “Retención del personal”.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

RECOLECTADA

El desarrollo del siguiente capítulo recae en el análisis de los resultados de las encuestas y entrevista aplicada a la muestra seleccionada, con el objetivo de determinar si la hipótesis establecida se confirma o se descarta.

Las encuestas fueron aplicadas al personal que labora en el área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club. S.A.

La finalidad de la encuesta es determinar el grado de satisfacción laboral del personal de dicha área, su nivel de motivación en su puesto de trabajo y las opciones de crecimiento laboral con las que cuentan.

Adicional, se formula una entrevista a los encargados del departamento de recursos humanos, con el fin de determinar los índices de retención de personal y las estrategias utilizadas para evitar la fuga de talento en la organización, así como su perspectiva sobre la importancia de la retención del personal.

En el cuestionario la interpretación de los datos se realiza por medio de tablas y gráficos que faciliten la visualización de los resultados obtenidos para cada ítem de consulta. Referente a la entrevista, se utilizan valores porcentuales mayores o menores al 70% dependiendo de cada pregunta, y adicionalmente se analizan las respuestas obtenidas en preguntas abiertas para establecer una referencia sobre la forma de retener al personal.

Según Garza (2014) es realmente una exposición artística que no tiene solo la finalidad de presentar los datos, sino también, enfocar las ideas y propósitos deseados” (p. 28). De acuerdo con lo anterior, colabora con el entendimiento de los resultados obtenidos, considerando para ello una muestra definida que brinde mayor veracidad a la investigación.

La mayoría de las expectativas anotadas en el capítulo anterior, no fueron satisfactorias, por lo que el desarrollo de las mismas se realizará en los apartados de conclusiones y recomendaciones.

4.1 RESULTADOS

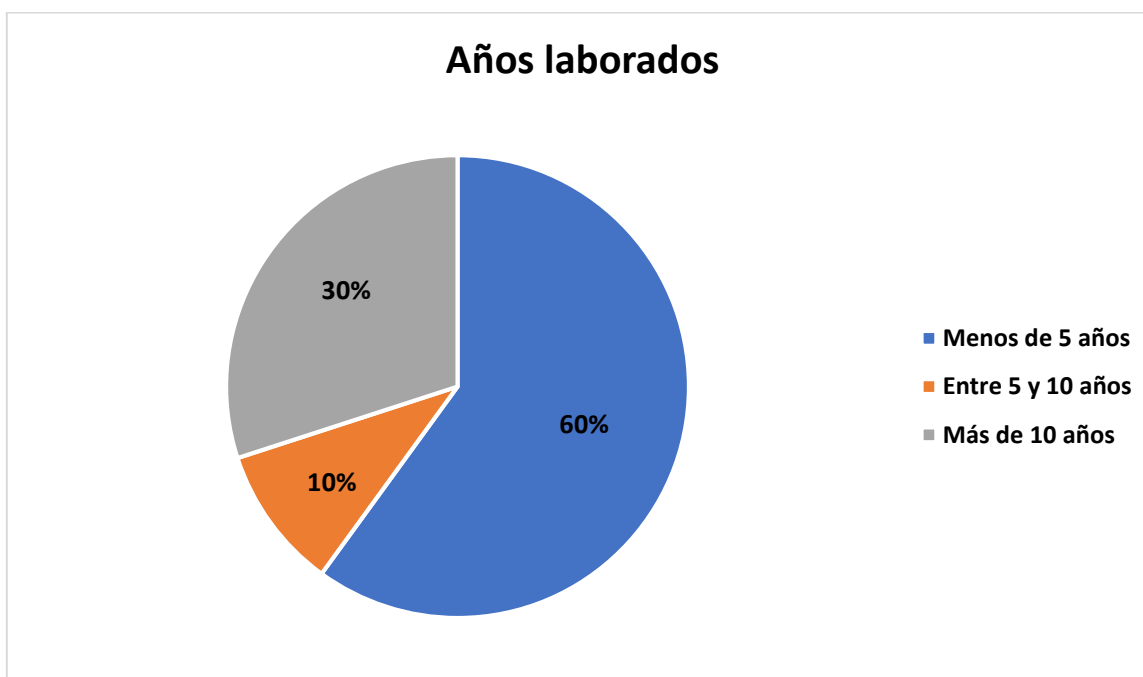
DATOS PERSONALES

Tabla 1. Años laborados en la empresa.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Años laborados para la empresa	Menos de 5 años	18	60
	Entre 5 y 10 años	3	10
	Más de 10 años	9	30
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 1. Años laborados en la empresa



Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

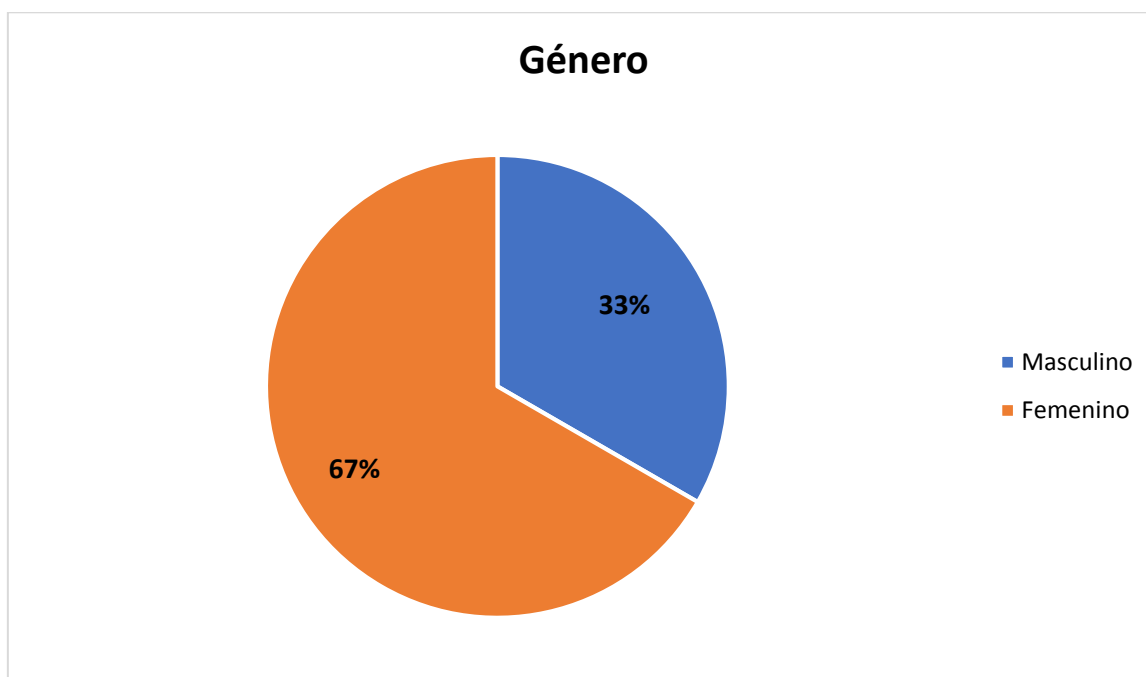
En el gráfico anterior se aprecia que la mayor cantidad de personas de la muestra seleccionada tiene menos de 5 años de laborar para el club, por lo que se considera que el ingreso de personal nuevo es contante en la empresa, lo que conlleva a costos de capacitación, costos en reclutamiento y selección, así como una incertidumbre sobre el desempeño de las nuevas contrataciones.

El menor rango es de un 10% del total de la muestra los cuales poseen entre 5 y 10 años laborados, que precisan de opciones de ascenso ya que han consolidado una carrera laboral y generado experiencia a lo largo de los años, lo que genera retos motivacionales y compensatorios que permitan que dicho talento no se fugue de la empresa.

Tabla 2. Género

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	10	33.3
	Femenino	20	66.7
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 2. Género

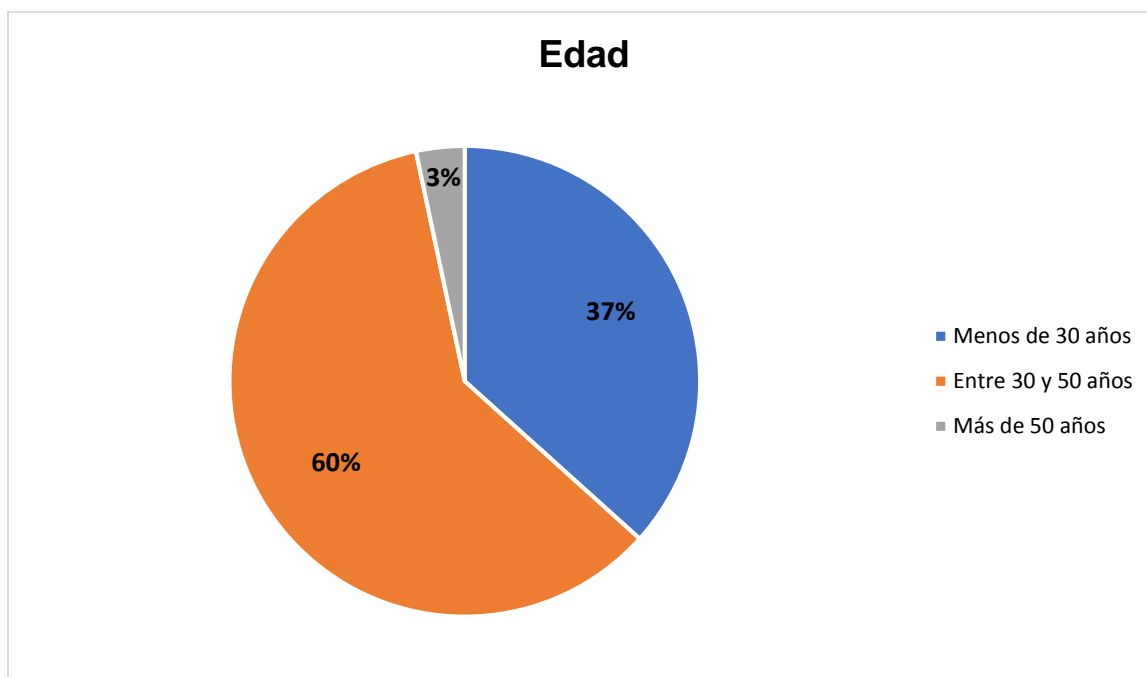
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Como se aprecia en el gráfico anterior, el personal de área administrativa, financiera y de recursos humanos está conformada en su gran mayoría por mujeres con un 67% del total de la muestra.

Tabla 3. Rangos de edad.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	menos de 30 años	11	37
	entre 30 y 50 años	18	60
	más de 50 años	1	3
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 3. Rangos de edad

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

La mayoría de los colaboradores de la muestra se centra en una edad entre los 30 y 50 años obteniendo un porcentaje del 60%, considerados como jóvenes adultos pertenecen a dos grupos: la generación X y Y por lo que se caracterizan por la ambición y emprendedurismo creativo respectivamente.

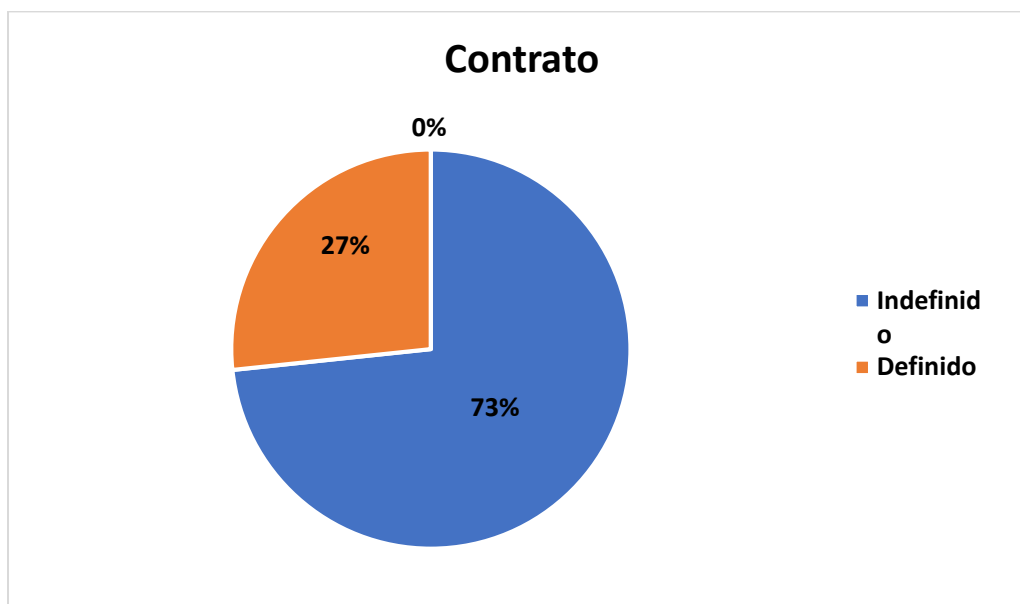
DATOS DE CONTENIDO

Tabla 4. Tipo de contrato.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de contrato	Definido	8	27
	Indefinido	22	73
	Eventual	0	0.0
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 4. Tipo de contrato



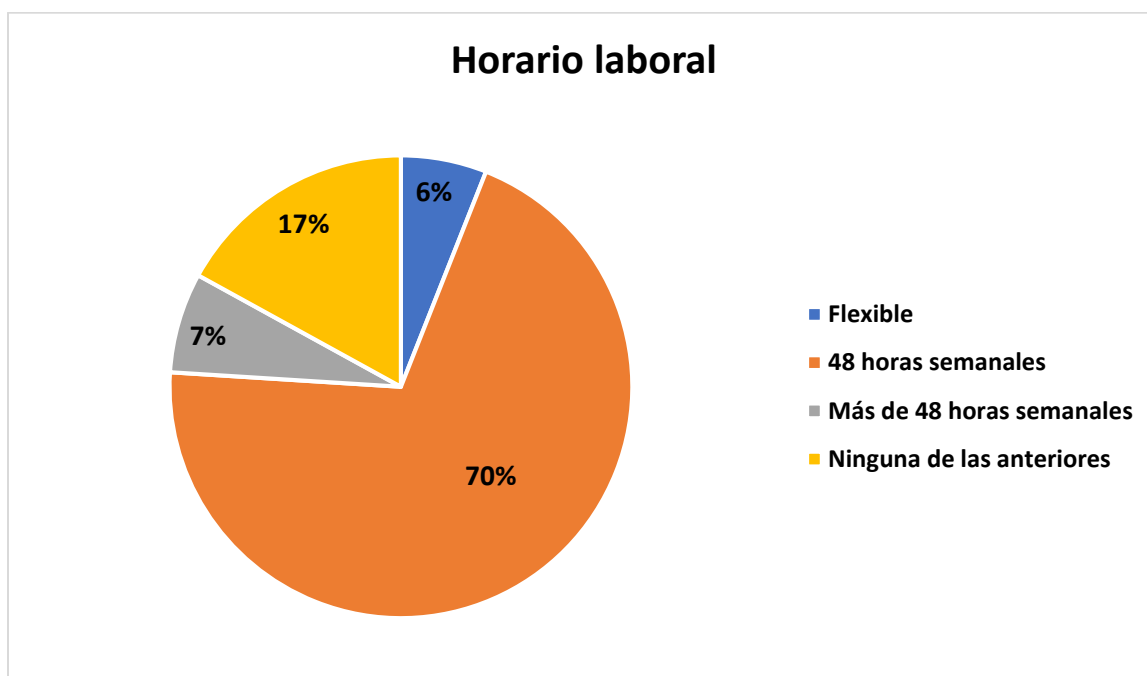
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

El 73% de los colaboradores encuestados tiene un contrato por tiempo definido, lo que ayuda a trazar un paquete de beneficios, crecimiento, capacitación y motivación a mayor plazo por parte de los administradores del capital humano. Por otro lado, el 27% de los encuestados no cuenta con contrato definido, lo que genera incertidumbre sobre su posición a futuro en la empresa.

Tabla 5. Horario laboral.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Horario laboral	Flexible	2	6
	48 horas semanales	21	70
	Más de 48 horas semanales	2	7
	Ninguna de las anteriores	5	17
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 5. Horario laboral

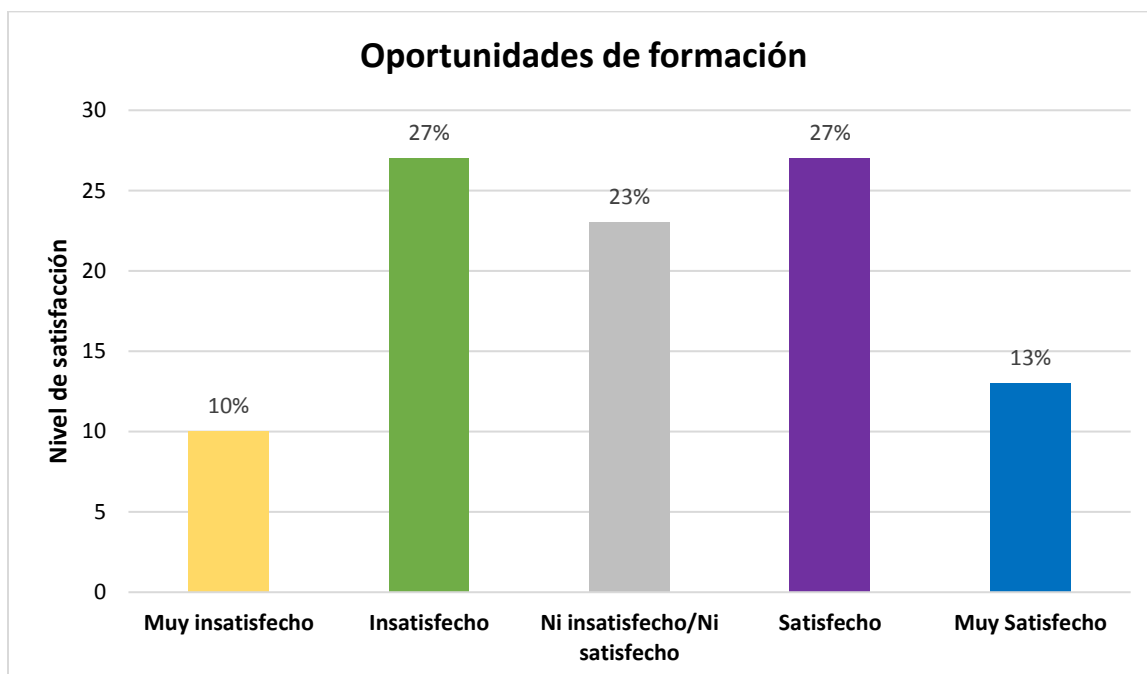
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

De acuerdo con la encuesta, únicamente el 6% de los colaboradores encuestados cuenta con factor motivante como lo es el horario flexible, lo cual es interesante, debido a que al ser un área administrativa permite trabajar con este tipo de incentivo. El 70% de la muestra debe cumplir con un horario de 48 horas

Tabla 6. Oportunidades de formación.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidades de formación	Muy insatisfecho	3	10
	Insatisfecho	8	27
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	7	23
	Satisfecho	8	27
	Muy Satisfecho	4	13
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 6. Oportunidades de formación que ofrece la empresa.

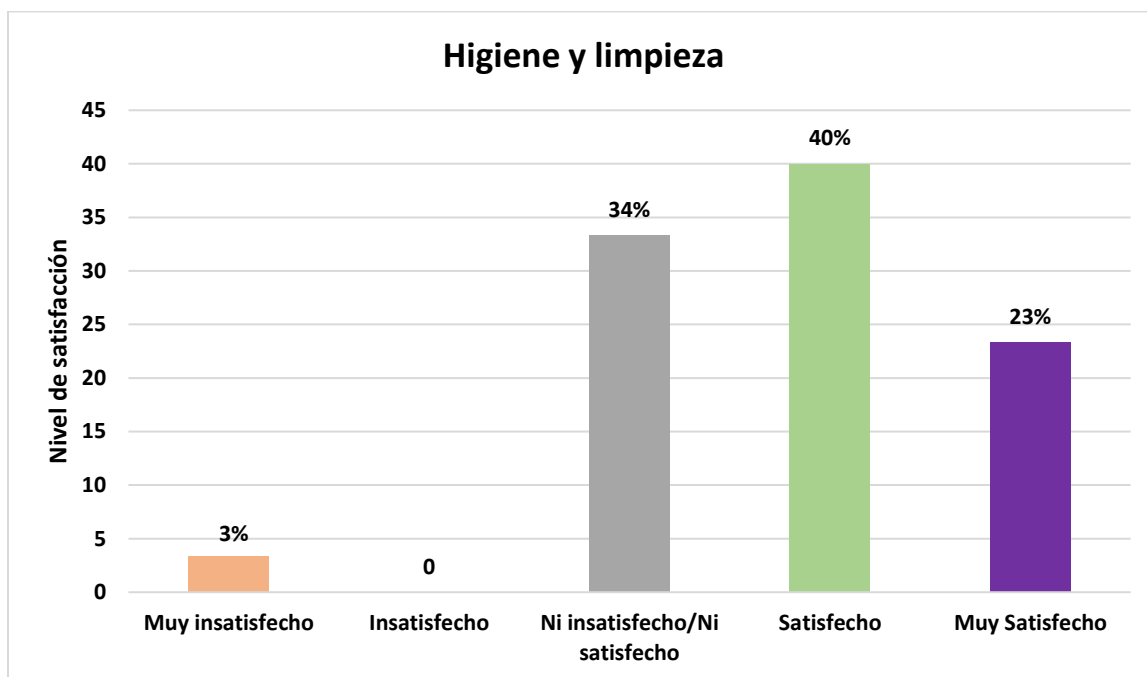
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

En el gráfico anterior se observa que el 40% de los encuestados está satisfecho o muy satisfecho con las oportunidades de formación que se ofrecen, sin embargo, un porcentaje muy similar (37%) no lo está.

Tabla 7. Higiene y limpieza en su trabajo.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Higiene y Limpieza en su trabajo	Muy insatisfecho	1	3
	Insatisfecho	0	0
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	10	34
	Satisfecho	12	40
	Muy Satisfecho	7	23
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Gráfico 7. Higiene y limpieza en su trabajo.

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

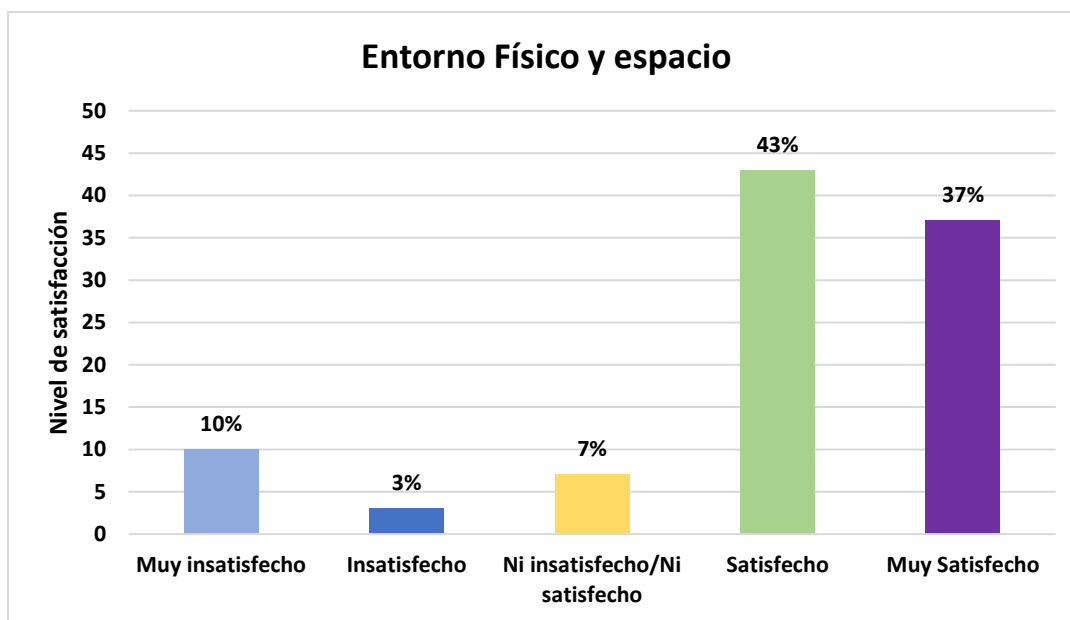
En este apartado, se observa que la gran mayoría, representada por un 63% se encuentra satisfecho con las condiciones de higiene y limpieza en su área de trabajo. El 34% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho, y únicamente el 3% se encuentra muy insatisfecho con dichas condiciones.

Tabla 8. Entorno Físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entorno Físico y Espacio en su lugar de trabajo	Muy insatisfecho	3	10
	Insatisfecho	1	3
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	2	7
	Satisfecho	13	43
	Muy Satisfecho	11	37
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Gráfico 8. Entorno Físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo.



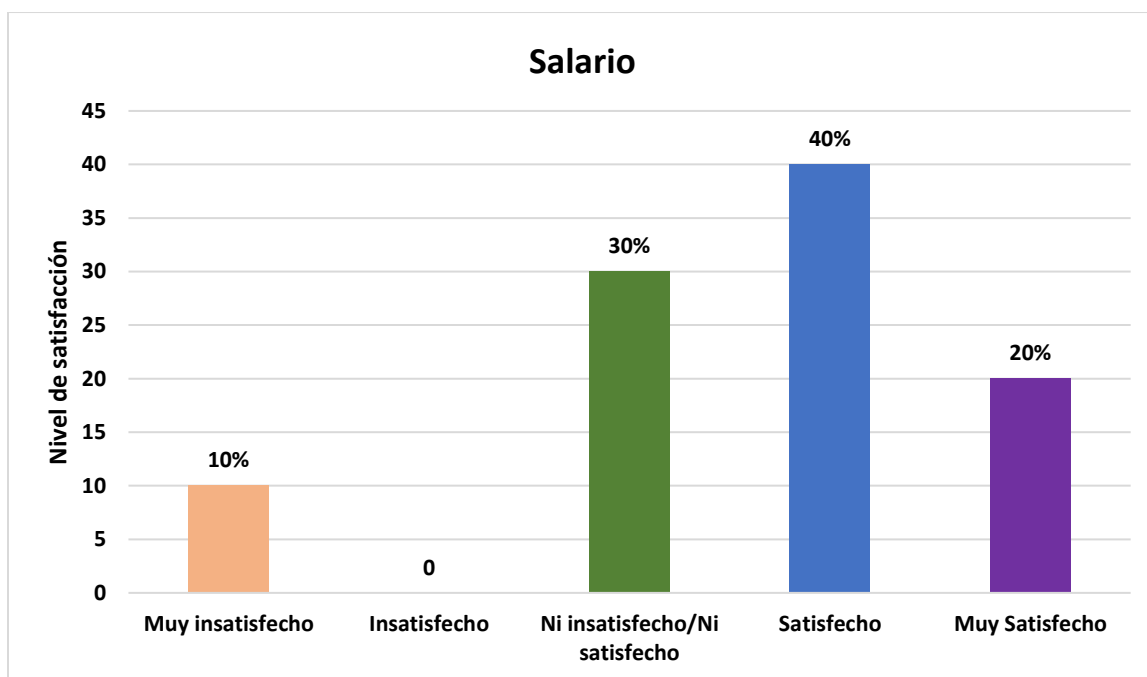
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Igual que la interrogante anterior, la mayoría de los encuestados representados por un 80% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el entorno físico que dispone en su lugar de trabajo. Por otra parte el 13% está insatisfecho o muy insatisfecho con el entorno físico, y un 7% indica no estar ni satisfecho ni insatisfecho.

Tabla 9. El salario que recibe.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
El salario que recibe	Muy insatisfecho	3	10
	Insatisfecho	0	0
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	9	30
	Satisfecho	12	40
	Muy Satisfecho	6	20
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Gráfico 9. El salario que recibe.

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

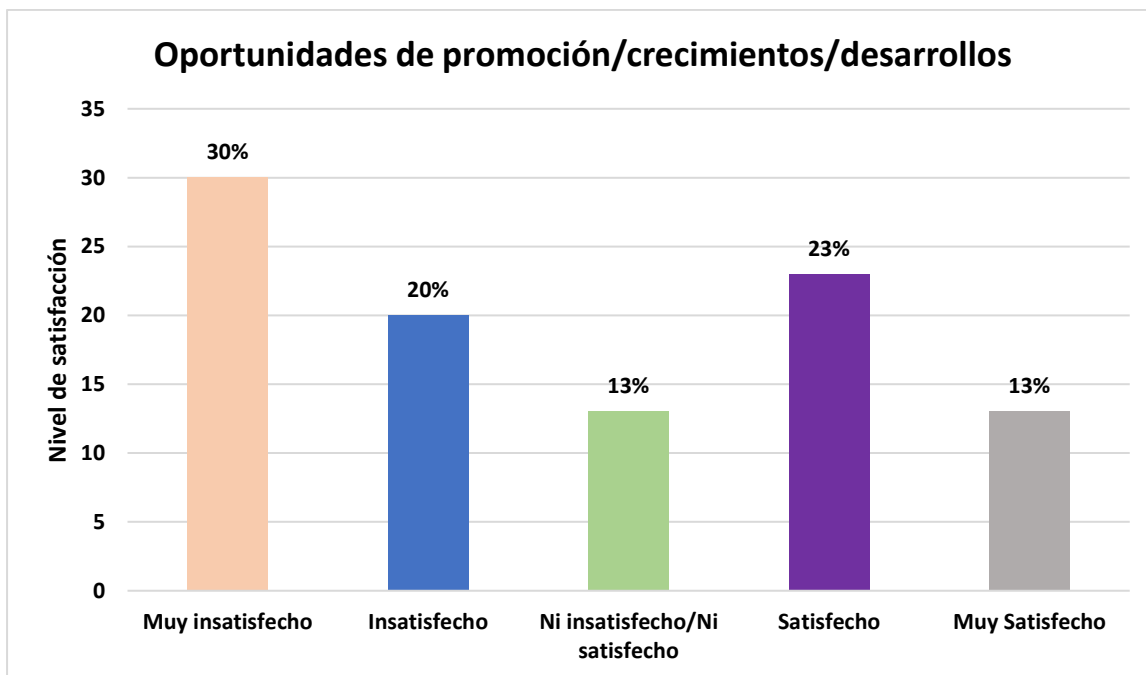
De acuerdo con la encuesta aplicada, la mayoría de los colaboradores con un 60% del total se encuentran satisfechos o muy satisfechos con el salario que reciben. El 30% del personal encuestado no muestra satisfacción ni insatisfacción, y el 10% se encuentra muy insatisfecho.

Tabla 10. Oportunidades de promoción/crecimientos/desarrollos que tiene.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Oportunidades de promoción/crecimiento/desarrollo	Muy insatisfecho	9	30
	Insatisfecho	6	20
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	4	13
	Satisfecho	7	23
	Muy Satisfecho	4	13
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 10. Oportunidades de promoción/crecimientos/desarrollos que tiene.



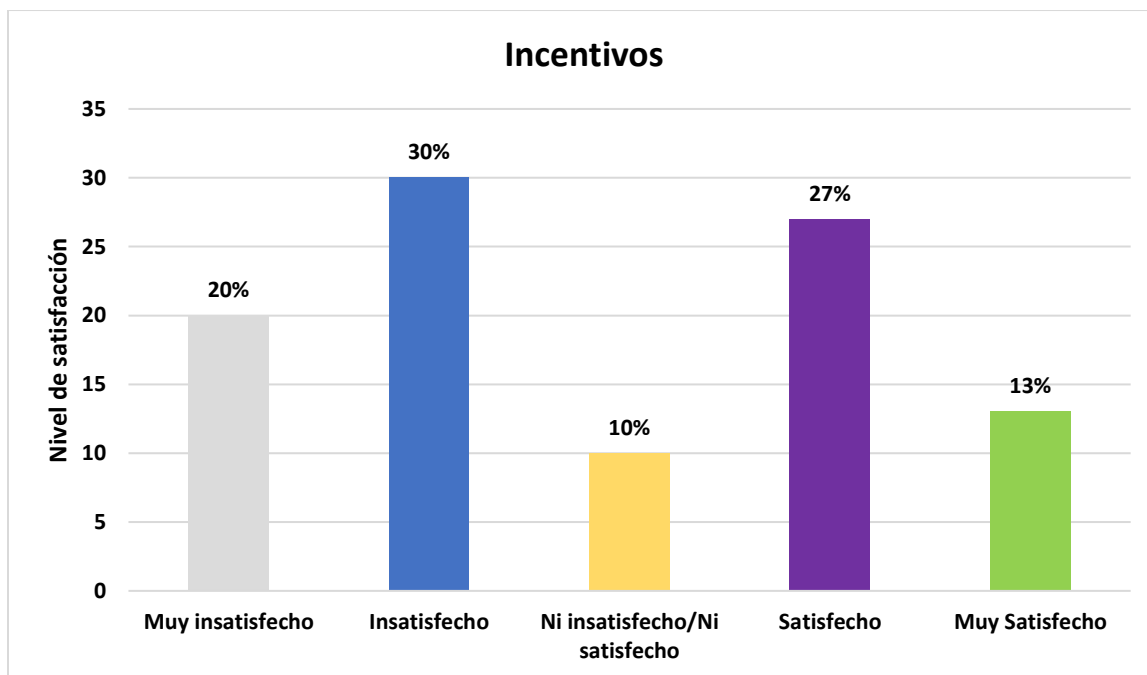
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

A diferencia de la pregunta anterior, la mayoría representada por un 50% se encuentran entre muy insatisfecho con un 30%, o insatisfecho con un 20% con respecto a las oportunidades de promoción o crecimiento que la empresa ofrece.

Tabla 11. Incentivos que la empresa otorga.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos que la empresa otorga.	Muy insatisfecho	6	20
	Insatisfecho	9	30
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	3	10
	Satisfecho	8	27
	Muy Satisfecho	4	13
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 11. Incentivos que la empresa otorga.

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

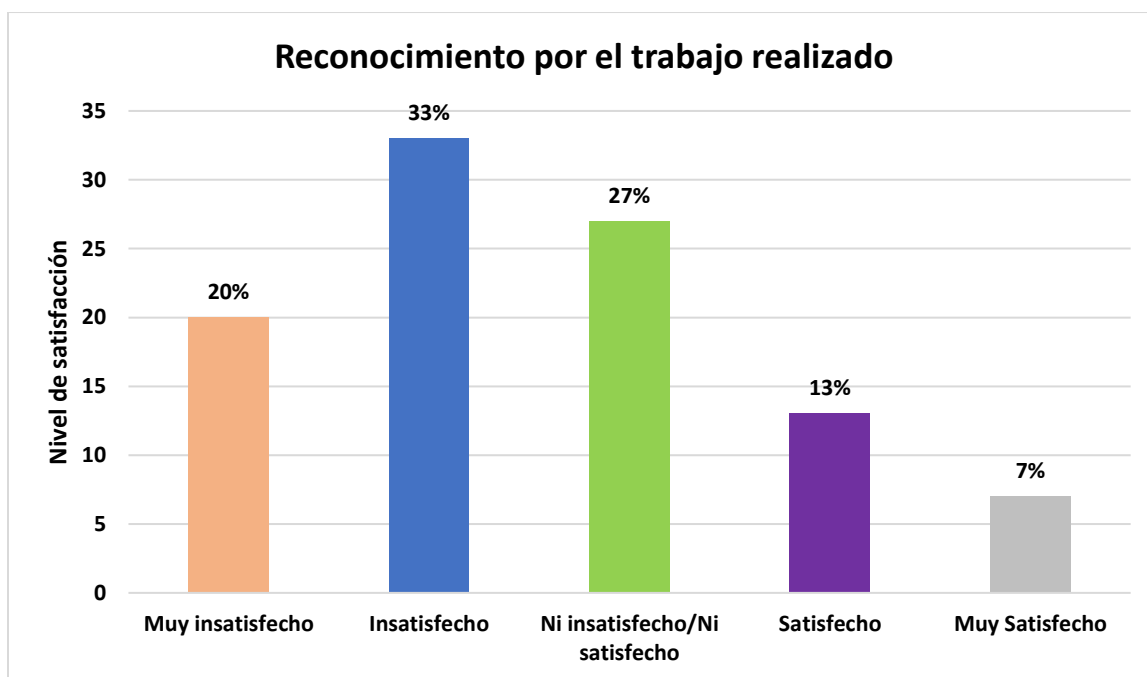
En esta interrogante se aprecia que únicamente el 40% de la muestra se encuentra satisfecha con los incentivos que la empresa otorga.

El 50% se encuentra insatisfecho o muy insatisfecho y el 10% no está ni satisfecho ni insatisfecho.

Tabla 12. Reconocimiento por el trabajo realizado.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento por el trabajo realizado	Muy insatisfecho	6	20
	Insatisfecho	10	33
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	8	27
	Satisfecho	4	13
	Muy Satisfecho	2	7
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 12. Reconocimiento por el trabajo realizado.

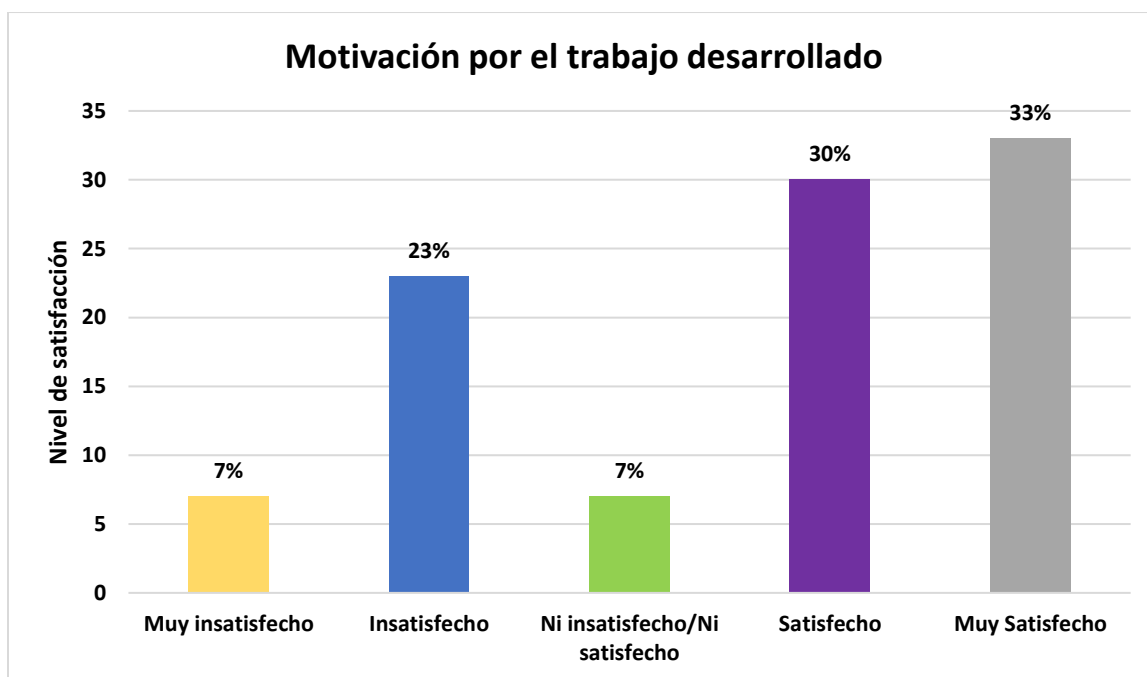
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

La encuesta muestra que la gran mayoría representada por un 53% considera que no se reconoce el trabajo que realiza. El 20% se encuentra satisfecho con este rubro y el 27% no presenta satisfacción ni insatisfacción.

Tabla 13. Motivación y satisfacción por el trabajo desarrollado.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Motivación	Muy insatisfecho	2	7
	Insatisfecho	7	23
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	2	7
	Satisfecho	9	30
	Muy Satisfecho	10	33
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 13. Motivación por el trabajo desarrollado.

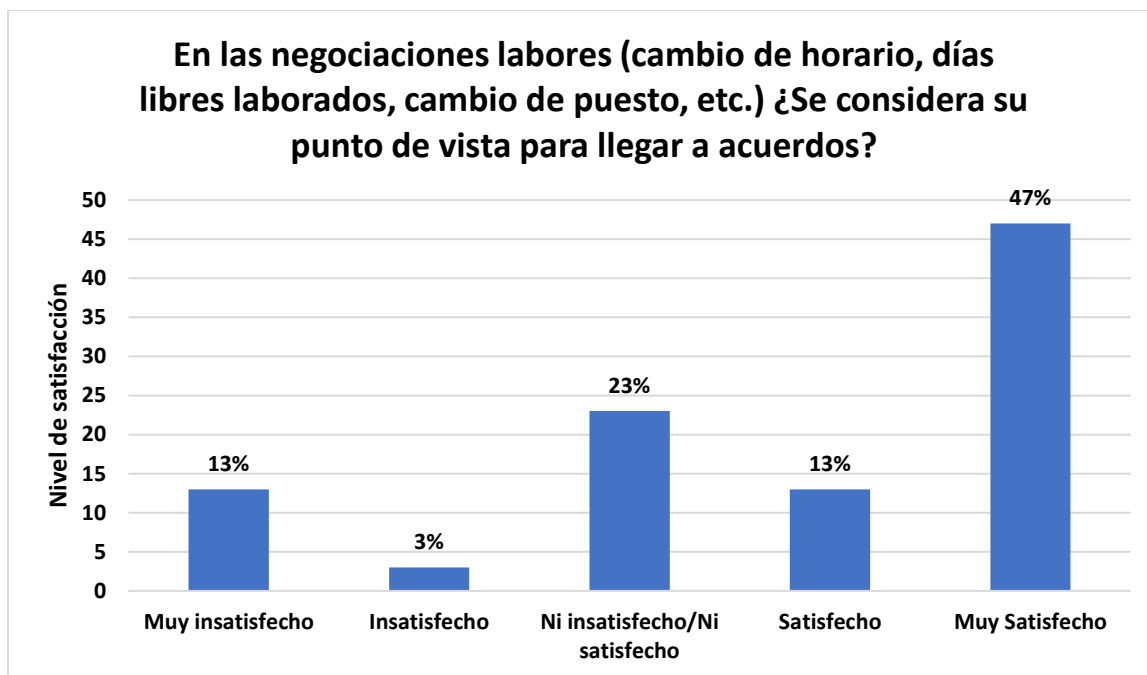
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

A pesar de que la mayoría de los colaboradores consideran que no se les reconoce el trabajo que realizan, el 63% está satisfecho con el trabajo que realizan actualmente, el 30% no está motivado y el 10% tiene una percepción intermedia.

Tabla 14. Negociaciones y acuerdos laborales.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Negociaciones y acuerdos laborales	Muy insatisfecho	4	13
	Insatisfecho	1	3
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	7	23
	Satisfecho	4	13
	Muy Satisfecho	14	47
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018.

Gráfico 14. Negociaciones y acuerdos laborales.

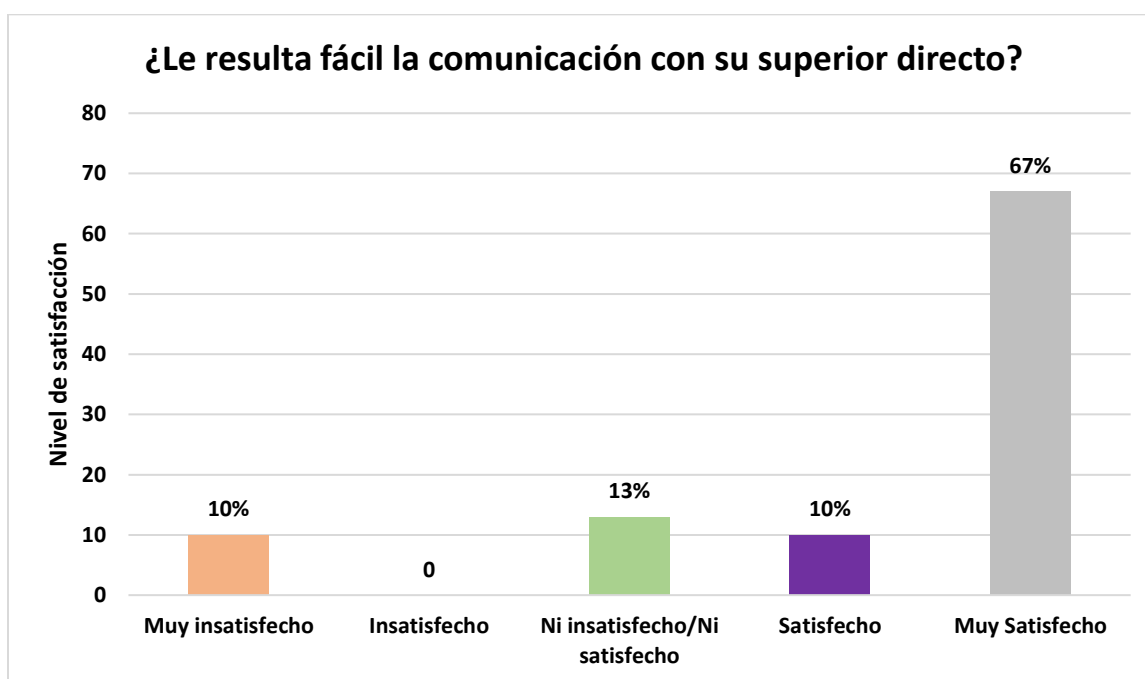
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Al consultar sobre los acuerdos laborales, se visualiza que el 60% considera que mantienen buenas negociaciones laborales y se les toma en cuenta para llegar a acuerdos, el 16% presenta insatisfacción y un 23% indica no estar satisfecho ni insatisfecho.

Tabla 15. Comunicación con superiores.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
¿Le resulta fácil la comunicación con su superior directo?	Muy insatisfecho	3	10
	Insatisfecho	0	0
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	4	13
	Satisfecho	3	10
	Muy Satisfecho	20	67
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Gráfico 15. Comunicación con superiores.

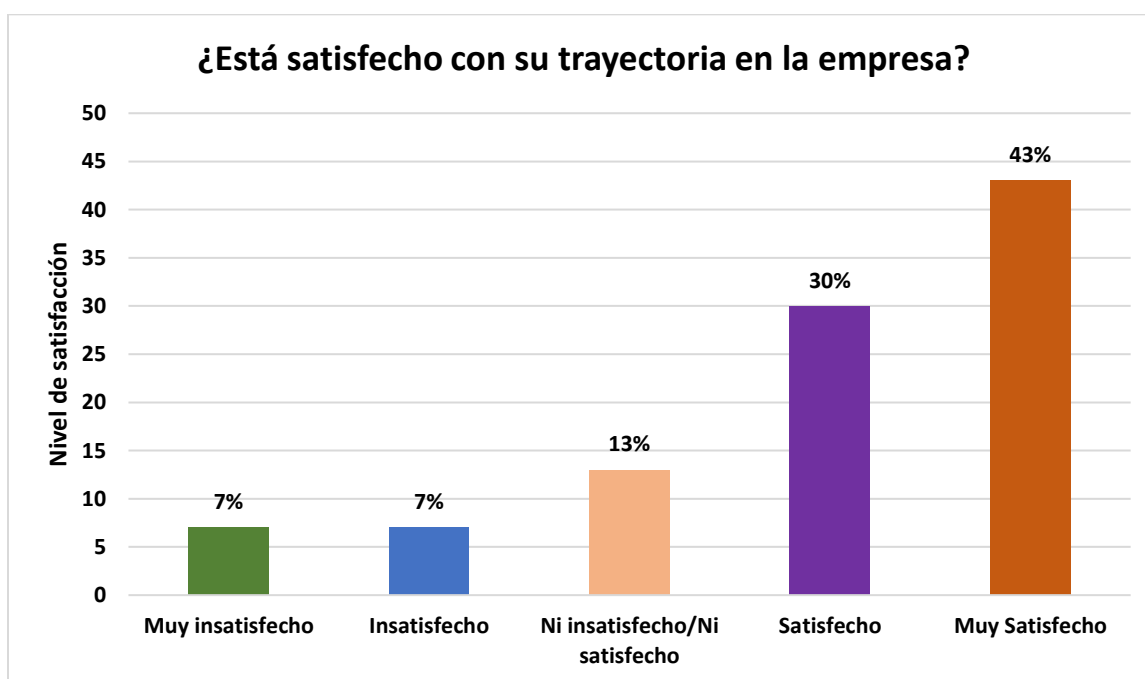
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Un 77% de los encuestados se siente satisfecho o muy satisfecho con la comunicación que mantiene con su superior directo, lo que es un buen indicativo ya que genera confianza entre ambas partes. El 10% no se encuentra satisfecho con la forma actual de comunicación con sus superiores y un 13% no presenta satisfacción ni insatisfacción.

Tabla 16. Trayectoria en la empresa.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?	Muy insatisfecho	2	7
	Insatisfecho	2	7
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	4	13
	Satisfecho	9	30
	Muy Satisfecho	13	43
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Gráfico 16. Trayectoria en la empresa.

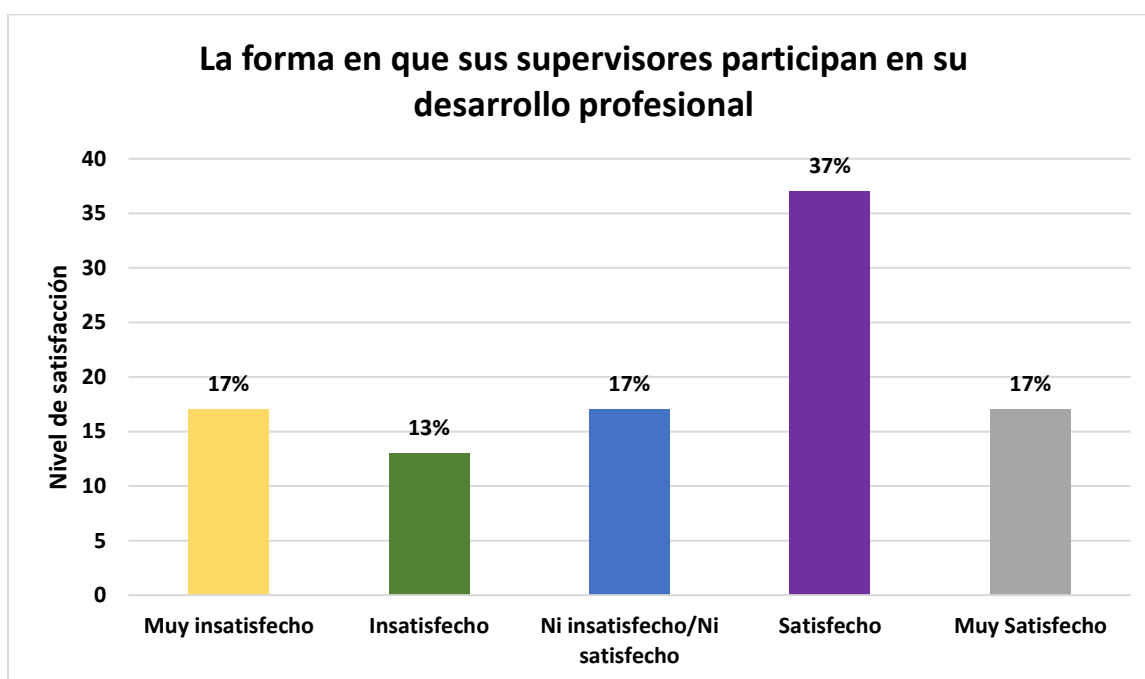
Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

El 73% de los encuestados se encuentra satisfecho o muy satisfecho con la trayectoria que lleva en la organización. El 14% se encuentra insatisfecho y un 13% se indica que no está satisfecho pero tampoco insatisfecho.

Tabla 17. Participación de líderes en el desarrollo profesional.

Descripción	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
La forma en que sus supervisores participan en su desarrollo profesional	Muy insatisfecho	5	17
	Insatisfecho	4	13
	Ni insatisfecho/Ni satisfecho	5	17
	Satisfecho	11	37
	Muy Satisfecho	5	17
TOTAL		30	100

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

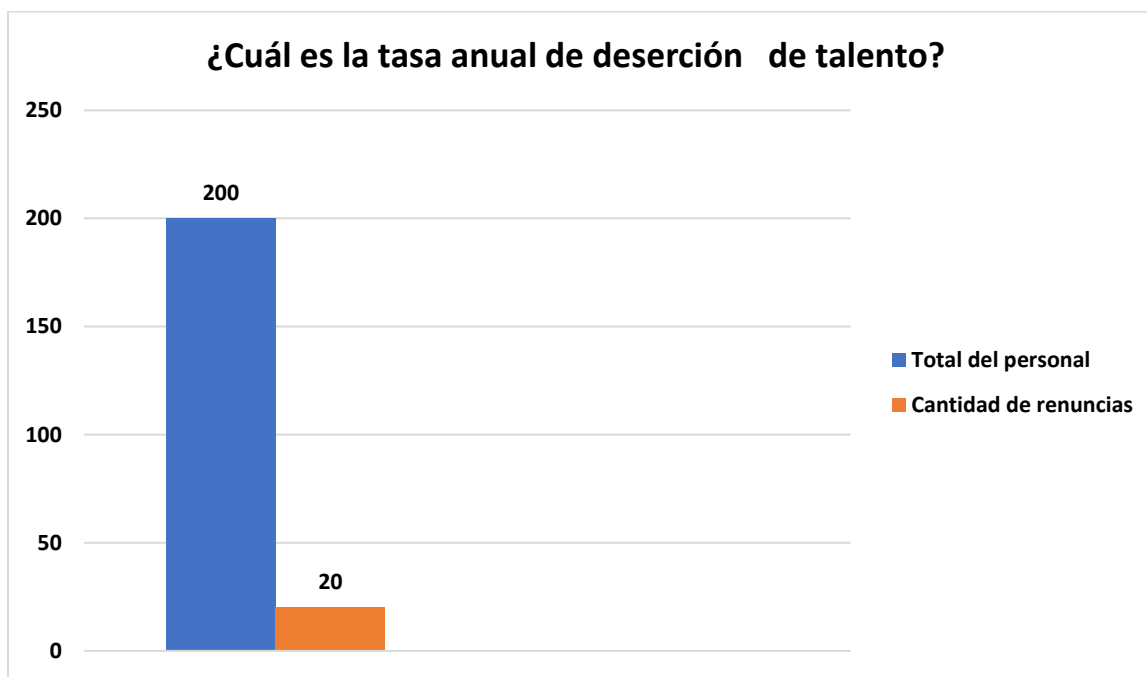
Gráfico 17. Participación de líderes en el desarrollo profesional.

Fuente: cuestionario aplicado al personal del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

El 30% de la muestra no considera que sus supervisores participan en forma positiva en su crecimiento profesional, por el contrario, el 54% están satisfechos o muy satisfechos con la forma en que sus supervisores intervienen laboralmente.

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

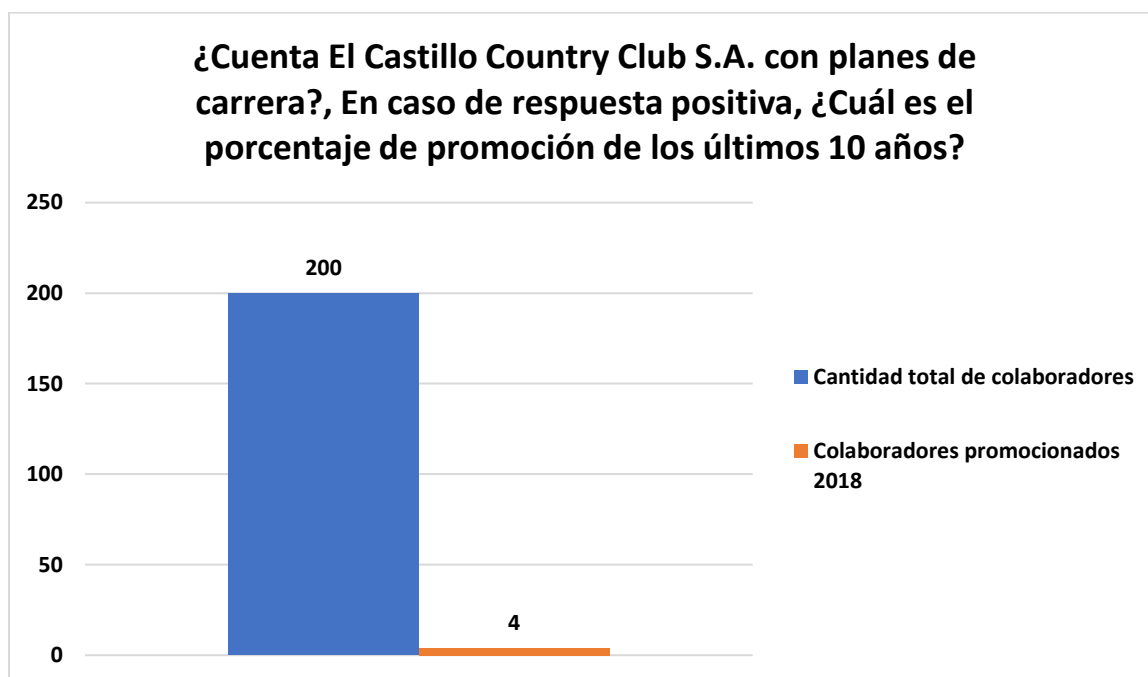
Gráfico 18. Tasa anual de deserción del talento.



Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

El dato aportado es un cálculo aproximado ya que no se maneja este indicador como parte de los procesos internos. Al consultar sobre el motivo, se indica que no se ha priorizado a nivel estratégico este análisis por parte de la administración. De acuerdo con el mismo, 20 personas han abandonado la empresa en el plazo de un año, esto da en promedio más de 3 personas cada 2 meses.

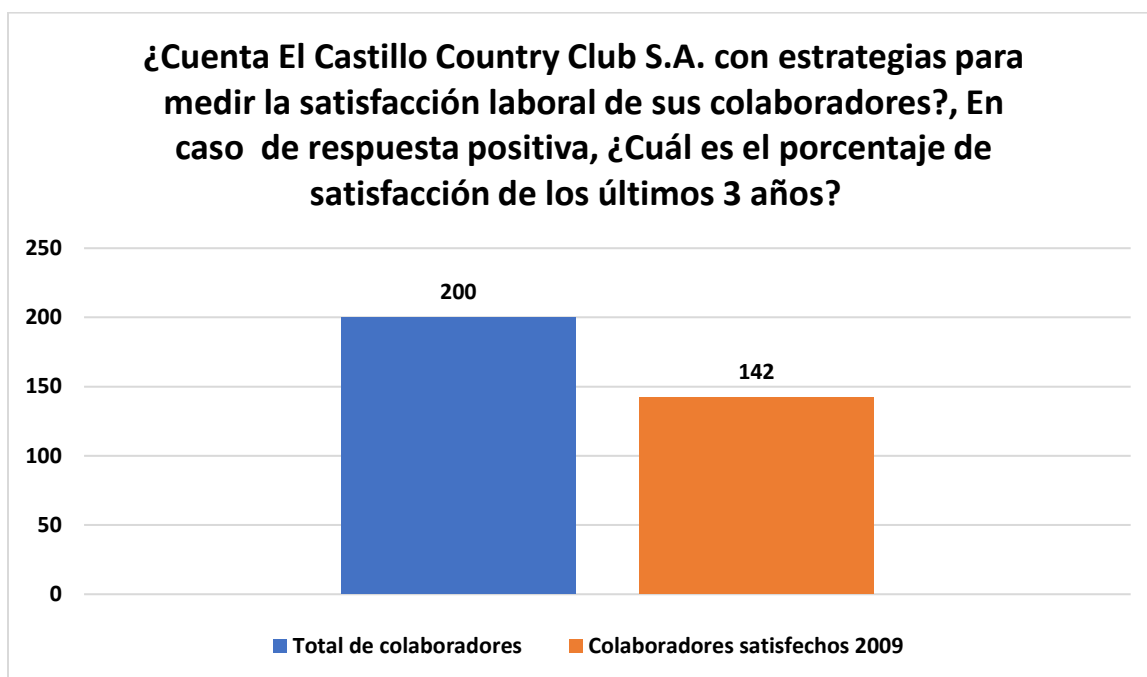
Gráfico 19. Planes de carrera y porcentaje de promoción de los últimos 10 años.



Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Actualmente el club no cuenta con planes de carrera, adicional a ello el porcentaje de promoción de los últimos 10 años ha sido sumamente bajo con únicamente 4 personas. Con ello se entiende que las plazas que quedan disponibles por salidas, no se cubren con personal que ya labora en la empresa.

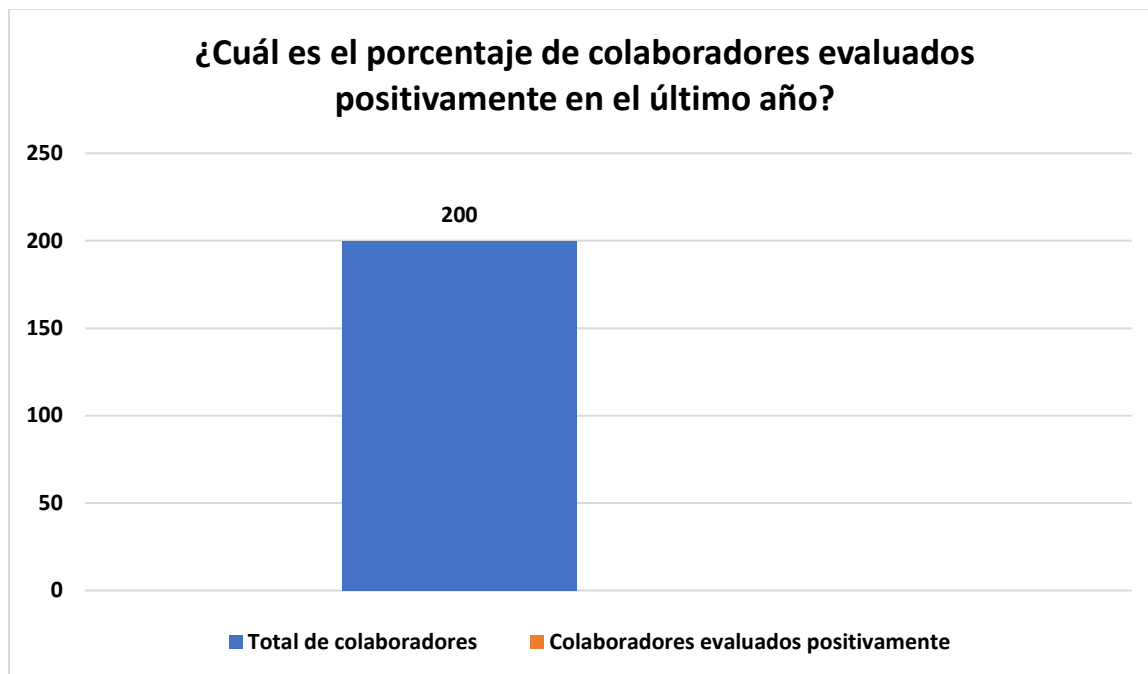
Gráfico 20. Estrategias para medir la satisfacción laboral de sus colaboradores y porcentaje de satisfacción de los últimos 3 años.



Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

El último análisis de satisfacción laboral se realizó en el año 2009 según indica el área de recursos humanos, por lo que no cuentan actualmente con datos vigentes sobre el tema. El motivo recae en que han surgido otros procesos urgentes para la gerencia, por lo que han postergado dicho proceso para el próximo año. En esta última evaluación, se observó una satisfacción del 71% equivalente a 142 colaboradores.

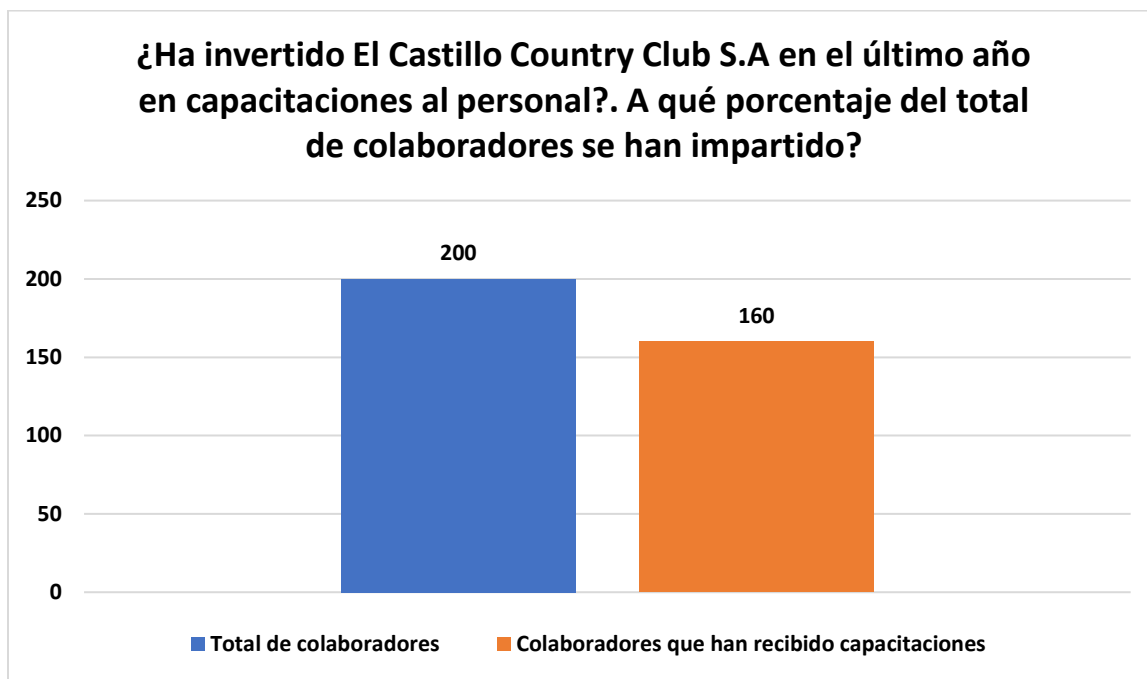
Gráfico 21. Porcentaje de colaboradores evaluados positivamente en el último año.



Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

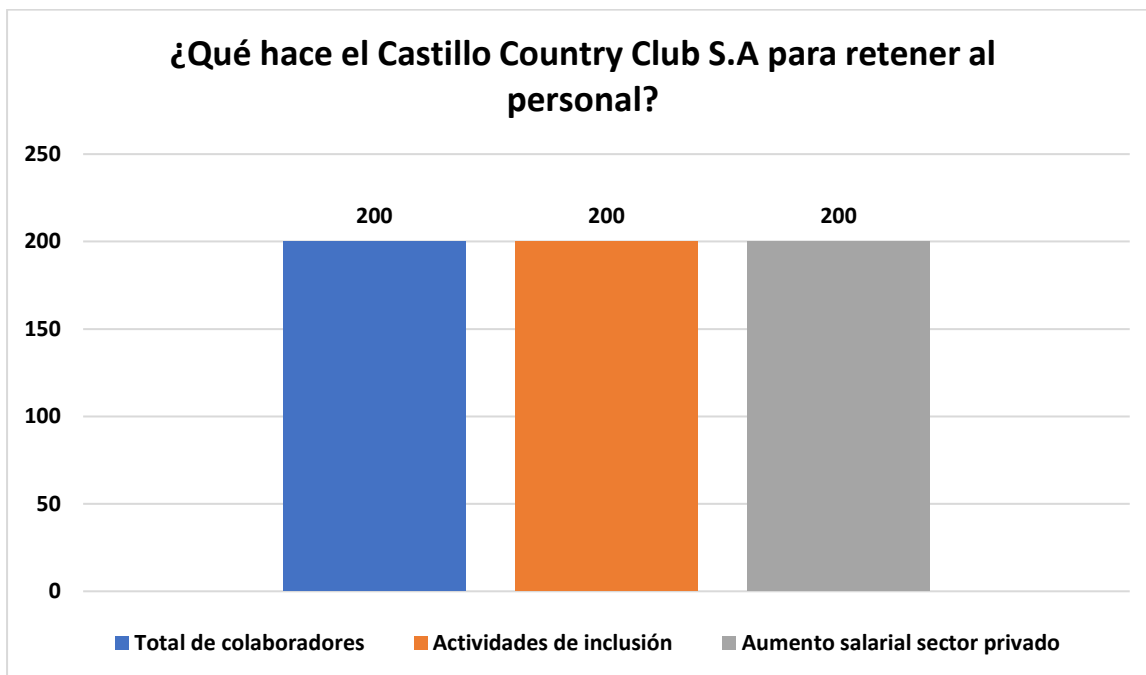
Las evaluaciones del desempeño no han formado parte de los procesos de gestión del talento en los últimos años, por ello no se presentan datos de colaboradores evaluados positivamente en el último año.

Gráfico 22. Inversión en capacitaciones al personal y porcentaje del total de colaboradores a quienes se han impartido



Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

El castillo Country Club cuenta con un plan de capacitaciones anuales, el cual ha llegado al 80% de la población (160 personas), sin embargo, dicha población ha sido únicamente operativa en el último año. Para la elaboración del plan, las capacitaciones son declaradas por la jefatura de cada departamento en conjunto con el colaborador, y posteriormente el área de recursos humanos se encarga de programarlas para el año en curso.

Gráfico 23. Estrategias de retención de personal.

Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

Actualmente el club no cuenta con planes o estrategias de retención de personal, por lo que al ocurrir una renuncia no se realiza ninguna acción para retenerle. Dentro de los beneficios que se ofrecen a los colaboradores están las actividades de inclusión como paseo de colaboradores o fiesta de los niños, y el aumento salarial anual decretado para el sector privado.

Gráfico 24. Participación del líder en la retención del personal.

Fuente: cuestionario aplicado al encargado del área de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, octubre 2018

En este caso, al realizar la consulta al gerente administrativo, quién es el líder del departamento de recursos humanos y área financiera, se indica que debe analizar cuáles son las estrategias que utiliza. Al finalizar esta investigación, y a pesar de efectuar la consulta en varias oportunidades, no se obtiene respuesta alguna.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.1 Información General

El desarrollo de la investigación permitió analizar dos variables importantes en la gestión del talento humano como lo son la satisfacción laboral y la retención del personal.

Es importante conocer los aspectos individuales de los colaboradores de la organización como edad, género, años laborados en la empresa, etc. porque permite profundizar en la fuerza laboral actual de la cual se dispone. Al tener este conocimiento, se puede determinar en qué grupo generacional se ubican permitiendo tener claridad en sus gustos, preferencias, aspiraciones profesionales y personales, factores motivacionales, habilidades, debilidades, que brindan información al momento de formular estrategias para la motivación y retención del personal, adaptando las mismas a las características de cada grupo.

De acuerdo con la investigación, se ubican que la mayoría de los colaboradores tiene poco tiempo de laborar para el club, los mismos se ubican en su mayoría entre los 30 y 50 años, siendo esta una edad promedio que busca tener mejores oportunidades laborales ya sea dentro o fuera de la empresa. En su gran mayoría cuenta con un contrato por tiempo indefinido.

Objetivo específico n°1	
Conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A.	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • La investigación tuvo lugar en el área financiera, administrativa y de recursos humanos del Castillo Country Club S.A, mediante la encuesta y entrevista aplicadas se concluye que el nivel de satisfacción laboral no es el más óptimo, debido a que únicamente en tres de los ítems consultados se presenta un porcentaje mayor al 70% de satisfacción, los cuales son: el entorno físico y espacio disponible en su lugar de trabajo, la comunicación con el superior directo y satisfacción con la trayectoria en la empresa. • Adicionalmente a ello, se determina por medio de la entrevista al área de 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer períodos donde se apliquen encuestas que permita conocer en tiempo real que tan satisfechos o insatisfechos se encuentran los colaboradores del club, que abarquen todos los ámbitos de desarrollo humano a nivel profesional en mayor porcentaje, pero que también incluya algunos datos a nivel personal. El ejecutar esta herramienta al menos una vez al año, permite tomar medidas necesarias que mejoren las condiciones laborales del talento humano y al mismo tiempo genere conocimiento que permita crear estrategias de retención, convirtiéndolo en una fortaleza en la gestión del personal.

<p>recursos humanos, que en los últimos 9 años no se han formulado estrategias ni efectuados estudios para medir la satisfacción laboral de los colaboradores, ya que la última medición se realizó en el año 2009 con un 71% como resultado general sobre la cual no se tomaron medidas para mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none">• También se determina que no se mantiene un registro sobre los colaboradores evaluados positivamente en forma anual, lo que indica que no existen recompensas entregadas a los colaboradores valorados positivamente que fomenten la satisfacción de estos.	<ul style="list-style-type: none">• Incluir dentro de los procesos de gestión del personal, un indicativo anual referente a los colaboradores valuados positivamente en el último año y las recompensas entregadas a los mismos, los resultados deben ser comunicados al personal en general para que genere un sano espíritu de competitividad y como medida para mejorar la satisfacción laboral, además de mejorar la percepción de que estos estudios son de interés y relevancia para los altos mandos. Por otra parte, este personal puede dársele prioridad al momento de promociones o nuevos puestos de la organización, ya que de antemano se conoce que sus resultados son óptimos y presentan mayor compromiso a nivel laboral.
---	---

Objetivo específico nº2	
Justificar la importancia de retener el talento en la organización.	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • La retención del talento debe ser prioridad en las organizaciones, con el fin de evitar altos costos de sustitución de puestos, mala imagen empresarial, e inestabilidad de la fuerza de trabajo. • Se determina que la organización no le brinda la importancia necesaria a la generación de planes y estrategias que eviten las fugas de personal. • Se concluye que la empresa no tiene claridad sobre la importancia de mantener en sus filas al personal actual, considerando que son una organización de servicio dirigida a un público sensible como lo es la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda generar una política de retención de personal, acorde a la misión y visión organizacional, donde se procure mantener al talento que durante su carrera laboral haya demostrado valores que generen confianza y seguridad en los socios, partiendo del hecho que en los últimos años se ha incrementado la violencia a nivel país, por lo que dicho personal es de vital importancia para este objetivo organizacional. • Elaborar una herramienta que permita cuantificar cuales colaboradores tienen más antigüedad en la empresa, con el fin de tener información actualizada sobre cuales perfiles son más

	<p>valiosos por inversión en capacitaciones, experiencia de negocio y conocimientos adquiridos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Reforzar a nivel organizacional el valor que tiene el trabajo que realizan los colaboradores y la importancia de su retención, por un tema de servicio (los clientes se familiarizan y buscan a colaboradores específicos), por seguridad (es un ambiente familiar con niños y adultos mayores), por imagen y crecimiento empresarial (personal con años de experiencia que aportan al desarrollo de la organización), por confianza (se resguardan artículos valiosos de los clientes al brindar ciertos servicios) y además, buscando el objetivo de generar lealtad hacia la organización por parte del personal.
--	--

Objetivo específico nº3	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha determinado que aunque para la empresa es importante la retención de su personal, no existen a la fecha acciones o estrategias definidas para evaluar la satisfacción del personal, ni tampoco planes para evitar fugas de talento. • Uno de los puntos más relevantes es que la tasa de deserción de talento en el último año es del 10% aproximadamente (este rubro se obtuvo bajo estimación, ya que no se cuenta normalmente con este indicativo), lo cual se traduce en 20 personas por año, es decir, más de 3 personas cada dos meses, lo cual es un alto índice de renunciadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para retener al personal, más aún en puestos clave de la organización, es un proceso que deben formalizar cuanto antes ya que las demás organizaciones tienen en su haber propuestas que pueden resultar tentadoras. • Elaborar una herramienta que permita medir en forma anual el porcentaje de deserción del talento en la organización, además de una entrevista de retiro para determinar los motivos por los cuales dicho personal renuncia a la organización y buscar medidas de saneamiento o mejora de las condiciones de trabajo.

<ul style="list-style-type: none">• El porcentaje de promoción en los últimos 10 años es sumamente bajo, ya que únicamente un 2% del total del personal ha tenido alguna posibilidad de crecimiento vertical, lo que genera que los colaboradores busquen otras opciones fuera de la organización que cumplan con sus expectativas de oportunidades profesionales. Sumado a ello, el club ha dejado de lado las evaluaciones del desempeño, ya que la última realizada tiene fecha del 2009, con ello limita las opciones de reconocimiento económico y no económico que puedan brindarse a colaboradores que muestren un desempeño superior al promedio, esta herramienta es esencial en la retención del personal, ya que la competitividad de la empresa en el tema de administración de talento se basa en lo que la organización	<ul style="list-style-type: none">• Formular políticas orientadas a brindar oportunidades de ascenso a los colaboradores con el fin de planificar a futuro el desarrollo y crecimiento del personal, por medio del acompañamiento y entrenamiento el trabajador establece sus metas profesionales permitiendo disminuir la rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad.• Realizar evaluaciones del desempeño al menos una vez al año, de manera que se mida en forma objetiva, sistemática e integral el rendimiento del personal y se utilice como guía para los planes de carrera y aplicación del plan de beneficios.
---	--

<p>puede ofrecer de modo que el talento decida quedarse ante las opciones adicionales del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se consultó al gerente administrativo (nivel superior del departamento de recursos humanos), sobre las tácticas que maneja cómo líder para retener al personal, a lo que indica que tenía que analizar la respuesta. Por lo que se concluye que desde los altos rangos existen deficiencias en cuanto a la gestión correcta del personal.	<ul style="list-style-type: none">• El departamento de recursos humanos debe capacitar a las jefaturas y gerentes que mantengan personal a cargo en gestión del talento, de manera que la satisfacción laboral y la retención del talento sean vistos de manera estratégica por parte de todas las áreas permitiendo optimizar recursos y mantener altos los niveles de satisfacción empresarial.
--	---

Objetivo específico nº4	
Sugerir opciones de mejora en las áreas con menor satisfacción laboral con el fin de lograr una mejor retención del talento del Castillo Country Club S.A.	
Conclusión	Recomendación
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha determinado que aunque para la empresa es importante la retención de su personal, no existen a la fecha acciones o estrategias definidas para evaluar la satisfacción del personal, ni tampoco planes para evitar fugas de talento. • Uno de los puntos más relevantes es que la tasa de deserción de talento en el último año es del 10% aproximadamente (este rubro se obtuvo bajo estimación, ya que no se cuenta normalmente con este indicativo), lo cual se traduce en 20 personas por año, es decir, más de 3 personas cada dos meses, lo cual es un alto índice de renunciadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias para retener al personal, más aún en puestos clave de la organización, es un proceso que deben formalizar cuanto antes ya que las demás organizaciones tienen en su haber propuestas que pueden resultar tentadoras. • Elaborar una herramienta que permita medir en forma anual el porcentaje de deserción del talento en la organización, además de una entrevista de retiro para determinar los motivos por los cuales dicho personal renuncia a la organización y buscar medidas de saneamiento o

<ul style="list-style-type: none">• El porcentaje de promoción en los últimos 10 años es sumamente bajo, ya que únicamente un 2% del total del personal ha tenido alguna posibilidad de crecimiento vertical, lo que genera que los colaboradores busquen otras opciones fuera de la organización que cumplan con sus expectativas de oportunidades profesionales. Sumado a ello, el club ha dejado de lado las evaluaciones del desempeño, ya que la última realizada tiene fecha del 2009, con ello limita las opciones de reconocimiento económico y no económico que puedan brindarse a colaboradores que muestren un desempeño superior al promedio, esta herramienta es esencial en la retención del personal, ya que la competitividad de la empresa en el tema de administración de talento se basa en lo que la organización	<p>mejora de las condiciones de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Formular políticas orientadas a brindar oportunidades de ascenso a los colaboradores con el fin de planificar a futuro el desarrollo y crecimiento del personal, por medio del acompañamiento y entrenamiento el trabajador establece sus metas profesionales permitiendo disminuir la rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad.• Realizar evaluaciones del desempeño al menos una vez al año, de manera que se mida en forma objetiva, sistemática e integral el rendimiento del personal y se utilice como guía para los planes de
---	--

<p>puede ofrecer de modo que el talento decida quedarse ante las opciones adicionales del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se consultó al gerente administrativo (nivel superior del departamento de recursos humanos), sobre las tácticas que maneja cómo líder para retener al personal, a lo que indica que tenía que analizar la respuesta. Por lo que se concluye que desde los altos rangos existen deficiencias en cuanto a la gestión correcta del personal.	<p>carrera y aplicación del pan de beneficios.</p> <ul style="list-style-type: none">• El departamento de recursos humanos debe capacitar a las jefaturas y gerentes que mantengan personal a cargo en gestión del talento, de manera que la satisfacción laboral y la retención del talento sean vistos de manera estratégica por parte de todas las áreas permitiendo optimizar recursos y mantener altos los niveles de satisfacción empresarial.
--	--

BIBLIOGRAFÍA

- Annet, K, Sáenz López, C y Gonzalo Quiroga, M. (2012). *Metodología para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales y jurídicas*. México: Editoriales Dykinson.
- Arnold, Jhon, Randall, Ray. y cols. (2012). *Psicología del trabajo*. 5ta ed. México: Pearson Educación.
- Banco Mundial (2013). Fuga de cerebros: ¿dolor de cabeza para Latinoamérica?. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/06/fuga-cerebros-latinoamerica>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo*. 2° reimp. San José: EUNED.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 4° ed. Colombia: Pearson Educación.
- Bruzual Sandra, F. (2016). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS RELIABILITY AND RISK MANAGEMENT*. (Tesis inédita de Maestría). Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México.
- Castillo Country Club S. A. (2018). *Filosofía corporativa*. Heredia. **Disponible** en: <http://www.castillo.cr/contenido/filosofia-corporativa/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 9na ed. México: McGraw Hill Educación.
- Dessler, G. y Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. 6ta ed. México: Pearson Educación.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2017). **Disponible** en: <http://dle.rae.es/?id=De7qNYD>

- EAE Business School (2017). Rotación laboral ¿Qué ventajas tiene?. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/rotacion-laboral-que-ventajas-tiene/>
- Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K. y Martínez Gómez, J. (2016). *Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones*. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 3(1), 108-115
- García Viamontes, D. (2012): *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2012, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- Garita, K. (2018). *Los desafíos de la modernidad*. Recuperado de: <https://www.tec.ac.cr/pensis/ediciones/pensis-xii-edicion/>
- González, D. " *Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances*". Revista Universidad EAFIT. 2009. 45(156): 45-72.
- González et al. (2018). *GUÍA CUANTITATIVA PARA TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN, TESIS Y TESIS EN CIENCIAS SOCIALES*. 2 ed. San José: U.H.
- González Vallejo, L.; Guerra Vargas, G. y Jara Ocampo, A.; (2018) *MANUAL: NORMAS A.P.A. Citas y referencias bibliográficas*. 2a ed. San José: Universidad Hispanoamericana.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado Y Batista Lucio (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN*. 6 ed. México: Editorial McGraw-Hill.
- Miguel Mina, P. (2015). *ATRACCIÓN y RETENCIÓN DEL TALENTO*.

PROBLEMÁTICA EN EMPRESAS IT DE ARGENTINA. (Tesis inédita de Maestría).

Instituto tecnológico, Buenos Aires, Argentina.

- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (14 de abril de 2013). *Seven myths of global talent management*. *The International Journal of Human, 1762-1776*. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2013.777539?scroll=top&needAccess=true>
- Miranda, D (2016). *Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa*. Recuperado de: http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
- Naiman, P. (2015). *¿Cómo retener a los talentos en las organizaciones?*. Recuperado de: <http://tandemsd.com/como-retener-a-los-talentos-en-las-organizaciones/>
- Periódico El Tiempo (2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
- Prieto Bejarano, P. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Robins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. 15ta ed. México: Pearson.
- Rodríguez Rosales, I. (2012). *Análisis de los incentivos económicos y no económicos que utiliza la empresa Gollo como herramienta de retención de*

talento humano, y del impacto motivacional que genera en los colaboradores, enfocado en los almacenes 121, 44, 95, 61, ubicados en la parte central de la provincia de Heredia en el segundo semestre del 2012. (Tesis inédita de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

- Salas Vallina, Andrés; Alegre Vidal, Joaquín; Fernández Guerrero, Rafael. (2013). *La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: un estudio empírico en el área de alergología de los hospitales públicos españoles.* Editorial. Universidad de Huelva.
- Salazar Vargas, K. (2017). *CLIMA ORGANIZACIONAL, Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL CENTRO EDUCATIVO DR. CLODOMIRO PICADO TWIGHT, CIRCUITO 06, DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PURISCAL DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2017.* (Tesis inédita de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, Heredia, Costa Rica.

GLOSARIO

Diagnóstico: recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Esencia: aquello que constituye la naturaleza de las cosas, lo permanente e invariable de ellas.

Repercusión: acción y efecto.

Síntesis: composición de un todo por la reunión de sus partes.

Variable: que admite flexión.

ANEXOS

