

Motivación y Compromiso Entre las Generaciones Jóvenes de la Empresa Autotransportes Mopvalhe en Pérez Zeledón, Durante el Año 2024

Motivation and Commitment Among the Young Generations of the Autotransportes Mopvalhe Company in Pérez Zeledón, During the Year 2024

Stefanny Blanco Núñez¹

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2024.

Resumen.

La empresa Autotransportes Mopvalhe enfrenta un problema crítico de alta rotación de personal, particularmente, entre las generaciones jóvenes, lo que impacta negativamente en la eficiencia operativa. El objetivo principal de la investigación es evaluar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de los colaboradores, y los objetivos específicos incluyen identificar estos factores, analizar la efectividad de las estrategias actuales, realizar entrevistas a los colaboradores y evaluar el impacto de los incentivos económicos y no económicos. La investigación utilizó una metodología cualitativa, identificable como enfoque de tipo exploratorio que busca comprender mejor el problema de la creciente rotación de personal. Se aplicó un enfoque de muestreo por conveniencia para la selección de los entrevistados, quienes fueron diez conductores de bus, con edades y tiempos de servicio variados, empleando un enfoque descriptivo para recoger datos sobre sus percepciones y experiencias. Los resultados más relevantes revelaron que los conductores valoran tanto los incentivos económicos como los no económicos, con una preferencia marcada por los primeros. Además, se destacó que valoran el reconocimiento laboral por parte de los jefes inmediatos, la capacitación continua y la estabilidad laboral; e incluso, consideran que la combinación de incentivos puede lograr cambios positivos en la percepción que tienen de la empresa. Asimismo, los resultados mostraron que la percepción laboral positiva está estrechamente vinculada con la mejora de la competitividad, la satisfacción y la motivación en el entorno laboral. Las conclusiones principales indican que es necesario mejorar la comunicación interna sobre las políticas de retención, diversificar los programas de incentivos y actualizar, periódicamente, las estrategias de retención de talento. Para futuros estudios se recomienda tomar en cuenta temas como la educación financiera y otras iniciativas no tradicionales en la retención del personal, así como investigar el efecto de crear incentivos relacionados con la salud mental de los colaboradores.

¹ *Bachiller en Economía, Universidad Latina de Costa Rica, actualmente, Gerente Administrativo en una compañía de transporte público. ORCID (0009-0000-8037-216X), ULACIT. Correo sblanco@grupoblancos.com*

Palabras clave:

Motivación laboral, compromiso organizacional, retención de talento, incentivos, estabilidad laboral.

Abstract.

Autotransportes Mopvalhe is a company who is facing a critical problem of high employee turnover, particularly among the young generations, which negatively impacts operational efficiency. The main goal of the research is to evaluate the factors that influence the motivation and commitment of employees, and the specific goals include identifying these factors, analyzing the effectiveness of current strategies, conducting interviews with employees, and evaluating the impact of the economic and non-economic incentives. The research used a qualitative methodology, identifiable as an exploratory approach that seeks to better understand the problem of increasing employee turnover. A convenience sampling approach was applied to select the interviewees, who were ten bus drivers, with varied ages and service times, using a descriptive approach to collect data on their perceptions and experiences. The most relevant results revealed that bus drivers value both economic and non-economic incentives, with a marked preference for the economic incentives. In addition, it was highlighted that they value job recognition from their direct bosses, continuous training and job stability, as well as considering that the combination of incentives can achieve positive changes in their perception of the company. Likewise, the results showed that positive job perception is closely linked to the improvement of competitiveness, satisfaction and motivation in the work environment. The main conclusions indicate that it is necessary to improve internal communication on retention policies, diversify incentive programs and periodically update talent retention strategies. For future studies, it is recommended to consider topics such as financial education and other non-traditional initiatives in employee retention, as well as investigate the effect of creating incentives related to mental health.

Key words:

Work motivation, organizational commitment, talent retention, incentives, job stability.

Introducción.***Descripción del Proyecto y el Detalle del Problema de la Investigación.***

La empresa Autotransportes Mopvalhe S.A. es una empresa de transporte remunerado de personas, fundada hace 35 años en el cantón de Pérez Zeledón. Durante este periodo, la empresa ha conservado una reputación de estabilidad laboral, ofreciendo al personal la seguridad de mantener su empleo por largos periodos de tiempo. La motivación principal para trabajar en la empresa ha sido históricamente la compensación económica, que se caracterizaba por pagos diarios y con salarios por encima del salario mínimo en el país. Sin embargo, en la actualidad, la empresa enfrenta un desafío creciente: una preocupante rotación de personal. Se sospecha que, la motivación tradicional basada, únicamente, en la compensación económica, ya no parece ser suficiente para retener al personal; por lo que, se cuestiona si la flexibilidad en los horarios, las capacitaciones continuas, beneficios de

salud u otros incentivos podrían ser claves para fomentar un sentido de pertenencia arraigado entre los colaboradores hacia la empresa. Estos posibles cambios en la dinámica laboral, plantean la necesidad de comprender mejor las motivaciones y expectativas del personal, así como identificar estrategias que resulten efectivas para mejorar la retención de talento humano.

Justificación del Trabajo de Investigación.

Existe una urgencia para encontrar solución al problema que enfrenta la empresa de transporte público, denominada *Autotransportes Mopvalhe S.A.* El desafío de la rotación de personal no solo afecta la estabilidad operativa y el ambiente laboral de la empresa, sino que, también, representa un problema significativo para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial, a largo plazo. La constante presentación de renuncias genera costos adicionales en términos de reclutamiento y capacitación; los procedimientos de contratación de personal se extienden por periodos extensos, dado que los nuevos postulantes deben superar múltiples evaluaciones con éxito, considerando la naturaleza especializada del trabajo que implica conducir vehículos pesados con pasajeros a bordo. La complejidad de las motivaciones y expectativas del personal requiere una investigación para comprender los factores que influyen en la actualidad en la retención de talento, de esa manera contener cualquier impacto negativo que afecte la calidad del servicio, productividad y rentabilidad.

Beneficios del Trabajo de Investigación.

Implementar estrategias efectivas de retención de recurso humano, basados en los hallazgos de la investigación ayudará a reducir la rotación del personal, que contribuiría a la estabilidad operativa y al aumento de la productividad. Adicionalmente, es importante comprender la necesidad y expectativas del personal, con las cuales se pueda crear un entorno de trabajo más agradable y motivador que fomentaría la lealtad y compromiso en los colaboradores. El desarrollar estrategias y prácticas laborales centradas en el bienestar del personal, permitiría a la empresa *Autotransportes Mopvalhe* diferenciarse como un empleador atractivo y competitivo, en relación con las otras compañías homólogas cercanas; esa retención del talento humano actual y de posibles nuevas contrataciones, haría que mejore la calidad del servicio a los usuarios; esto permitiría brindar una movilidad más segura, cómoda y menos contaminante en el transporte público, en Pérez Zeledón.

Formulación de la Pregunta de Investigación.

¿Cómo mejorar la motivación y el compromiso entre las generaciones jóvenes, colaboradoras de la empresa *Autotransportes Mopvalhe S.A.*?

Objetivo General.

Analizar la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, colaboradoras de *Autotransportes Mopvalhe S.A.*, con el objetivo de mejorar la retención de personal en la empresa, durante el año 2024.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores que influyen en la motivación y en el compromiso de las generaciones jóvenes, colaboradoras de la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.
2. Determinar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.
3. Entrevistar a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.
4. Medir el impacto de los incentivos económicos y no económicos en la retención del personal de la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

Forma de Alcanzar los Objetivos.

Se ha utilizado un enfoque cualitativo para esta investigación y se eligió un tipo de investigación exploratoria. Las fuentes bibliográficas recopiladas fueron de tipo primario y secundario que incluyeron páginas de internet y literatura relacionada con el talento humano. Además, se realizó una observación directa del comportamiento de los colaboradores de la empresa Autotransportes Mopvalhe, y se aplicaron 10 entrevistas a los mismos colaboradores de la empresa, durante las últimas dos semanas del mes de mayo del 2024. Una vez recopilada la información, se procedió con interpretar y analizar los datos para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación.

Marco Teórico.

En esta sección se profundiza en las variables más importantes de la investigación, las cuales son fundamentales para comprender y abordar mejor el tema: la motivación laboral, el compromiso organizacional, la retención de talento y las generaciones en el trabajo.

La motivación laboral.

La motivación laboral es un aspecto o variable fundamental en el estudio de los recursos humanos. López (2014), señala lo siguiente sobre motivación laboral:

Al referirse a personas, existen patrones de comportamiento que varían, como: las necesidades, los valores y la capacidad de las personas, los cuales tienen un impacto directo en la motivación, pero, indican que el proceso es el mismo para todas las personas. Este comportamiento será causado por razones internas o externas, puede ser mediado por la herencia o el medio ambiente, respectivamente. El comportamiento será motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y está orientado, así como siempre está dirigido hacia algún objetivo (p. 26).

De acuerdo con la perspectiva de López (2014), la motivación lleva a las personas a buscar metas específicas, o mejor dicho aún, a verse motivado de acuerdo con el objetivo o los objetivos que inculque la empresa.

López (2014) explica que “De acuerdo con la teoría de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora.” (p. 27). Una teoría que refleja la importancia de los elementos que necesitan las personas en su trabajo, y en la vida ordinaria, para alcanzar una vida gratificante.

El reconocimiento por parte de las jefaturas se le conoce como una de las principales fuentes de motivación tradicional. En este punto coincide con lo expuesto por Gagnon y Michael (2004), quienes señalan la relación entre reconocimiento laboral, satisfacción laboral y permanencia en su lugar de trabajo, como parte de un ciclo saludable en la relación entre trabajador y empresa contratante. Ese reconocimiento laboral juega un papel crucial en el compromiso y la retención de los empleados; es más probable que se sientan satisfechos en su trabajo y que deseen permanecer en la empresa, a largo plazo.

Sancho (2021), comenta lo siguiente sobre reconocimientos laborales al talento humano: “Los tipos de reconocimientos que el personal productivo consideran relevantes, se concentran principalmente en el factor económico y las palabras de agradecimiento y validación al trabajo que realizan.” Esto demuestra un claro deseo por recibir felicitaciones verbales o gestos económicos pequeños que, tal vez no representen un gran gasto para las empresas, pero que, a pesar de su simplicidad, generan gran valor para sus colaboradores.

Cuando un empleado tiene una percepción laboral positiva, esto trae consigo una serie de ventajas, tanto para la empresa como para el propio empleado. Al respecto, Solano (2019), afirma que esta percepción positiva está estrechamente vinculada con la mejora de la competitividad, la satisfacción, la creatividad y la motivación en el entorno laboral, donde además destaca que el crecimiento de una empresa, el alcanzar las metas y objetivos, siempre dependerá del trabajo que realizan los colaboradores. Por este motivo, es crucial que las empresas se esfuercen en crear entornos laborales saludables, donde los empleados se sientan reconocidos y valorados.

El compromiso organizacional.

Según Robbins (2004), “el compromiso organizacional se refiere al nivel de conexión que los trabajadores sienten con una empresa, compartiendo sus objetivos y mostrando interés en mantener su pertenencia a ella”. Bajo esta premisa es importante destacar cómo los beneficios económicos y no económicos, intensifican el agrado de pertenencia a un grupo determinado, en este caso, a los colaboradores de la empresa de transporte público, objeto de este estudio.

En un estudio realizado por Sancho (2021), explica que en una compañía fabricante de muebles, el personal propuso añadir beneficios como bonificaciones por el cumplimiento de objetivos, establecer colaboraciones con universidades locales para facilitar el acceso a la educación continua e implementar un programa de voluntariado o solidaridad; todo esto como iniciativas que fomentaría la colaboración, el espíritu de ayuda entre los empleados, con el propósito de generar mayor compromiso en la organización.

Existen otros factores o variables como el sexo y el estado civil que afectan el compromiso de un colaborador en la compañía; Prieto (2004), afirma que tanto la pareja como la familia se consideran significativas cuando deciden dejar una organización de manera voluntaria. El autor sugiere que el estado civil y el género están relacionados, ya que los hombres casados, con hijos tienden a renunciar a sus empleos de manera menos frecuente que las mujeres. Esto se debe a las expectativas sociales arraigadas que consideran al hombre como el proveedor principal y a la mujer como responsable del cuidado familiar. Por lo tanto, se puede inferir que, en una empresa, es probable que los empleados solteros sean más propensos a dejar sus trabajos, voluntariamente.

Incluso, se puede hipotetizar que “a medida que los trabajadores posean menos responsabilidades familiares o que no se encuentren comprometidos con una pareja, aumentará la probabilidad de abandonar su puesto de trabajo”, según afirma All (2012). Puesto que, la decisión de abandonar el trabajo no está asociada a una situación familiar, sino que dependerá únicamente de ellos.

La retención de talento.

El término retención del talento se utiliza para describir las estrategias que las organizaciones empleadoras de talento humano, hacen para evitar que su personal se mude a otras empresas o que renuncie a sus puestos de trabajo. En tal medida, “la retención del personal se trata de monitorear y mantener la moral y la motivación en las personas que son clave para la organización. Las personas talentosas a menudo corren riesgo, cuando su curva de aprendizaje comienza a estancarse” (Cook & Jagers, 2005, p. 10).

Un estudio realizado por Rodríguez Mora, I. (2023), señala cuatro aspectos en los que las empresas deben centrar sus esfuerzos, cuando se trata de retención del talento humano; son los siguientes:

- (i) el desarrollo profesional y de la vida en relación, (ii) la compensación que en términos psicológicos representan el orgullo; el reconocimiento y el sentido de pertenencia; (iii) los factores asociados a la inclusión de la familia en los beneficios de la empresa y; (iv) los factores de retribución tanto fija como variable, permitiendo estos compartir los resultados de la empresa con los empleados (p. 17).

La retención de talento contribuye además en edificar una reputación positiva en la empresa. Mañas y Garrido (2008), consideran que la reputación no solo actúa como un diferenciador clave frente a la competencia, sino que también es fundamental para construir confianza, tanto entre los clientes como entre los empleados. Esta confianza es esencial para capturar y retener tanto mercados como talento humano de alta calidad. En última instancia, una reputación sólida no solo mejora la percepción de la empresa en el mercado, sino que, también, fortalece su posición competitiva a largo plazo.

Las generaciones en el trabajo.

En este apartado se describen las generaciones que conviven actualmente en el mercado laboral. González (2011), identifica los siguientes tipos de generaciones del mercado laboral: Los Tradicionales: nacidos hasta 1945. Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1963. La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979. La Generación Y: nacidos a partir de 1980 hasta el año 2000, mayormente conocidos como millennials.

Díaz Jiménez (2012), comenta que las personas pueden clasificarse en cuatro grupos: los tradicionalistas, que priorizaban la estabilidad financiera y tendían a permanecer en una sola empresa durante toda su carrera; los 'Baby boomers', quienes valoraban la seguridad laboral y estaban acostumbrados a seguir órdenes; la 'Generación X', caracterizada por su búsqueda de riqueza y desarrollo personal en un contexto de incertidumbre económica; y la 'Generación Y', que rechaza el autoritarismo, busca desafíos y equilibra su vida personal y laboral, debido a las experiencias de sus padres en la crisis económica de los 90.

Actualmente, los Baby Boomers llaman especial interés porque plantean, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de jubilación. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque ya están empezando a ser sustituidos por miembros de la Generación X (González, 2011).

Martínez (2017), indica que la Generación X son esa generación resistente al cambio, aquellos que prefieren trabajar solos y valoran el equilibrio entre la vida y el trabajo. Aunque, en su estudio recalca que comparten algunas características con los millennials, como la independencia y la búsqueda de significado en el trabajo; la generación X es menos propensa a trabajar largas horas y tienen una visión más contractual del empleo. Esta autora afirma que los millennials, por su parte, presentan un desafío para las empresas, debido a su falta de fidelización y su búsqueda de desafíos y equilibrio entre vida personal y laboral. Los millennials tienen habilidades tecnológicas más avanzadas que las generaciones anteriores, valoran la flexibilidad laboral que simboliza el gran aprecio que tienen hacia la libertad laboral y desafían las normas organizativas, lo que significa que cuestionan con frecuencia las reglas establecidas en las empresas.

La generación Y, es la primera generación en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías y que no entiende fácilmente el mundo sin ellas; por lo tanto, condicionan sus hábitos de vida, comunicación, su trabajo alrededor de la tecnología. Los millennials no se comprometen con las empresas o sus jefes; su compromiso es con su propia carrera (González, 2011).

Metodología de la Investigación.

Enfoque de la Investigación.

Este proyecto de investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo. Hernández, et al., (2014), define el enfoque cualitativo: "Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)". (p. 8).

El autor explica que este enfoque se basa en prácticas interpretativas que observan y documentan el mundo real, transformándolo en representaciones a través de observaciones y registros. Es por esta razón, las formas de obtener información para este proyecto han sido recopiladas de manera flexible y sin seguir un conjunto de preguntas predefinidas en su totalidad.

Tipo de Investigación.

La investigación se identificó como exploratoria. El enfoque exploratorio de este proyecto de investigación sobre *Autotransportes Mopvalhe* busca comprender mejor un problema poco explorado: la creciente rotación de personal. Esto permite identificar nuevas estrategias para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados jóvenes en la empresa. Hernández, et al., (2014), menciona que este tipo de investigación permite unificar criterios y perspectivas de interés, relacionados con el tema de investigación:

familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (p. 91).

Tamaño de Población, Muestra y Tipo de Muestreo.

En el contexto de esta investigación, se aplicó un enfoque de muestreo por conveniencia para la selección de los participantes. Según Battaglia (2008), citado por Hernández et al., (2014), este enfoque de muestreo implica que las muestras están constituidas por los casos disponibles a los cuales se puede acceder.

Se realizó una entrevista enfocada a una muestra de 10 colaboradores de la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A. La entrevista detalló 12 preguntas abiertas, con el fin de comprender profundamente varios aspectos relacionados con la motivación y el compromiso de los empleados más jóvenes en la empresa. Las entrevistas fueron conducidas por el equipo de Recursos Humanos en lugar de los superiores directos, con el propósito de proporcionar un ambiente más confortable para los empleados. Se les aseguró que sus respuestas serían utilizadas para un proyecto de graduación académica, lo que mitigaría cualquier temor que pudieran tener al expresar su opinión con sinceridad.

Hipótesis.

La implementación de una combinación equilibrada de incentivos económicos y no económicos, junto con una mejora en el reconocimiento laboral y la comunicación interna, aumentará significativamente la motivación y el compromiso de los empleados jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe, cuyo propósito final es reducir la rotación de personal, durante el año 2024.

Instrumentos.

Hernández, et al., (2014), considera que los instrumentos son fundamentales para reflejar una medida eficiente de acuerdo con las variables de interés que se investigan (p.199); por ello, además del método de observación donde se intentó comprender los fenómenos sociales y contextuales, se desarrollaron 10 entrevistas, con un total de 12 preguntas abiertas, a los colaboradores de la empresa quienes fueron seleccionados, con base en un muestreo por conveniencia.

Resultados.

Con el fin de abordar la pregunta de investigación, evaluar la hipótesis planteada y profundizar en cada uno de los objetivos específicos, se llevaron a cabo entrevistas con colaboradores de la empresa de distintas edades, específicamente, en una muestra de 10 entrevistas; esta entrevista proporcionó una base robusta de datos para sustentar los objetivos específicos de la investigación. Si bien, la mayoría de los entrevistados tienen edades inferiores a los 45 años, lo que sugiere una predominancia de las generaciones X y millennials en la muestra, también se incluyen individuos con edades superiores a los 50 años, lo que demuestra que hay diversidad en las edades de los entrevistados.

Objetivo Específico 1: Factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe.

Este primer objetivo se centraba en identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa.

Tabla 1.

¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Apoyo Personal	1	7%
Capacitaciones	4	29%
Eventos Sociales	2	14%
Crecimiento Profesional	2	14%
Ambiente Laboral	3	21%
Beneficios Económicos	1	7%
Participación en Actividades	1	7%

El análisis mostró que las capacitaciones fueron el factor más mencionado (29%), lo que denota la importancia que los colaboradores dan al aprendizaje y desarrollo profesional. Le siguen de cerca el ambiente laboral (21%) y los eventos sociales (14%). Además, la posibilidad de crecimiento profesional (14%) y el apoyo personal (7%) fueron aspectos significativos para algunos colaboradores. Finalmente, los

beneficios económicos (7%) y la participación en actividades (7%) se encontraron en la última posición de mención.

Tabla 2.

¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Trato/Respeto	3	25%
Crecimiento Profesional	2	17%
Estabilidad Laboral	2	17%
Disfrute del Trabajo	2	17%
Confianza	1	8%
Horarios/Extras	1	8%
Retroalimentación	1	8%

El análisis mostró que el trato y el respeto en el lugar de trabajo fueron los factores más mencionados (25%). El crecimiento profesional y la estabilidad laboral fueron mencionados por igual (17%). Además, el disfrute del trabajo (17%) y la confianza en la empresa (8%) fueron aspectos importantes para algunos colaboradores. Aunque mencionados muy pocas veces, la flexibilidad de horarios y las oportunidades de retroalimentación también fueron relevantes (8%).

Tabla 3.

¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Programación de Horarios	4	33%
Días Libres	1	8%
Horas Extras	1	8%
Prioridad en Rutas	1	8%
Reconocimiento y Beneficios	2	17%
Asignación de Autobuses	1	8%
Modernización de la Flota	1	8%
Comunicación	1	8%

Los resultados indicaron que la programación de horarios fue el factor más mencionado (33%). Además, el reconocimiento y los beneficios fueron mencionados

por igual (17%), reflejando la valoración de la gratificación y compensación por el desempeño laboral. Otros aspectos, como la asignación de autobuses, la modernización de la flota y la comunicación, son mencionados con menor frecuencia (8% cada uno).

Las entrevistas revelaron tres factores importantes; el primero de ellos, es la vivencia de experiencias significativas en la empresa tales como capacitaciones, fiestas de fin de año, la convivencia entre compañeros, el buen trato recibido por la empresa y el ascenso de puesto; el segundo factor destacado va relacionado con la organización operativa de la empresa, de estos se destacan la oportunidad de contar con horarios flexibles, pago de horas extras, reconocimiento del trabajo bien hecho por parte de sus jefes inmediatos, y el buen trato y bienvenida que da la empresa a la llegada de un nuevo colaborador. El tercer factor se relacionó con todas aquellas prácticas o políticas que mejoran, tanto la motivación como el compromiso; en esta ocasión, uno de los trabajadores sugirió más flexibilidad en los horarios para permitirle atender su finca familiar; otros consideraban más agradable los incentivos económicos o premios como la implementación de paseos por buen rendimiento. Los resultados demostraron que para otros trabajadores la asignación de autobuses fijos y modernización de la flota, era muy relevante y significativo para ellos, también.

Objetivo Específico 2: La efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

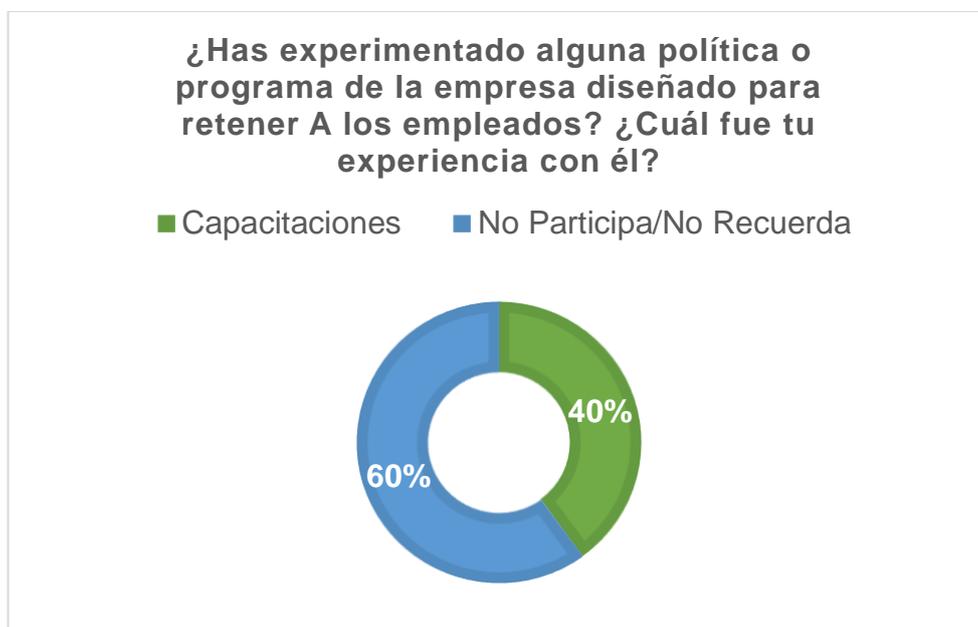
En este segundo objetivo, se analizaron las estrategias de retención actuales con que cuenta la empresa.

Tabla 4.

¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
No Conoce las Estrategias	5	45%
Compensación Económica	1	9%
Capacitaciones	2	18%
Eventos	1	9%
Flexibilidad	1	9%
Ambiente de Trabajo	1	9%

Estos resultados mostraron que la falta de conocimiento sobre las estrategias de retención fue el factor más mencionado (45%), las capacitaciones fueron mencionadas con una frecuencia significativa (18%), la compensación económica, los eventos, la flexibilidad laboral y el ambiente de trabajo también fueron aspectos importantes para algunos colaboradores (9% cada uno), mostrando una variedad de necesidades y expectativas dentro del personal.

Figura 1.*Experiencia con Programas de Retención Laboral*

Los resultados indicaron que las capacitaciones fueron el factor más mencionado (40%). Sin embargo, una cantidad considerable de colaboradores indicaron que no participaron o no recuerdan las estrategias de retención (60%), lo que sugiere poco conocimiento sobre estas iniciativas.

Tabla 5.

¿Consideras que las estrategias actuales de retención, son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Efectivas pero pueden mejorar	3	30%
No conoce las estrategias	4	40%
Necesidad de más interacción de los jefes	1	10%
Buena empresa/buena paga	1	10%
Valoración del colaborador	1	10%

Una cantidad considerable de colaboradores consideraron que las estrategias de retención son efectivas, pero pueden mejorar (30%), otros por su parte, indicaron que no conocen las estrategias de retención (40%). Además, se mencionó la necesidad de más interacción con los jefes inmediatos (10%), también algunos colaboradores valoraron positivamente la empresa y su remuneración (10%), así como la valoración del colaborador (10%).

Quedó en evidencia que los empleados entrevistados tienen un conocimiento limitado sobre las estrategias de retención implementadas por la empresa. Algunos de ellos mencionaron una mayor flexibilidad en aspectos como el horario de almuerzo y las vacaciones como una estrategia que han podido percibir a lo largo de los años. Inclusive, la mayoría de los entrevistados no han experimentado directamente políticas o programas específicos diseñados para retener a los empleados. Únicamente, se destacó la participación en capacitaciones como una experiencia positiva, pero no necesariamente percibida como una estrategia de retención. Dada la falta de conocimiento sobre las estrategias de retención, los entrevistados no pudieron evaluar adecuadamente su efectividad; sin embargo, se mencionó la importancia del buen trato, el ambiente laboral y la estabilidad en la empresa como factores que podrían influir en la retención.

Objetivo Específico 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

Tabla 6.

¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe, hasta el momento?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Estabilidad Laboral y Salario	3	25%
Familia	5	42%
Falta de Opciones	1	8%
Cercanía al Hogar	1	8%
Dedicación y Seguridad	1	8%
Evitar la Ciudad	1	8%

La importancia de la estabilidad laboral y el salario fue mencionada en un segundo lugar de frecuencia (25%), lo que refuerza la necesidad de seguridad económica para muchos trabajadores. Además, la mayoría de los colaboradores mencionó a la familia como un factor determinante (42%), lo que demuestra la importancia de conciliar la vida laboral y personal para garantizar el bienestar. Otros aspectos mencionados incluyeron la falta de opciones de empleo alternativas (8%), la cercanía al hogar (8%), la dedicación y seguridad en el trabajo (8%), y la preferencia por evitar la vida en la ciudad (8%).

Tabla 7.

¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Respeto	3	27%
Preocupación por los colaboradores	2	18%
Ambiente tenso	2	18%
Compañerismo	2	18%
Mejora reciente	1	9%
Ambiente más bonito que la ciudad	1	9%

El respeto en el lugar de trabajo fue el factor más mencionado (27%), seguido por la preocupación del bienestar de los colaboradores (18%), lo que indica la necesidad de que la empresa demuestre su atención hacia ellos. Otros aspectos señalados incluyen la descripción de un ambiente laboral tenso (18%) y la valoración del compañerismo (18%), indicando la relevancia de un ambiente colaborativo y favorable para el desempeño laboral. Además, se mencionaron mejoras recientes en el entorno laboral (9%) y la comparación positiva del ambiente laboral con el de la ciudad (9%).

Tabla 8.

¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Satisfecho con la situación actual	2	20%
Mejorar los salarios	2	20%
Reconocimiento del trabajo	1	10%
Eliminar problemas de chismes	1	10%
Beneficios laborales	2	20%
Fomentar actividades sociales	2	20%

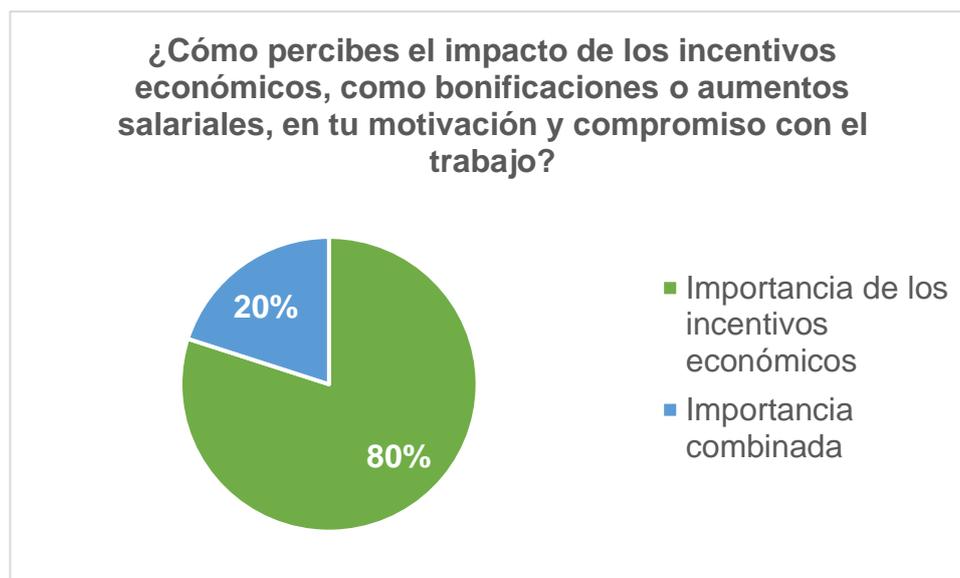
Un porcentaje notable de empleados se mostró satisfecho con la situación actual (20%), lo que indica cierto nivel de conformidad en aspectos específicos del empleo. Sin embargo, una cantidad igualmente significativa mencionó la necesidad de mejorar los salarios (20%) y los beneficios laborales (20%). Además, se destacó el reconocimiento del trabajo (10%) como un aspecto valorado por algunos colaboradores. Otros aspectos mencionados incluyen la necesidad de eliminar problemas de chismes en el lugar de trabajo (10%) y fomentar actividades sociales (20%).

Durante el proceso de entrevistas, dos elementos fueron claves para los trabajadores en cuanto a decidir si permanecían en la empresa o buscaban otras opciones laborales. El primer elemento consistía en los factores externos que le obligaban a permanecer en la empresa, donde la gran mayoría mencionó a sus familias como los grandes impulsores de su trabajo; adicionalmente, mencionaron que existen factores propios de la empresa como la estabilidad laboral, la garantía proporcionada por los beneficios como el seguro de salud, son factores importantes en la decisión de permanecer en la empresa. El segundo elemento encontrado fue la cultura organizacional y el ambiente laboral; en relación con este tema, se valoró el compañerismo, el buen trato y la ausencia de acoso laboral como aspectos importantes, también, fue un espacio para que los trabajadores sugirieran mejoras en los salarios y la importancia de promover actividades para fortalecer las relaciones entre los empleados.

Objetivo Específico 4: El impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

Figura 2.

Impacto de Incentivos Económicos en la Motivación Laboral



El análisis de los resultados resaltó una clara preferencia hacia la importancia de los incentivos económicos (80%), lo que indica que la compensación monetaria es un factor fundamental para la motivación y satisfacción de los colaboradores. Por otra parte, otro porcentaje de personas coincidieron en la importancia de combinar los incentivos económicos y no económicos (20%),

Tabla 9.

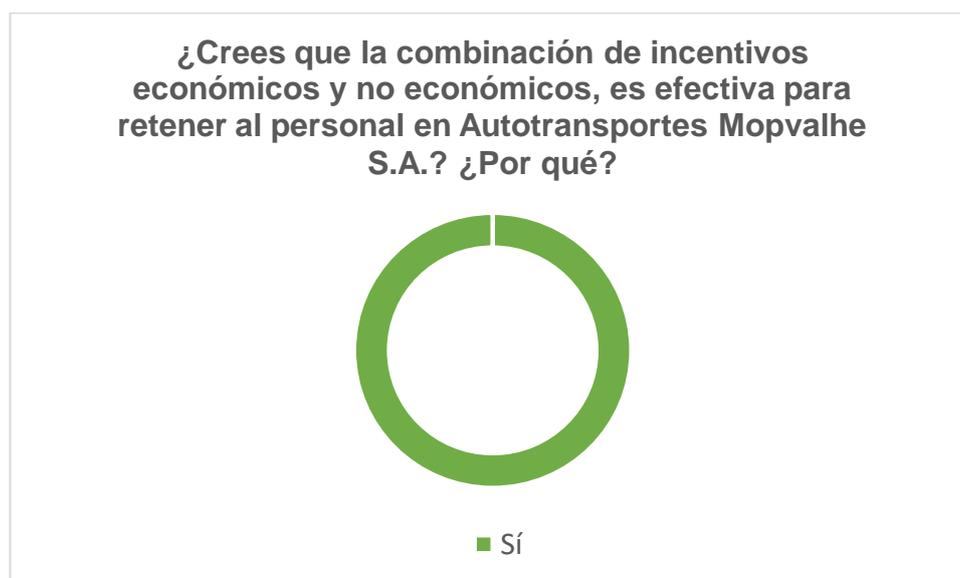
¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Categoría	Frecuencia de Mención	Porcentaje
Reconocimiento del trabajo bien hecho	4	36%
Salud y bienestar	1	9%
Atención a los reportes	1	9%
Oportunidades de crecimiento	2	18%
Uniformes adicionales	1	9%
Confianza y estabilidad en horarios	1	9%
Satisfecho con situación actual	1	9%

Se destacó que el reconocimiento del trabajo bien hecho fue el factor más mencionado (36%), de esto deriva la importancia de la apreciación y gratificación del desempeño laboral para la motivación y satisfacción de los colaboradores. Además, se mencionaron las oportunidades de crecimiento (18%), la atención a los reportes (9%), la salud y bienestar (9%), la confianza y estabilidad en los horarios (9%), y la satisfacción con la situación actual (9%).

Figura 3.

Efectividad de Incentivos Mixtos en Retención Laboral



Finalmente, las respuestas revelaron una unanimidad total (100%) en la respuesta "Sí".

Cuando se evaluaba la percepción sobre incentivos económicos, se reconoció la importancia de bonificaciones y aumentos salariales para motivar y comprometer al personal. Sin embargo, se destacó que estos no son los únicos factores determinantes; por ejemplo, las entrevistas dieron como resultado que subyacen aspectos como el trato y el reconocimiento, los cuales, también, desempeñan un papel crucial, demostrando que la confianza depositada en los empleados de la empresa es altamente valorada. Asimismo, la posibilidad de crecer profesionalmente y el respeto, fueron mencionados como elementos importantes, y que una combinación de ambos incentivos sería lo más efectivo para satisfacer las diversas necesidades y motivaciones individuales de cada uno de ellos.

Discusión.

Este proyecto de investigación ha revelado desafíos significativos para Autotransportes Mopvalhe, en cuanto a la retención de personal y la reducción de la rotación. Los resultados muestran que no se trata únicamente de un factor relacionado con la edad, como se especulaba anteriormente. Aunque varios colaboradores expresan sentirse bien y desean permanecer en la empresa; es evidente que, hay un desconocimiento generalizado sobre las políticas de retención. Esta falta de conocimiento impide que los empleados valoren, adecuadamente, las iniciativas destinadas a fomentar la motivación y el compromiso, ya que tales políticas son prácticamente inexistentes en la empresa.

Principales Hallazgos.

Los principales hallazgos del proyecto de investigación, son los siguientes:

- Desconocimiento de políticas de retención: Un hallazgo clave es que muchos empleados no están familiarizados con las políticas y estrategias de retención del recurso humano, actuales de la empresa. Esto sugiere una necesidad de mejorar la comunicación y la educación sobre estas políticas.
- Diversidad de necesidades y expectativas: Los factores que influyen en la motivación y el compromiso varían entre los empleados. mientras algunos valoran la flexibilidad en los horarios y la posibilidad de gestionar otros trabajos; algunos colaboradores se centran en la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo positivo.
- Impacto de la comunicación interna: La comunicación interna efectiva, a través de canales como WhatsApp, es apreciada por los empleados y mejora su percepción de la gestión y el apoyo por parte de la administración.
- Cultura organizacional: Un ambiente laboral positivo y una cultura organizacional que promueva el compañerismo y el trato justo, son factores determinantes para la retención de empleados.
- Necesidad de modernizar la flotilla y realizar actividades de integración: Algunos empleados señalaron la necesidad de modernizar la flota de

autobuses y de organizar más actividades que fomenten la integración y el conocimiento entre los compañeros de trabajo.

- Percepción de la empresa: A pesar de los desafíos mencionados, muchos empleados tienen una percepción positiva de la empresa y están dispuestos a permanecer en ella, si se abordan adecuadamente sus necesidades y expectativas.
- Valoración de incentivos no económicos: Los colaboradores valoran significativamente los incentivos no económicos, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional. Estos elementos son vistos como motivadores importantes, contribuyen al sentido de pertenencia y de compromiso con los objetivos de la organización.
- Importancia de incentivos económicos: Los incentivos económicos como bonificaciones y aumentos salariales son la motivación más dominante entre empleados, sin importar el rango de edad.

Significado de los hallazgos.

La falta de conocimiento sobre las políticas de retención de personal, en Autotransportes Mopvalhe, sugiere que la empresa debe mejorar la comunicación interna para que las políticas sean efectivas y compartidas por todos sus colaboradores. Estos valoran tanto los incentivos económicos como los no económicos, por lo que es necesario crear un ambiente de trabajo positivo, con oportunidades de crecimiento y reconocimiento. Además, se debe cultivar una cultura organizacional de respeto e inclusión, y organizar más actividades sociales que promuevan la integración del equipo. A pesar de los desafíos, la percepción positiva de la empresa indica una base sólida de lealtad, lo que sugiere que, con las mejoras adecuadas, es posible fortalecer el compromiso y la retención del personal.

Relación con estudios previos.

Se encontraron varias coincidencias con investigaciones previas realizadas en Costa Rica, donde se evidenció que los colaboradores valoran, enormemente, que la empresa comprenda mejor sus necesidades. Por ejemplo, en el estudio de Sancho (Sancho, 2021, pág. 62), los participantes destacaron la importancia de contar con canales de comunicación claros dentro de la organización. Consideraron fundamental que la empresa no solo se comunique con los empleados de manera punitiva cuando las cosas se hacen incorrectamente, sino que también reconozca y comunique cuando las cosas se hacen bien. Además, Sancho concluye que las capacitaciones son necesarias para el desarrollo profesional de los empleados y que la gente valora la posibilidad de tener horarios flexibles. Esta flexibilidad es vista como una forma importante de lograr un mayor equilibrio entre la vida personal y el trabajo, algo que los colaboradores consideran esencial para su bienestar y satisfacción laboral.

Relación con el Marco Teórico.

Los resultados de este proyecto de investigación están en concordancia con el marco teórico presentado; los hallazgos destacan que la motivación laboral y el compromiso

organizacional, son elementos clave en la retención de personal en Autotransportes Mopvalhe. Se identificó que los empleados valoran, significativamente, el reconocimiento por parte de sus jefes y consideran importantes las oportunidades de desarrollo profesional, tal como sugieren López (2014) y Gagnon y Michael (2004) en sus teorías sobre la motivación y el reconocimiento laboral.

Además, el estudio confirmó la importancia de los incentivos económicos y no económicos en la satisfacción laboral, en línea con las conclusiones de Sancho (2021) sobre la necesidad de tener horarios flexibles y capacitaciones. También, se encontró que crear un ambiente de trabajo positivo y una cultura organizacional saludable, son fundamentales para mejorar el compromiso de los colaboradores con su empresa, como lo indican Solano (2019) y Robbins (2004).

Contraste con la Hipótesis Planteada.

La hipótesis planteada es confirmada; los resultados respaldan la importancia de estrategias que contribuyan a un entorno laboral positivo que promueva el compromiso de los colaboradores. Se debe implementar estrategias que vayan centradas en la capacitación continua, brindar beneficios adicionales como atención privada de salud, invertir en nueva flotilla de autobuses porque son los implementos de trabajo de los conductores, así como fomentar el reconocimiento verbal o por medio de premios, por parte de los jefes inmediatos; son algunas estrategias efectivas para mejorar la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en conservar y sentirse a gusto, laboralmente, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

Explicación de Resultados Inesperados o No Concluyentes.

No se encontraron resultados inesperados o no concluyentes en este estudio.

Sugerencias para Futuras Investigaciones.

Se sugieren estos tres temas para futuras investigaciones, con base en los resultados de este proyecto de investigación:

1. Investigar la efectividad de diferentes estrategias y programas de apoyo para manejar el estrés del personal y mejorar la salud mental de los conductores de bus.
2. Analizar y desarrollar programas de educación financiera, con el fin de ayudar a los empleados a manejar mejor sus finanzas personales, reducir el estrés y, en consecuencia, mejorar su desempeño y compromiso con la empresa.
3. Evaluar algunos beneficios específicos que no ofrecen otras empresas de transporte; estos incentivos son altamente valorados por los colaboradores.

Conclusiones.

Identificación de los factores que influyen en la motivación y en el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

- Se encontró que la falta de conocimiento sobre las políticas de retención indica la necesidad de mejorar la comunicación interna en la empresa, pues se les está dando beneficios a los colaboradores que no logran reconocer.
- Los incentivos económicos y no económicos fueron reconocidos como importantes para mejorar la motivación y el compromiso laboral, independientemente de la edad del colaborador.
- La combinación de incentivos económicos y no económicos, fue la más aceptada por los colaboradores entrevistados; todos estuvieron de acuerdo que recibir ambos incentivos sería lo mejor, ya que estos satisfacen las diferentes necesidades y motivaciones de cada colaborador.

Análisis de la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

- Se destacó la importancia del reconocimiento laboral, la capacitación continua y los beneficios adicionales para mejorar el compromiso organizacional entre los conductores de autobús.
- La flexibilidad y la estabilidad laboral fueron identificadas como estrategias efectivas para retener el talento en la empresa, aunque son poco factibles, dadas las exigencias de este tipo de negocio.
- Se determinó que las estrategias actuales son insuficientes para garantizar la retención del personal, donde el salario emerge como un factor determinante; por lo que, conviene priorizar mejoras salariales y beneficios económicos más significativos al personal de la empresa *Autotransportes Mopvalhe S.A.*

Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

- Se observó que la percepción laboral positiva está estrechamente vinculada con la mejora de la competitividad, la satisfacción, la creatividad y la motivación en el entorno laboral.
- Las entrevistas revelaron que el reconocimiento por parte de los jefes inmediatos, es un factor importantísimo en el bienestar laboral de los conductores, impulsando su compromiso y eficacia en el trabajo.
- Se reconoció que a los colaboradores les gustaría que se invirtiera en modernizar la flota de autobuses; esto evidencia que el entorno físico puede influir positivamente en la moral del recurso humano de la empresa.

- La necesidad de respaldar a sus familias, financieramente, es el elemento más aceptado por los colaboradores para aferrarse a sus puestos de trabajo.
- Independientemente de la edad, la flexibilidad en el horario surge como una demanda común entre los conductores, sugiriendo la importancia de desarrollar estrategias que permitan mejorar la conciliación entre el trabajo y otros aspectos de sus vidas.

Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

- Se encontró que tanto los incentivos económicos como los no económicos, son importantes para mejorar la motivación y el compromiso de los empleados. Sin embargo, es notable destacar que los colaboradores prefieren los incentivos económicos por encima de los no económicos, reconociendo que la combinación de los dos, sería lo más óptimo.
- La variedad en las necesidades y expectativas de los empleados sugiere que no existe una solución única para la retención y motivación del personal; sino que, se deben impulsar estrategias nuevas cada cierto tiempo.

Recomendaciones.

Las recomendaciones presentadas en este apartado están diseñadas para abordar los desafíos descritos en los resultados. Con la implementación de estas recomendaciones, se busca fortalecer y consolidar la retención del talento humano y su compromiso con la empresa *Autotransportes Mopvalhe S.A.*

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

Implementar estrategias de comunicación efectiva para garantizar que todos los colaboradores estén informados y comprendan las políticas y beneficios inherentes a la empresa. Esto puede incluir sesiones de capacitación, reuniones regulares o el uso de plataformas digitales como WhatsApp para difundir información, de manera clara y accesible.

Desarrollar un programa de incentivos que combine tanto compensaciones económicas como no económicas, adaptado a las necesidades y preferencias de los conductores de autobús. Esto puede incluir bonificaciones extras, reconocimientos por su buen rendimiento, oportunidades de desarrollo profesional en mentorías o capacitaciones dirigidas a la experiencia de su campo, beneficios adicionales como programas de descuento al hacer alianzas con empresas privadas dedicadas al sector salud, entre otros.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

Implementar un programa de reconocimiento más formal y estructurado que incluya formas de reconocimiento público, bonificaciones por buen desempeño y oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

Realizar una revisión exhaustiva de los cálculos salariales actuales para identificar áreas de mejora y hacer ajustes que reflejen mejor el valor y la contribución de los colaboradores. Esto puede implicar aumentos salariales, bonificaciones por antigüedad o buen desempeño, y la implementación de otros beneficios económicos significativos, que ayuden a mejorar la retención del personal.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

Desarrollar e implementar programas formales de reconocimiento que valoren y celebren los logros individuales y de equipo de los conductores de autobús. Además, establecer políticas de apoyo que brinden asistencia a las familias de los empleados, como programas de seguro de salud, becas educativas para los hijos, o servicios de asesoramiento financiero.

Modernizar la flota de autobuses para proporcionar a los conductores un entorno de trabajo más seguro, cómodo y eficiente. Al mismo tiempo, implementar políticas de horarios flexibles para los conductores, con el propósito de adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales y familiares, promoviendo así un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos en la retención del personal de la empresa.

Optimizar la retención del personal, diseñando programas de incentivos que combinen beneficios económicos y no económicos. Esto podría incluir bonificaciones financieras, junto con reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional o flexibilidad en los horarios de trabajo.

Revisar y actualizar regularmente los programas de incentivos, dado que las necesidades y expectativas de los empleados pueden cambiar con el tiempo. Es importante realizar encuestas periódicas para evaluar las preferencias del personal, así como reuniones individuales con cada uno de los colaboradores.

Referencias Bibliográficas.

- All, D. (2012). *Efecto del Compromiso, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria*. (Tesis de Posgrado, Universidad Católica Andrés Bello). <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>
- Cook, M., & Jagers, T. (2005). Strategies for Staff Retención. Exchanging Views Series #3, 4-20.
- Díaz Jiménez, D. (2012). *Manejo de la diversidad generacional en las empresas*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/manejo-diversidad-generacional-en-las-empresas/>
- Gagnon, M. & Michael, J. (2004). *Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees*. Forest Products Journal 54(12): 172-177. https://www.researchgate.net/publication/283254713_Outcomes_of_perceived_supervisor_support_for_wood_production_employees
- González, R. (2011). *La incorporación de la generación y al mercado laboral*. (Tesis de Maestría, Universidad de Palermo). https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.) México: McGraw-Hill. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- López, J. (2014). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg*. Gestión en el Tercer Milenio. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Mañas, E., & Garrido, R. (2008). *La compatibilidad entre trabajo y vida personal: un nuevo reto para las empresas españolas*. Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/28207580_La_compatibilidad_entre_trabajo_y_vida_personal_un_nuevo_reto_para_las_empresas_espanolas
- Martínez, M. (2017) *Diseño y Validación del Instrumento "Sentido del Trabajo para Millennials en Bogotá"*. (Tesis de Posgrado, Universidad de la Sabana). [https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/30823/María%20Paula%20Martínez%20Garcés%20\(Tesis\).pdf?sequence=1](https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/30823/María%20Paula%20Martínez%20Garcés%20(Tesis).pdf?sequence=1)
- Prieto, J. (2004). *El abandono voluntario del mercado del trabajo*. Revista de Economía Aplicada, 35(XII), 83 – 104.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a ed.) México: Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf

- Rodríguez Mora, I. (2023). *Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las organizaciones en Bogotá*. (Tesis de Maestría Colegio de Estudios Superiores de Administración). https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/5205/MBA_1026276097_2023_1?sequence=1&isAllowed=y
- Sancho, K. (2021). *Identificación y validación de factores motivacionales que promuevan la permanencia del personal en una empresa de fabricación de muebles*. (Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica). <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/85344.3/TFIA%20KRISTEL%20SACHO%20BERMUDEZ-%202021f.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Solano, D. (21 de Mayo de 2019). *Percepción laboral y sus implicaciones dentro de las organizaciones*. Recursos Humanos TV. <https://www.recursoshumanos.tv/2019/05/21/percepcion-laboral-y-su-importancia-dentro-de-las-organizaciones/>

Anexos.

Anexo 1. Entrevista Sobre Motivación y Compromiso en Autotransportes Mopvalhe S. A.

Introducción

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones

Por favor, contesta cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención, son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe, hasta el momento?

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos, es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S.A.? ¿Por qué?

Agradecimiento

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #1

Nombre y apellido: Gerardo Marín Edad: 60 años Estado Civil: Casado
Tiempo de laborar en la empresa: 30 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S.A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Esta empresa prácticamente me ha visto crecer; para mí una experiencia muy bonita fue cuando me casé, me ayudaron con la construcción de mi casa; siempre voy a estar agradecido por eso.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe, te motivan y te hacen sentir comprometido?

El trato es muy bueno, son muy respetuosos los jefes.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Me gustaría que dieran los roles de trabajo una semana antes para uno ya saber cuántas horas va a trabajar esa semana. Que vuelvan a dar el día libre en el cumpleaños, sería muy bueno, también.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A?

No; la verdad, no sé.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

Actividades de capacitación de mecánica básica y servicio al cliente; pero, hace tiempo ya; me gustaron mucho; aprendí cosas nuevas.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Bueno; yo creo que las capacitaciones son buenas; pero, creo que podrían mejorar si se ofrecieran más días libres o flexibilidad en los horarios.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe, hasta el momento?

La estabilidad laboral y el salario son importantes, especialmente para mi familia.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

Mientras haya respeto todo sigue bien.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Para mí, todo está bien así.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Siempre ayudan, especialmente, con una familia grande. Aumentan la motivación.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Que le digan a uno cuando hace las cosas bien, más seguido.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?

Sí, porque cada persona valora diferentes cosas. Una combinación atrae a más gente.

Agradecimiento

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #2

Nombre y apellido: Pablo Marín Edad: 33 años Estado Civil: Soltero
Tiempo de laborar en la empresa: 3 meses Puesto: Chofer de bus.

Introducción

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Todavía estoy conociendo la empresa, pero me gustaron las capacitaciones de servicio al cliente, que recibí.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Aprender y crecer profesionalmente. La estabilidad laboral; mi papá ha trabajado muchos años aquí.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Más oportunidades de hacer horas extras para mejorar el salario.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

No; la verdad, no.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

No, que yo sepa.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

No las conozco.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S.A., hasta el momento?

Mi familia; tratar de salir adelante por ellos.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

El trabajo es muy cansado, yo trato de llevarme bien con todos; pero, hay compañeros que no ayudan.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?
Mejorar los salarios y dar uniformes.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos en la retención del personal de la empresa

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?
Para mí sí, son muy importantes.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?
Pasamos mucho tiempo sentados y a veces tenemos que comer muy rápido, algo que tenga que ver con salud sería bueno.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?
Me parece que sí.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #3.

Nombre y apellido: Emilio Zamora Edad: 57 años Estado Civil: Casado
Tiempo de laborar en la empresa: 20 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Las capacitaciones y la plata que dan en fin de año. Me gusta ver cómo la empresa ha crecido.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Siempre me ha gustado manejar; me mantiene vivo.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Tal vez a los que tenemos más años que nos den prioridad en algunas rutas más tranquilas y flexibilidad en los días libres.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

Creo que son los que mejor pagan aquí en Pérez Zeledón.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

No recuerdo, ahorita.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

A mí me gustaría que los jefes sacaran más tiempo para hablar con uno, como hacían antes.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?

No hay muchas opciones en el cantón como para irse a otro lado.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

El sentir que se preocupan por uno.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?
Mayor reconocimiento del trabajo que uno hace.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?
Siempre ayudan; sobre todo, ahora que todo está muy caro.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?
Reconocimiento por el trabajo que uno hace.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?
Sí, porque cada tipo de incentivo cubre diferentes necesidades y motivan.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #4.

Nombre y apellido: Frank Chavarría Edad: 51 años Estado Civil: Unión Libre
Tiempo de laborar en la empresa: 5 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Bueno; yo casi no participo en las actividades; pero, sé que hacen para fechas especiales.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Cuando uno estrena un bus es bonito, porque le dan la confianza.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Tener más libre los domingos, porque siento que les dan prioridad a otros.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

Las capacitaciones, pero los temas siempre son los mismos, adulto mayor y servicio al cliente.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

No sé; no recuerdo.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Creo que son buenas; pero, pueden mejorar. Porque siempre hay cosas nuevas que aprender.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?

El dinero y que me queda muy cerca de la casa.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

El ambiente a veces es muy tenso; estresa mucho tener que cumplir con los horarios en horas pico.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Quitar a la gente chismosa; ellos no ayudan en nada.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Para mí es de las cosas más importantes; sobre todo ahora que tengo una hija en la Universidad.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Que les den más atención a los reportes en el taller. A veces uno reporta y reporta y no hacen los cambios.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S.A.? ¿Por qué?

Sí, por supuesto.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #5.

Nombre y apellido: Teófilo Palacios Edad: 42 años Estado Civil: Casado
Tiempo de laborar en la empresa: 6 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Las capacitaciones y los eventos sociales. Me ayudan a sentirme parte de la empresa.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

La estabilidad y las oportunidades de aprender.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Más reconocimiento y beneficios de salud.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

Sí, las capacitaciones y los eventos.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

Las capacitaciones me han sido muy útiles.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Son efectivas; pero, podrían ser mejores.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?

La estabilidad laboral y el salario.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

El compañerismo y el respeto.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Pagar el día libre.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Son importantes y motivan.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Mayores oportunidades de crecimiento en la empresa.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos, es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?

Sí; me parece buena.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerle por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #6.

Nombre y apellido: Kenneth Romero Edad: 42 años Estado Civil: Unión Libre
Tiempo de laborar en la empresa: 10 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Las capacitaciones y las fiestas de fin de año.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Los mejores horarios y horas extras.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Me gustaría que tengan más flexibilidad en el horario para poder atender la finca de mi familia.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

No sé mucho, la verdad.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

He aprovechado las capacitaciones y me han sido útiles.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

No sé qué son.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe, hasta el momento?

Siempre me he dedicado a esto y, a veces, lo de la finca; no alcanza para vivir bien.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

Últimamente, siento que ha mejorado porque hubo un tiempo que metían mucha gente nueva y venían con mañas de afuera.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Que junten los días libres para los que tenemos otro trabajo.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Son importantes para mantener la motivación.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Reconocimiento por el trabajo bien hecho y oportunidades para seguir creciendo aquí.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?
Sí; lo veo bien.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #7.

Nombre y apellido: Esteban Polanco Edad: 36 años Estado Civil: Casado
Tiempo de laborar en la empresa: 7 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Ha sido bonito compartir con los compañeros.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Uno siempre busca hacer bien las cosas, para sentirse bien con uno mismo.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Tal vez un paseo que uno pueda ganarse por rendimiento.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S.A.?
Sé que ahora son más flexibles con uno, con las horas de almuerzo y las vacaciones.
2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?
No he ido a algún programa todavía; no sé mucho del tema.
3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?
Como le dije, yo no me he involucrado mucho.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?
Mi familia, más ahora que soy papá.
2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?
Me gusta que estén más pendientes de lo que uno pida en el taller.
3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar el sentido de pertenencia más arraigado?
Mejorar los salarios.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?
Alto porque uno tiene muchas responsabilidades que pagar.
2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?
Con que paguen bien, yo estoy contento.
3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?
Sí, yo creo que hay que hacer cambios en las rutas también, hay rutas que ya no sale gente y uno las trabaja y, a veces, no se hace ni para el diésel.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #8.

Nombre y apellido: Johnny Padilla Edad: 36 años Estado Civil: Soltero
Tiempo de laborar en la empresa: 7 meses Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, así como sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Me ha gustado el trato.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Siento que me han tratado bien, desde que llegué de Alajuela.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Creo que está bien; tal vez, yo diría que tener bus fijo sería bueno; pero, uno entiende que a veces no se puede.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento humano que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe?

No; es que yo entré hace poco y no sé mucho.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

No, que yo sepa.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Creo que es una buena empresa, trabajar aquí es bonito porque pagan bien.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?

Ya no quería vivir en la ciudad, lejos de mi familia; es peligroso y hay mucho estrés en la calle.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

Creo que es un ambiente más bonito, comparado con el de la ciudad.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Yo lo siento bien.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Yo todavía me estoy acomodando; la plata, ahora, la estoy necesitando.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Más uniformes para no gastar las camisas de uno.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?

Sí; porque uno se motiva más.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #9.

Nombre y apellido: Emmanuel Novoa Edad: 34 años Estado Civil: Casado
Tiempo de laborar en la empresa: 9 años Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe S. A., es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas, que esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes en la empresa Autotransportes Mopvalhe S. A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

Muy buenas, me gusta mucho el trato y que son muy responsables.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

Que los jefes le hablen a uno de lo que se hace bien y como poder mejorar.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Modernizar más la flota con camiones nuevos.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?

He escuchado que ha mejorado mucho, en relación con otras empresas donde hay mucho acoso; aquí no es así.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?

No; sinceramente no me acuerdo.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?

Creo que uno necesita saber que es valorado.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?

Mis estudios y mi familia.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?

Yo siempre he sido muy ordenado, y me ha gustado ser bueno con la empresa como ellos han sido conmigo; es mutuo.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?

Tal vez, hace falta más actividades para uno relacionarse más con otros compañeros; hay algunos que ni sé cómo se llaman.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?

Es importante, pero no lo es todo; a uno le interesa que lo traten bien, desgraciadamente, cuando uno trabaja bien, parece que hay compañeros que les molesta.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?

Creo que le tengan a uno más confianza; que no sean tan rotativos los horarios para saber si uno va a tener libre el domingo o sábado.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S.A.? ¿Por qué?

Sí; si es de los dos mejor.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!

Entrevista #10.

Nombre y apellido: Leiner Castro Edad: 30 años Estado Civil: Soltero
Tiempo de laborar en la empresa: 1 año Puesto: Chofer de bus.

Introducción.

Hola, buen día. Mi nombre es Stefanny y hoy estoy aquí para realizar una entrevista que forma parte de los requisitos para obtener la Maestría en Recursos Humanos en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Probablemente sepas que Autotransportes Mopvalhe es una empresa que ha estado en funcionamiento durante más de 30 años. Recientemente hemos observado una preocupante rotación de personal en la empresa, lo que nos lleva a cuestionarnos sobre las motivaciones y expectativas del personal, y sobre posibles estrategias para mejorar la retención de talento humano.

Es importante que sepas que, esta entrevista garantiza el anonimato y la confidencialidad de tus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente para fines académicos. Desde ya agradezco mucho tu participación.

Instrucciones.

Por favor, conteste cada pregunta que se plantea en este instrumento.

Objetivo 1: Identificar los factores que influyen en la motivación y el compromiso de las generaciones jóvenes, en la empresa Autotransportes Mopvalhe S.A.

1. ¿Qué experiencias has tenido a lo largo de los años de trabajar en la empresa que consideras significativas?

En este año he mejorado bastante, logre subir de puesto de chofer de estudiantes a chofer de ruta, eso fue lo mejor.

2. ¿Qué aspectos de tu trabajo en Autotransportes Mopvalhe te motivan y te hacen sentir comprometido?

El respeto de los demás.

3. ¿Qué prácticas o políticas de la empresa crees que podrían mejorar la motivación y el compromiso de los trabajadores?

Me ha gustado que ahora con el WhatsApp, hay mejor comunicación con el área administrativa.

Objetivo 2: Analizar la efectividad de las estrategias actuales de retención de personal en la empresa.

1. ¿Conoces las estrategias de retención de talento que actualmente implementa Autotransportes Mopvalhe S. A.?
No; no sé.

2. ¿Has experimentado alguna política o programa de la empresa diseñado para retener a los empleados? ¿Cuál fue tu experiencia con él?
Cuando entré tuve que hacer unos exámenes en San José y me capacitaron aquí con unos manuales.

3. ¿Consideras que las estrategias actuales de retención son efectivas para fomentar la permanencia en la empresa? ¿Por qué?
No las conozco mucho. La capacitación fue buena.

Objetivo 3: Realizar entrevistas a los colaboradores de la empresa para identificar qué elementos influyen en la decisión de permanecer en la compañía.

1. ¿Cuáles son los principales factores externos que te han llevado a permanecer en Autotransportes Mopvalhe S. A., hasta el momento?
La estabilidad, tener seguro por si a uno le pasa algo es muy importante.

2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional o del ambiente laboral te hacen sentir más comprometido con la empresa?
Me gusta mucho el compañerismo, aunque no siempre haya mucho tiempo para compartir.

3. ¿Qué crees que podría hacer la empresa para mejorar la retención de empleados y fomentar un sentido de pertenencia más arraigado?
Creo que es bueno hacer más actividades para conocer mejor a las otras personas, que también están en la empresa.

Objetivo 4: Evaluar el impacto de incentivos económicos y no económicos, en la retención del personal de la empresa.

1. ¿Cómo percibes el impacto de los incentivos económicos, como bonificaciones o aumentos salariales, en tu motivación y compromiso con el trabajo?
Lo siento muy importante; pero no lo es todo.

2. ¿Qué otros tipos de incentivos no económicos, como reconocimientos u oportunidades de crecimiento, consideras que son importantes para ti y para tus compañeros?
El reconocimiento para mí es muy bueno, porque le dan más ganas de trabajar y seguir haciendo las cosas bien.

3. ¿Crees que la combinación de incentivos económicos y no económicos es efectiva para retener al personal en Autotransportes Mopvalhe S. A.? ¿Por qué?

Sí, es bueno; la plata es importante, pero, hay otras cosas que también lo llenan a uno como persona.

Agradecimiento.

Una vez más, quiero agradecerte por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. Sus respuestas me ayudarán a entender mejor las dinámicas laborales en la empresa y a identificar áreas de mejora. Si tienes alguna pregunta o comentario adicional, no dudes en hacérmelo saber. ¡Gracias!