

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

116570639

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

*Características de la Cultura Organizacional
y su influencia en el Engagement de los
colaboradores del departamento de OpEx en
Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia
en los meses de marzo a agosto del 2021.*

SERGIO MONGE JIMÉNEZ

JULIO, 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
ÍNDICE TABLAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE CUADROS	11
AGRADECIMIENTO.....	12
CARTA DECLARACIÓN JURADA	13
CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	14
CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	15
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	16
CARTA APROBACIÓN CENT.....	Error! Bookmark not defined.
RESUMEN	18
ABSTRACT	20
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	23
1.1.2 Delimitación del problema.....	27
1.1.3. Justificación	27
1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 Objetivo General.....	29
1.3.2 Objetivos Específicos.....	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO	31
2.1.1 Historia de Intel.....	31
2.1.2 Misión Intel.....	36
2.1.3 Visión Intel	36
2.1.4 Valores.....	36
2.1.5 Departamento OpEx	37
2.2 CONCEPTO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....	38

2.2.1 Cultura Organizacional.....	38
2.2.1.1 Características de la cultura organizacional.....	40
2.2.1.1.1 Regularidad de los comportamientos observados	42
2.2.1.1.2 Normas	43
2.2.1.1.3 Valores Organizacionales	44
2.2.1.1.4 Filosofía	45
2.2.1.1.5 Reglas.....	46
2.2.1.1.6 Clima organizacional.....	47
2.2.1.2 Dimensiones de la cultura organizacional	48
2.2.1.3 ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?.....	49
2.2.1.4 ¿Cómo influir en la cultura organizacional?	51
2.2.2 Engagement.....	53
2.2.3.1 Dimensiones del engagement	55
2.2.3.2 Motivación.....	57
2.2.3.2.1 Proceso de motivación.....	58
2.2.3.3 Burnout	61
2.2.3.4 ¿Es contagiable el engagement?	65
CAPÍTULO III	67
MARCO METODOLÓGICO	67
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1.1 Enfoque cuantitativo	68
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	71
3.4.1 Población	72
3.4.2 Tipos de muestra	72
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	73
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes	74
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	75
3.5.1 El cuestionario (encuesta)	75
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	75
Cuadro N°1 Operacionalización de las variables	76

3.7 ANÁLISIS DE DATOS.....	77
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	78
4.1 GENERALIDADES.....	79
4.2 ENCUESTA APLICADA.....	80
A. VARIABLE #1: Cultura Organizacional	83
B. VARIABLE #2: Engagement	115
C. VARIABLE #3: Influencia de las características de la cultura organizacional 131	
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	143
5.1 GENERALIDADES.....	144
5.1.1 Identificar las características de la cultura organizacional presentes del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia	145
5.1.2 Determinar las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia	149
5.1.3 Conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia	151
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	155
6.1 CONCLUSIONES	156
6.2 RECOMENDACIONES	160
REFERENCIAS.....	166
ANEXOS	170
Cuestionario.....	170
D. DATOS GENERALES	171
E. VARIABLE #1: Cultura Organizacional	171
F. VARIABLE #2: Engagement:	175
G. VARIABLE #3: Influencia de las características de la cultura organizacional 178	

ÍNDICE TABLAS

Tabla N°. 1 Género de la Población	72
Tabla N° .2 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	73
Tabla N°.3 Género	80
Tabla N°.4 Rango de edad.....	81
Tabla N°.5 Tiempo tiene de laborar.....	82
Tabla N°.6 ¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?	83
Tabla N°7 ¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?	84
Tabla N°8 ¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?.....	85
Tabla N°9 ¿Considera que sería importante que se realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?.....	87
Tabla N°10 ¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?.....	89
Tabla N° 11. ¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores? ..	90
Tabla N° 12. ¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?	92
Tabla N° 13. ¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	94
Tabla N° 14. ¿Cómo califica la remuneración general en su departamento?	96
Tabla N° 15. ¿Considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente?	97
Tabla N° 16. ¿Cuándo fue la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado?	98
Tabla N° 17. ¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	100
Tabla N° 18. ¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?	101
Tabla N° 19. ¿Considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento?	103
Tabla N° 20. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	105

Tabla N° 21. ¿Considera que existe una buena comunicación en el departamento?	107
Tabla N° 22. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor?	109
Tabla N° 23. ¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?...110	
Tabla N° 24. ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?	111
Tabla N° 25 ¿Cómo califica la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto?	112
Tabla N° 26 ¿En qué nivel de energía considera que se encuentra actualmente desempeñando sus tareas laborales?	115
Tabla N° 27 ¿El puesto que desempeña le genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos?	116
Tabla N° 28 ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?	119
Tabla N° 29 ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento?	120
Tabla N° 30 ¿Cuál es el nivel de fatiga que considera le genera su puesto actual?	121
Tabla N° 31 ¿Se siente entusiasmado con el departamento en el que labora?	123
Tabla N° 32 ¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?	124
Tabla N° 33 ¿Se siente retado por el puesto que desempeña?	126
Tabla N° 34 ¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?	127
Tabla N° 35 ¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?	128
Tabla N° 36 ¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?	129
Tabla N° 37 ¿Considera que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas le facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que usted se sienta aún más comprometido con la obtención de los objetivos?	131
Tabla N° 38 ¿Cómo califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas?	133
Tabla N° 39 ¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?	134
Tabla N° 40 ¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?	136

Tabla N° 41 ¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta? 137

Tabla N° 42 De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos? 140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°.1 Género de las personas encuestadas	80
Gráfico N° 2 Rango de edad	81
Gráfico N° 3 Tiempo tiene de laborar	82
Gráfico N° 4 ¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?	83
Gráfico N° 5 ¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?	84
Gráfico N° 6 ¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?	85
Gráfico N° 7 ¿Considera que sería importante que se le realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?	87
Gráfico N° 8 ¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?	89
Gráfico N° 9 ¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores? ..	90
Gráfico N° 10 ¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?	92
Gráfico N° 11 ¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	94
Gráfico N° 12 ¿Cómo califica la remuneración general en su departamento?	96
Gráfico N° 13 ¿Considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente?	97
Gráfico N° 14 ¿Cuándo fue la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado?	99
Gráfico N° 15 ¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	100
Gráfico N° 16 ¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?	101
Gráfico N° 17 ¿Considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento?	103
Gráfico N° 18 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	105
Gráfico N° 19 ¿Considera que existe una buena comunicación en el departamento?	107

Gráfico N° 20 ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor?	109
Gráfico N° 21. ¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?	110
Gráfico N° 22. Colaboradores que consideran que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada.	111
Gráfico N° 23 Calificación de los colaboradores de la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto.	113
Gráfico N° 24 Nivel de energía en el cual los colaboradores consideran que se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales.	116
Gráfico N° 25 El puesto que desempeñan los colaboradores les genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos	117
Gráfico N° 26 ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?	119
Gráfico N° 27 Colaboradores que consideran que pueden realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento.	121
Gráfico N° 28 Nivel de energía en el cual los colaboradores consideran que se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales.	122
Gráfico N° 29 Colaboradores que se sienten entusiasmados con el departamento en el que laboran.	123
Gráfico N° 30 ¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?	124
Gráfico N° 31 ¿Se siente retado por el puesto que desempeña?	126
Gráfico N° 32 ¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?	127
Gráfico N° 33 ¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?	129
Gráfico N° 34 ¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?	130
Gráfico N° 35 Colaboradores que consideran que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas les facilita la ejecución de sus tareas permitiendo se sientan aún más comprometidos con la obtención de los objetivos.	131
Gráfico N° 36 ¿Cómo califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas?	133
Gráfico N° 37 ¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?	134
Gráfico N° 38 ¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?	136

Gráfico N° 39 ¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta? 137

Gráfico N° 40 De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos? 140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°.1 Fotografía capturada en Santa Clara, 1971	32
Figura N°.2 Técnica de fábrica operando un detector de fugas Veeco	33
Figura N°.3 Logo Intel	36
Figura N°.4 Algunas ecuaciones básicas de la motivación de las personas	48
Figura N°.5 Operacionalización de las dimensiones del Engagement y sus preguntas	57
Figura N°.6 Esquema simple del proceso de motivación	59
Figura N°.7 Modelo simple del proceso de motivación.....	61
Figura N°8 Perfiles de bienestar psicosocial	65
Figura N°9 Proceso cuantitativo	69
Figura N°10 ¿Cuáles son los tipos de diseños no experimentales?	71

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°.1 Operacionalización de las variables	76
Figura N°.2 Análisis de Datos.....	77

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por lo que ha hecho en mi vida, y que por gracia me ha permitido superarme y crecer integralmente en muchas áreas, una de ellas, poder estudiar y avanzar profesionalmente.

Segundo, a mis padres, por darme todo lo que necesité y enseñarme que tenía que luchar para poder superarme en la vida, nunca olvidaré los sacrificios que hicieron con tal de hoy ser lo que soy. A mi hermano, por formarme en muchas áreas también y siempre apoyarme e impulsarme.

A mi tutora M.Sc. Susana Araya Zamora, le agradezco por todo su apoyo y dedicación no solo en la realización de esta investigación, sino cuando impartió clases en la universidad siempre apoyándome. Agradezco su cariño, entrega y paciencia.

CARTA DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Sergio Monge Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1657-0639, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesina para optar por el título de bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Características de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia Pen los meses de marzo a agosto del 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 de 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluye el numeral de 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los treinta y un días del mes de Julio del año dos mil veintiuno.



Firma del Estudiante

Cédula 1-1657-0639

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 31 de julio del 2021

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante **Sergio Monge Jiménez**, cédula de identidad número 1-1657-0639 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Características de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia en los meses de marzo a agosto del 2021", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivos, marco teórico, marco metodológico, tabulación, resultados; discusión e interpretación de los resultados; conclusiones y recomendaciones.

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	100%

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

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2021.07.31 13:34:05
-06'00'

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

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 9 de agosto de 2021

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

El estudiante **Monge Jiménez Sergio**, cédula de identidad **0116570639** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Características de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia en los meses de marzo a agosto del 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

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

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2021.08.09 19:42:48 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

CARTA APROBACIÓN CENT

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

San José, 23 de agosto del 2021

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Sergio Monge Jiménez** con número de identificación **116570639** autor (a) del trabajo de graduación titulado **Características de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia en los meses de marzo a agosto del 2021** presentado y aprobado en el año **2021** como requisito para optar por el título de **Bachillerato** sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Firma y Documento de Identidad



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

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

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

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.

b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana

c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

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

RESUMEN

A lo largo del tiempo, dentro del pensamiento de la correcta gestión de una empresa, se ha pensado que lo más importante en la búsqueda de los objetivos de una compañía es la generación de ingresos y generación de un buen nombre. Esto, no está nada equivocado, pero para poder lograr esto se deben contemplar muchos más factores, uno de ellos es el talento humano y la cultura organizacional que la compañía brinda ante ellos a como también lo es el compromiso por parte de los empleados.

A hoy, muchas empresas han comenzado a adoptar una posición más responsable donde se cuidan estos factores y se reconocen como factores que impulsan la obtención de metas. Algo que se puede comprender claramente con la famosa frase de (Ziglar) la cual indica que “Si ayudas a las personas a obtener lo que quieren, te ayudarán a conseguir lo que quieres.”

Ante esto, el objetivo de esta investigación es analizar las características de la cultura organizacional y su influencia en el engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia. La investigación se llevará a cabo bajo una metodología cuantitativa, a través de un cuestionario con el objetivo de poder entender cómo es la cultura organizacional en el departamento a estudiar y cómo esta influye en el compromiso de los colaboradores. La población a la cual se le aplicará el instrumento consta de 19 hombres y 19 mujeres, para un total de 36 colaboradores que tienen un rango de edad entre los 18 a los 49 años. El método de muestro será probabilístico.

Como resultado de la investigación, se logra identificar que la cultura organizacional que existe en el departamento de OpEx de Intel de Costa Rica mantiene a los colaboradores comprometidos a medida que sus necesidades se ven cubiertas. Además que la misma sí afecta en gran manera en el “engagement” y sus dimensiones en la mayoría de los colaboradores del departamento, algunos colaboradores indicaron que existe un deseo por mejorar la manera en la que se trabajan las comunicaciones y la rotación de los colaboradores tanto internas como externas, así como un deseo de poder participar más en la toma de decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas.

Pero si bien es cierto, existen muchas áreas las cuales pueden trabajarse para poder mejorar la cultura generando que sus colaboradores estén altamente comprometidos con los objetivos del departamento.

Palabras clave: Cultura organizacional, dimensiones, engagement, compromiso necesidades.

ABSTRACT

Over time, within the thinking of the correct management of a company, it has been thought that the most important thing for a company in the pursuit of the goals is to make revenue and creating a good name. This is not wrong at all, but in order to achieve this, many factors must be considered, one of them is the human talent and the organizational culture that the company offers to them as well as the commitment employees have with company.

Today, many companies have begun to adopt a more responsible position, they are considering more these factors as they are considered key to drive the achievement of goals. Something that can be clearly understood with the famous phrase of (Ziglar) which indicates that "If you help people to get what they want, they will help you get what you want."

Given this, the objective of this research is to analyze the characteristics of the organizational culture and its influence on the engagement of the collaborators of the OpEx department at Intel Costa Rica located in Belén, Heredia. The research will be carried out under a quantitative methodology, through a questionnaire with the aim of being able to understand how the organizational culture is like in the department and how it influences the commitment of the collaborators. The population to which the instrument will be applied consists of 19 men and 19 women, for a total of 36 employees who have an age range between 18 and 49 years. The sampling method will be probabilistic.

As a result of the research, it was possible to identify that the organizational culture that exists in the OpEx department of Intel in Costa Rica keeps the collaborators engaged as their needs are met. In addition to the fact that it does greatly affect engagement and its dimensions in most of the department's collaborators, some collaborators indicated that there is a desire to improve the way in which communications and employee turnover are worked. both internal and external, as well as a desire to be more involved in making important decisions regarding assigned duties.

But although it is true, there are many areas which can be worked on to improve the culture by generating that its collaborators are highly committed to the objectives of the department.

Keywords: Organizational culture, dimensions, engagement, commitment, needs.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Actualmente, son muchas más las empresas que buscan analizar la estructura de su cultura organizacional con el objetivo de poder mejorar aspectos como el clima laboral, sensibilizar al personal, promover el trabajo en equipo, realizar tareas de manera más eficiente, entre otras acciones que lleven a la compañía a crecer e incrementar su reputación. Y no solo por esos hechos, sino que también todo esto repercute en el compromiso que pueda generar en los empleados, el cual puede ser de gran beneficio, si se trabaja de manera correcta.

(Llacchua, 2015) en su investigación “Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas”, realizó un estudio aplicado a 73 colaboradores seleccionados como muestra para la investigación. Los resultados fueron medidos por medio de la escala tipo Likert, a través de un análisis descriptivo que permitió demostrar que la cultura organizacional es promovida por la organización y gracias a esto, la misma está presente en la mayoría de los colaboradores. Además, se determina que existe correlación positiva moderada de acuerdo con los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman (0,415), el cual demuestra que existe un vínculo directo entre la cultura organizacional con los sentimientos y emociones de los colaboradores.

Esto indica lo importante que es para una empresa poder establecer claramente, cómo está conformada su cultura organizacional, de paso, poder brindar un bienestar laboral a los colaboradores para que estos se sientan bien y puedan identificarse con la misma

de manera que genere un sentido de pertenencia el cual es reflejado en los resultados de las actividades que se realizan día con día.

Muchas veces, algunas empresas pasan por alto la importancia de una cultura organizacional robusta y bien empleada, la cual sea ya que piensan que esto no genera impacto alguno en los empleados. Debido a esto, (Bayeh,2016) nos introduce un análisis sobre qué tan afectado puede ser el desempeño de la organización y el retorno de los accionistas en su investigación llamada “The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance”.

Se estudió a 20 diferentes colaboradores experimentados con más de 5 años de laborar en la compañía Ethiopia, y a través de un método de muestreo intencional. En lo que respecta al estudio, Bayeh se enfocó en cuatro principales temas como lo son la buena definición de la misión y visión, en tener valores corporativos centrales, en tener un liderazgo enfocado en el empleado y en la consistencia, y determina que, si una empresa no cuenta con estos elementos, le será muy difícil mejorar el rendimiento y poder operar de manera óptima y ordenada.

Si se indaga más profundo, ese impacto generado por una cultura organizacional puede traer consecuencias indirectas en el rendimiento de los equipos de trabajo. Tal como lo demuestra (Melián,2017) en su estudio titulado “La Cultura Organizacional y su Impacto en el Rendimiento de los equipos de Trabajo: El Papel Mediador del Clima y la Reflexividad” en la que se tomó como población a distintas oficinas de la entidad bancaria de Uruguay a través del territorio uruguayo. En esta investigación se demostró que sí existe una relación entre la cultura organizacional y el rendimiento de los equipos de trabajo, pero la misma es indirecta. Dicha exploración propone que

aquellos equipos de trabajo que se establezcan objetivos altos o exigentes van a poder desenvolverse mejor a la hora de mejorar las estrategias que se planteen para poder lograr dichos objetivos ya establecidos.

Por otro lado, (Calderón, 2013) demuestra en su estudio titulado “La cultura organizacional en la estabilidad laboral en Lubricantes La Calzada S.A.”, el cual se realizó a una población de 26 personas de clase media, con un rango de edad de los 22 a 68 años. Calderón indicó cómo a través del uso del instrumento de la escala de Likert, donde un 46.15% de probabilidad de que exista rotación de colaboradores provocado por un sentido de inestabilidad laboral entre los mismos, dicho sentimiento es impulsado por factores como no sentirse comprometidos con la empresa, no sentirse satisfechos con las labores que realizan y no existir una comunicación abierta con los jefes inmediatos.

Es por esto por lo que hace unos años se ha empezado a escuchar el término “Engagement”, (compromiso en español), el cual puede ser obtenido de muchas maneras por parte de los empleados. (Weston, 2016) en su estudio llamado “Employee Engagement: Understanding The Construct’s Stability” donde tomó como población un total de 49 colaboradores de dos diferentes empresas y tras usar un método de muestreo aleatorio simple aplicado durante 5 semanas, nos habla sobre cómo el estrés tiene relación con el compromiso que pueda tener un empleado en la empresa. En su caso, indica que el compromiso representa una construcción, y este junto al estado de ánimo positivo fluctúan juntos.

Desde el punto de vista (Grados, 2018), en su análisis llamado “El engagement y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo en una institución

educativa superior privada – Lima Norte, Lima – Perú, 2018”, el cual tomó como población a 3 personas por medio de entrevistas semiestructuradas, demostró que las empresas que cuentan con empleados comprometidos suelen tener un nivel de energía elevado, actitud positiva y logran metas. Además, estos colaboradores son auto motivados y tienen sentido de pertenencia.

Esto demuestra que si se cuenta con personal no comprometido, éstos muy probablemente vayan a querer rotar o bien, dejar de laborar para la compañía tal y como lo describe (Candia, Castro y Sánchez, 2017) en su investigación con el nombre “Relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera” donde se estudió a 107 colaboradores, hombres y mujeres a través de un cuestionario dirigido con el que se determinó que el compromiso está altamente relacionado con la satisfacción laboral hasta un 95%. Por ende, debe cuidarse cada detalle para que los colaboradores se sientan comprometidos con los objetivos corporativos.

Por este mismo hecho, (Raj'ati, Jazaeri, 2016) en su estudio llamado “Exploring The Effect Of Organizational Culture On Job Satisfaction”, implementaron un estudio a una población de gerentes de la empresa “Namvaran Consulting Engineers Managers Company” a través de un método cualitativo descriptivo y aplicación de entrevistas. En la misma, ellos indicaron que en general, la cultura organizacional y sus diferentes dimensiones están relacionados con la satisfacción de los empleados, y por ende, al compromiso que los mismos tengan con la compañía.

Por eso, es sumamente importante para las empresas tener una buena estructura en su cultura organizacional, la cual permita que los empleados se sientan

comprometidos con las metas y objetivos que se quieran alcanzar, y así, ambas partes sean exitosas.

1.1.2 Delimitación del problema

La presente investigación se realizará durante el primer semestre del año 2021 en el departamento de OpEx en Intel Costa Rica con instalaciones en la provincia y cantón de Heredia, distrito la Ribera de Belén. Para la realización de esta investigación se seleccionan a 56 colaboradores que laboran en el departamento que cuentan con edades comprendidas entre los 20 y 55 años, los cuales en su totalidad residen en la gran área metropolitana costarricense y en su mayoría son del género femenino.

1.1.3. Justificación

Durante muchos años, miles de empresas se han creado bajo un mismo objetivo, lograr la obtención de metas y poder obtener ganancias a través de los bienes o servicios que estas brinden ante millones de clientes.

Sin embargo, en el camino establecido para lograr esas metas, muchas veces se han cometido errores como el hecho de solo enfocarse en vender y se descuida algunos asuntos internos que tarde o temprano, van a generar dolores de cabeza a la administración de la compañía por simples hechos como lo es que no haya una estructura que permita tener una buena cultura organizacional que traiga orden, guía y marque el norte a seguir a un personal que quizá, se encuentre desmotivado y no esté comprometido con la misión y objetivos establecidos.

Es por esto, que esta investigación se realiza con el objetivo de mostrar la relación que existe entre los factores de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement

y sus dimensiones, y cómo la unión de estos dos elementos tiene un gran impacto en una organización. Por lo cual, una buena estructura detrás de cualquier cultura organizacional puede ayudar a que una compañía tenga éxito en la obtención de sus objetivos.

Esto es sumamente importante para una empresa, ya que el hecho de tener esto claro permite obtener un panorama de la situación actual que se vive en el ambiente laboral y así, determinar qué tan robusta es la estructura organizacional y tras un análisis, poder determinar si se deben realizar ajustes los cuales se verán reflejados en el compromiso y sus dimensiones, lo cual, a su vez tendrá un efecto en cada uno de los colaboradores de la compañía.

Ante esto, hablando desde una perspectiva micro, los gerentes, administradores, jefaturas podrán estar atentos antes necesidades y cambios necesarios por atender, y así, tomar medidas para poder generar una mejor cultura organizacional en su empresa, no solo enfocándose en los resultados numéricos que se vayan a obtener, sino también en uno de los activos más valiosos de las empresas, como lo es su fuerza laboral.

Esto a su vez, puede aportar una gran ayuda a la hora de gestionar empleados y también permite poder tomar medidas de contingencia ante posibles hechos por ocurrir, mitigando riesgos que pueden traer severas complicaciones a un simple equipo de trabajo o en el peor de los casos, a la compañía en general.

1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se detalla la pregunta de investigación por estudiar:

¿Cómo afectan los factores de la cultura organizacional el engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar las características de la Cultura Organizacional y su influencia en el Engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia en los meses de marzo a agosto del 2021.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar las características de la cultura organizacional presentes del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia
- b) Determinar las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia.
- c) Conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1 Historia de Intel

Basado en la historia de Intel compartida en la página, en el año 1968, los ingenieros Robert Noyce y Gordon Moore decidieron renunciar a sus trabajos para fundar Intel, una compañía que reflejaba la creencia que tenían de una continua innovación.

Según (Bellis, 2019), la compañía inicio debido a que:

Robert Noyce escribió una idea de una página de lo que quería hacer con la nueva empresa, y eso fue suficiente para convencer al capitalista de riesgo de San Francisco Art Rock de respaldar la nueva empresa de Noyce y Moore. Rock recaudó \$2.5 millones de dólares en menos de dos días mediante la venta de obligaciones convertibles. Art Rock se convirtió en el primer presidente de Intel.

La compañía comenzó a tener bajo la categoría de una empresa creadora de semiconductores de circuitos para computadoras con sede en Santa Clara, California. A través de las décadas fueron creciendo y consolidándose, siempre manteniendo su mentalidad de innovación, contribuir a un mejor estilo de vida y mantener a los clientes felices con los distintos productos que brinda.



*Figura N°1 Fotografía capturada en Santa Clara, 1971
Fuente: (Intel Corp., s. f.)*

En sus inicios, la empresa comenzó únicamente con la producción de chips de memoria, en el artículo de (Hall, 2021), el autor comenta cómo fue este proceso:

Los productos iniciales de Intel fueron chips de memoria, incluyendo el primer semiconductor de óxido metálico del mundo, el 1101, que no se vendió bien. Tiempo después, salió el 1103, un chip de memoria dinámica de acceso fue el primer chip en almacenar una cantidad significativa de información. Fue comprado por primera vez por la compañía de tecnología estadounidense Honeywell Incorporated en 1970 para reemplazar la tecnología de memoria central en sus computadoras. Debido a que las DRAM eran más baratas y

consumían menos energía que la memoria central, rápidamente se convirtieron en los dispositivos de memoria estándar en las computadoras de todo el mundo.



*Figura N°2 Técnica de fábrica operando un detector de fugas Veeco
Fuente: (Intel Corp., s. f.)*

Esto fue muy beneficioso para Intel, ya que, con tan solo tener 3 años de existencia, ya habían superado su etapa de establecimiento y estaban logrando obtener bastante progreso en su búsqueda de establecerse como la mejor compañía tecnológica con un énfasis en la manufactura de procesadores con mucho éxito. (Hall, 2021), comenta sobre el siguiente pasó que tomó la compañía:

Tras su éxito con DRAM, Intel se convirtió en una empresa pública en 1971. Ese mismo año, Intel introdujo el chip de memoria de sólo lectura programable y borrable (EPROM), que fue la línea de productos de mayor éxito de la empresa hasta 1985.

En 1981, el fabricante estadounidense de computadoras International Business Machines (IBM) eligió el 8088 de 16 bits de Intel para ser la CPU de su primera computadora personal (PC) producida en serie. Intel también proporcionó sus microprocesadores a otros fabricantes que fabricaban "clones" de PC que eran compatibles con el producto de IBM. IBM PC y sus clones encendieron la demanda de computadoras portátiles y de escritorio. IBM había contratado a una pequeña empresa en Redmond, Washington, Microsoft Corporation, para proporcionar el sistema operativo de disco (DOS) para su PC. Finalmente, Microsoft suministró su sistema operativo Windows a las PC de IBM, que, con una combinación de software de Windows y chips Intel, se denominaron máquinas "Wintel" y han dominado el mercado desde sus inicios.

Esta unión ha sido una fortaleza para las 3 compañías, hoy, Intel, IBM y Microsoft siguen con lazos de unión apoyándose entre sí para poder tener éxito en conjunto con los productos que cada una de ellas ofrece. De hecho, hace unos meses Intel anunció un nuevo convenio el cual se planea que traerá mucho éxito.

Aunque las empresas todavía compraban la mayoría de las PC, las máquinas Pentium de mayor rendimiento hicieron posible que los consumidores usaran las PC para aplicaciones gráficas multimedia, como juegos que requerían más potencia de procesamiento.

A hoy, Intel sigue luchando por estar entre los grandes líderes productores de procesadores de microprocesadores, pero la competencia ha incrementado y ha obligado a la compañía a tomar decisiones de suma importancia. Por mencionar algunos competidores, existen compañías como; Samsung, Altera, NVIDIA, Apple, AMD, entre otros. Estas empresas siguen generando nuevas ideas, nuevos conceptos y productos que llaman la atención de muchos clientes que Intel ha tenido por años. Es por esto por lo que, el pasado 15 de febrero Intel anunció la contratación de un nuevo CEO, Pat Gelsinger, ingeniero eléctrico que tuvo sus inicios en Intel, y este año regresó a liderar a la compañía bajo su experiencia y conocimiento técnico el cual va a aportar mucho a la obtención de los objetivos.



Figura N°3 Logo Intel
Fuente: (Intel Corp., s. f.)

(Intel, 2021) en su página web informa la siguiente información de elementos que forman parte de su planeación estratégica organizacional:

2.1.2 Misión Intel

“Creamos soluciones para los mayores desafíos de nuestros clientes con informática fiable, de nube a borde, inspirada en la ley de Moore.”

2.1.3 Visión Intel

“Estamos en un camino para ser el líder de rendimiento de confianza que libera el potencial de los datos.”

2.1.4 Valores

Nuestros valores guían la forma en que tomamos decisiones, nos tratamos y servimos a nuestros clientes. Son la base de cómo logramos nuestro propósito: crear tecnología que cambie el mundo y que enriquezca la vida de todas las personas en la tierra. Más que simples palabras, nuestros valores son el hilo conductor que nos une.

Todo esto, se resume en 6 valores que resaltan a través de toda la compañía, los cuales son:

- Obsessed de cliente
- One Intel
- Intrépidos
- Verdad
- Ésta
- Clasifica
- Compra

2.1.5 Departamento OpEx

El departamento llamado OpEx (Operational Expenditure) forma parte del departamento de Finanzas de la compañía bajo el centro de servicios de Costa Rica. Su principal función es pronosticar, controlar, ejecutar el gasto de diferentes unidades de negocio dentro de la compañía

En la actualidad la unidad se encuentra conformada por 21 colaboradores con edades comprendidas entre los 24 y los 57 años que residen en su totalidad en el Gran Área Metropolitana en su mayoría del género femenino.

2.2 CONCEPTO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.2.1 Cultura Organizacional

Hoy, muchas compañías se identifican fácilmente por ser lugares de trabajo donde se cuenta con características que las identifican, estas pueden ser visibles o no dentro de la organización. La suma de estas cualidades forma la cultura organizacional de las compañías y las hacen ser únicas entre las demás.

Por mencionar algunas de estas características, se pueden mencionar los valores, las costumbres, los comportamientos, las percepciones, las creencias, entre otras. Una cultura organizacional dentro de una empresa puede ser robusta o frágil según el trabajo que los líderes hayan hecho dentro de las organizaciones.

Si se trata de una cultura bien establecida, esto ayuda a que la obtención de los objetivos sea más fácil de lograr y permite que muchos colaboradores puedan sentirse identificados con la cultura de la institución, en caso contrario, impulsa a que otras personas no se sienten identificadas, esto puede promover a crear subculturas dentro de la existente. Ante situaciones como estas, los líderes deben de ser capaces de poder identificar y evaluar las organizaciones. De acuerdo con el autor (Chiavenato, 2017):

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las

generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. (p.301)

El sector empresarial se constituye por una gran cantidad de organizaciones, cada una al igual que las personas, con su propia cultura. Y cada una contará con tradiciones, prácticas y valores distintos según se crea que es lo mejor para la obtención de metas. Otra definición que permite comprender de manera más simple lo que es la cultura organizacional es la que definen (Griffin, Phillips, Gully, 2020), donde indican que se trata de:

Un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente.

La cultura de una organización se refleja en la forma en que el trabajo se lleva a cabo y los empleados interaccionan entre sí. (p. 526)

Según Chiavenato (2017), para conocer la cultura de una empresa, es decir, la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas es necesario trabajar en la organización, formar parte de ella y sus actividades. Y como ya se sabe, toda empresa tiene distintas cualidades y características que las diferencia de las demás en el mercado, ese factor diferenciador de cada empresa le permite ser firme y proporcionar estabilidad, es conocido como la cultura organizacional.

Tal y como lo menciona el autor (Robbins, Judge, 2017), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás y que se caracteriza por otros factores que también son importantes de considerar:

1. **Innovación y toma de riesgos:** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles:** Grado en que los individuos muestran precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados:** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente:** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos:** Grado en que las actividades laborales están conformadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo:** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad:** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento. (p. 527)

2.2.1.1 Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto complejo, y es por este mismo hecho que realizar un análisis de esta puede ser algo complejo a simple vista. La cultura

organizacional indica la manera en la que una compañía interactúa con el entorno que la rodea. (Chiavenato, 2017), menciona 6 características de una cultura organizacional, las cuales son las siguientes:

- **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo.
- **Normas.** Pautas de comportamiento y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas. Las personas siguen esas normas.
- **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores y que definen el calor humano dentro de la organización. (p.307)

2.2.1.1.1 Regularidad de los comportamientos observados

Esta primera característica trata sobre todas aquellas interrelaciones que ocurren entre los miembros de una compañía. Indica cómo es que se interrelacionan los miembros de la compañía. Según Chiavenato (2017), cuando se habla sobre comportamientos observados, se pueden mencionar elementos como el lenguaje en común que exista entre los colaboradores, frases, términos o acrónimos propios de la compañía. También, aquí se puede observar cómo interactúan los colaboradores, cuáles son esas prácticas que se vuelven propias de la empresa como tal y hace que se distinga de los demás. (p.307)

Estos comportamientos influyen mucho en cómo laboran día a día los grupos de trabajo y cómo estos interactúan entre sí. Ante esto, (Robbins, Judge, 2017) muestra una explicación de los rituales que se pueden observar en una cultura organizacional.

Lo define de la siguiente manera:

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir. (p. 541-542)

Por ende, es sumamente importante que existan estos elementos en la cultura organizacional de una empresa, y no solo que existan, sino también que puedan ser observados y aprendidos por nuevos miembros para que día a día, el lenguaje de

comunicación sea el mismo, la relación de cada colaborador sea efectiva y óptima, y así, se pueda lograr la obtención de los objetivos planteados por la compañía.

2.2.1.1.2 Normas

Este segundo elemento comprende aspectos que permiten a las empresas poder aclarar a los empleados cómo deben realizar las tareas y a su vez, impulsan a crear un ambiente donde no debe existir una firme y constante revisión de cómo se comportan los colaboradores, debido a que estos funcionan en labor a ese marco establecido. (Chiavenato, 2017), describe las normas como:

Pautas de comportamiento que aceptan y comparten todos los miembros. Las normas especifican aquello que los miembros deben hacer o evitar en ciertas circunstancias y son medios que permiten influir en el comportamiento de las personas con un mínimo control externo. Los grupos definen o imponen normas para cada situación. Las normas son importantes por las siguientes razones:

- Facilitan la supervivencia de un grupo
- Aumentan la posibilidad de prever el comportamiento de sus miembros
- Reducen los problemas interpersonales embarazosos
- Permiten que sus miembros expresen los valores centrales del grupo.

(p. 164)

Por otro lado, las normas ayudan a evitar acciones o comportamientos no deseados, lo cual permite a la empresa poder asegurar un ambiente laboral óptimo acorde a las necesidades de sus colaboradores.

2.2.1.1.3 Valores Organizacionales

En esta característica, se pueden ver todos aquellos valores que la compañía espera ver en sus colaboradores. Estos suelen ser generales y no imposibles, aquí la empresa debe asegurarse de que sean claros y brinden los medios posibles para que cada miembro los pueda entender y mostrar. (Campos, Quijaite, Huamaní, 2020) definen los valores organizacionales como:

Los valores organizacionales (...) pueden orientar el comportamiento del colaborador, considerándose, así como las convicciones y actitudes que enmarcan en la vida de los que integran una empresa. Estos valores organizacionales se derivan de algunos supuestos básicos de naturaleza humana, los cuales, trabajan como el núcleo de las organizaciones, permitiendo así, provocar una marcada tendencia de dirección, integridad y autodisciplina en las personas. (p. 7)

Con la definición anterior, es fácil comprender la importancia de que existan valores en la organización, ya que los mismo definen el corazón de la compañía y marca el rumbo. Es por esto, que los valores son muy importantes y es vital que las compañías procuren mantenerlos presentes ante sus colaboradores.

Basado en los comentarios de Chiavenato, (2017), los valores permiten a los colaboradores tener la potestad de solucionar problemas, unificar equipos, dar apertura a conversaciones de las cuales se pueda tener mucho aprendizaje. (p. 315-316)

2.2.1.1.4 Filosofía

Esta cuarta característica es muy parecida a las normas que ya se han visto, pero acá, la filosofía o ética empresarial busca generar ese pensamiento sobre cómo deben ser tratados los colaboradores o clientes de la empresa. (Laasch & Conaway, 2017), indican lo siguiente sobre la ética empresarial:

Tomar decisiones moralmente correctas en los negocios, que es el elemento central de la ética empresarial, es la base de cualquier buena relación con los grupos de interés, y la administración de estos últimos debe informarse con base a principios éticos. No obstante, la ética empresarial no debe entenderse como sinónimo o incluso como superior a la responsabilidad empresarial. La ética empresarial pretende alcanzar la decisión y el comportamiento correcto en cierto problema ético, dilema o situación. En la teoría, la ética empresarial pretende estudiar la forma en que las personas deben actuar en los negocios y la razón por la que actúan o no de cierta manera. (p. 91-118)

Esta cita mencionada anteriormente, ejemplifica que la filosofía o ética empresarial permite crear un ambiente en donde se puede identificar el ADN de la compañía, no solamente ante sus colaboradores, sino a sus clientes. Esto define quién es y cómo

es ser parte de la empresa, pero no solo esto, también permite cumplir una función de guía ante un problema, indicando cuál es la mejor actitud y manera de poder contrarrestar esa situación y resolverla.

2.2.1.1.5 Reglas

Esta quinta característica, permite traer orden a la compañía. Las reglas, establecen lo que es permitido y lo que no. Estas vienen a establecer el marco que rige el comportamiento que deben tener los colaboradores.

Algunos ejemplos de la compañía Intel según el Código de Conducta del 2021 son:

- Llevar a cabo las actividades empresariales con honestidad e integridad.
- No hacer uso indebido de activos
- Responsabilidad corporativa
- Proteger la información confidencial
- Proteger los activos físicos
- Actuar en beneficio de Intel y evitar conflicto de intereses
- Violencia
- Respeto por los derechos humanos
- Lugar de trabajo libre de acoso
- Se prohíbe el soborno
- Leyes antimonopolio

2.2.1.1.6 Clima organizacional

Esta última característica, envuelve el ambiente en que se rodean todos los miembros que son parte o se relacionan con la empresa. (Chiavenato, 2017), define el clima organizacional como:

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. (...) Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas influyen y se realimentan entre sí. (p. 138)

Basado en esta definición, hay una fuerte relación entre el clima organizacional y la motivación de los empleados. Es por esto que buscar tener al personal motivado es muy importante en cualquier empresa, porque esto va a generar un ambiente alegre, sano, donde habrá equipos dispuestos a conseguir metas y superarse y esto va a generar que se contagie a través de los demás departamentos que conforman la compañía. Chiavenato (2017), explica que sobre algunas ecuaciones básicas de la motivación de las personas:



Figura N°4 Algunas ecuaciones básicas de la motivación de las personas (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

2.2.1.2 Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Caraveo, 2021).

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. **Estructura:** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual:** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3. **Remuneración:** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. **Tolerancia al conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones. (p. 85)

Basado en estos puntos anteriores, se puede entender que aparte de las características de la cultura organizacional las cuales vienen a traer estructura, las dimensiones son importantes porque permiten determinar ciertos elementos que pueden afectar la cultura, esto permite poder obtener métricas que a su vez, habiliten realizar estudios y análisis para la toma de acciones que permitan implementar mejoras.

2.2.1.3 ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?

Ya que se ha hablado sobre qué es una cultura organizacional, su importancia y que conforma la misma, es importante tomar un tiempo y poder entender cómo las compañías pueden tomar acciones que le permitan impulsar la cultura a través de los empleados que pasen por la organización durante el periodo de tiempo que exista.

Para (Robbins, Judge, 2017), la cultura se transmite a los trabajadores de varias formas. Las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje, a como se detallan a continuación:

- **Historia:** Historias de superación, motivaciones o de crecimiento personal de las empresas circulan en muchas organizaciones, anclando el presente con el pasado, y dando legitimidad a las prácticas actuales. Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, casos de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales.
- **Rituales:** Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir. Algunas compañías tienen rituales poco tradicionales que ayudan a respaldar los valores de su cultura.
- **Símbolos materiales:** Lo que indica a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que busca la alta gerencia y los tipos de conductas que son adecuados como tomar riesgos, o bien, ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social.
- **Lenguaje:** Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayudan a preservarla. Existen términos únicos para describir al equipo, funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o

productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura determinadas. (p. 541-543)

2.2.1.4 ¿Cómo influir en la cultura organizacional?

La cultura organizacional es construida y desarrollada en función del tiempo a través de cada trabajador y trabajadora. Esto quiere decir que para influir en una cultura organizacional el enfoque debe encontrarse en aquellos a través de los cuales se modifica: los trabajadores.

La manera de influir en los trabajadores, basado en (Robbins, Judge, 2017), menciona que se logra por medio de una cultura ética, positiva y espiritual. Cada una de estas formas de cultura posee características específicas como se detalla a continuación.

- **Una cultura ética:**
 - Ser un modelo de roles notorio
 - Comunicar las expectativas éticas
 - Proporcionar capacitación en ética
 - Recompensar de forma explícita los actos éticos y sancionar los actos carentes de ética
 - Ofrecer mecanismos de protección

- **Una cultura positiva:**

- **Basarse en las fortalezas de los empleados:** Alentar a los trabajadores a que reconozcan y potencien las fortalezas que poseen.
 - **Recompensar en vez de castigar:** En parte, crear una cultura organizacional positiva implica “atrapar a los trabajadores haciendo algo bueno. Muchos gerentes evitan los elogios, ya sea porque temen que los trabajadores reduzcan su desempeño o porque no los valoran.
 - **Énfasis en la vitalidad y el crecimiento:** Ninguna organización obtendrá lo mejor de una fuerza laboral que se considera a sí misma como el simple engrane de una máquina. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera.
-
- **Cultura espiritual:**

Las características observadas de este tipo de cultura son:

- **Generosidad:** Las organizaciones espirituales valoran tanto las demostraciones de amabilidad hacia otras personas, como la felicidad de los trabajadores y de otros asociados de la organización.
- **Un intenso sentido de propósito:** Las organizaciones espirituales construyen sus culturas en torno a un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización.

- **Confianza y respeto:** Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza, honestidad y apertura mutuas. A los trabajadores se les trata con aprecio y estima, de manera consistente con la dignidad de cada individuo.
- **Apertura:** Las organizaciones espirituales valoran a los empleados que son creativos y que tienen un pensamiento flexible. (p. 544-548)

Los ejemplos anteriores, son claramente recomendaciones prácticas que permiten poder modelar una cultura organizacional. Desde el punto ético, este es primordial, y requiere un fuerte compromiso de alta gerencia para que los subordinados puedan ver el ejemplo. También, su reconocimiento hacia los mismo es vital, ya que permite mantener a los empleados con ese espíritu de importancia y que estos sean positivos y por ende, exista un ambiente laboral como tal. Por último, la cultura espiritual permite a los colaboradores poder ser parte de algo, les permite conectarse con una comunidad conformada por otros seres humanos.

2.2.2 Engagement

Hoy, los seres humanos están en una constante exigencia por aprender, crecer, superarse, desempeñarse laboralmente y ser exitosos. Día a día, millones de personas se enfrentan a un ritmo de vida acelerado con altas expectativas. Laboralmente, esto se puede incrementar ya que hay mucha competencia y el rendimiento en el trabajo es algo que determina el poder conseguir oportunidades que brindarán un mejor futuro.

Pero, a su vez, las empresas también se encuentran en una posición donde deben brindar distintos recursos y beneficios para poder adquirir a quienes ellos consideren, la mejor fuerza laboral posible. Una vez que consiguen los mejores colaboradores, deberán poder obtener el compromiso o bien “engagement” (nombre en inglés), por parte de estos, tarea que no es sencilla. (Peters, 2019) indica lo siguiente:

No existe una definición única de compromiso de los empleados, pero existe un amplio acuerdo de que es un compromiso emocional con el trabajo de uno y la voluntad de dar lo mejor de uno en el trabajo. Es cómo se sienten las personas con respecto a su trabajo lo que determina sus niveles de energía, propiedad, perseverancia, compromiso e iniciativa.” (p. 9)

Basado en esta definición, se puede entender que el engagement como un pensamiento el cual va a estar ligado en los empleados, si existen colaboradores con este pensar, la compañía claramente se va a ver beneficiada ya que estos empleados van a impulsar el logro de los objetivos establecidos. Para (Salanova, 2019), este concepto se define como:

Un indicador de bienestar o felicidad relacionado con el trabajo. Es más, se relaciona con un tipo de felicidad (...) El engagement se relaciona con un concepto de bienestar más focalizado en lo eudaimónico, la búsqueda de la buena vida, una vida plena en el trabajo fuente de satisfacción y desarrollo personal, y que merezca la pena ser vivida. (Sección ¿Qué es el engagement?, párrafo 1).

Además, (Salanova, 2019), termina definiendo el engagement como un estado positivo, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. (Sección ¿Qué es el engagement?, párrafo 2)

Según el artículo de (Ávila, Duque, Portalanza, 2017) como se citó en (Schaufeli & Bakker, 2010), indican lo siguiente:

Asocian también el término engagement con el involucramiento, compromiso, pasión entusiasmo, absorción, esfuerzo y energía de la persona. Mientras Shuck and Wollard definen el engagement como “un estado cognitivo, emocional y de comportamiento propio del trabajador que se dirige hacia el bienestar organizacional” (p. 103). En la práctica, muchos profesionales también conceptualizan engagement como una “vieja terminología en un nuevo envase... (p 7).

En otras palabras, el engagement es ese estado que permite a cada colaborador poder estar comprometido con todas las metas que se han establecido dentro del equipo o departamento en el cual labora. Siempre y cuando el colaborador se sienta feliz y pleno con las tareas que realiza, habrá engagement, caso contrario con un colaborador desmotivado, el mismo no estará comprometido y difícilmente busque el hecho de superarse y cumplir objetivos.

2.2.3.1 Dimensiones del engagement

El engagement se caracteriza por estar constituido por tres diferentes elementos o bien, dimensiones que facilitan el estudio de este. En el trabajo realizado por (Arizmendi, Moyano, 2019) describen los 3 elementos como:

- **Vigor:** Considerando que el vigor guarda relación con altos niveles de energía y la voluntad para hacer esfuerzo y no fatigarse fácilmente ante cualquier circunstancia.
- **Dedicación:** La dedicación está relacionada con sentirse entusiasmado y orgulloso por la actividad laboral lo cual se traduce en inspiración y cierto grado de reto por el trabajo.
- **Absorción:** La absorción por su parte tiene que ver con el presentar dificultad para dejar la actividad laboral ya que se encuentra inmerso en su trabajo y concentrado, de tal manera que se pierde la noción del tiempo. (p. 56)

VARIABLE – ENGAGEMENT		
Dimensión	Indicador	Preguntas
Vigor	Altos niveles de energía	1. En mi trabajo me siento lleno de energía
		4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
	Resistencia mental	8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
	Esfuerzo	12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo
Persistencia		15. Soy muy persistente en mi trabajo
		17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando
Dedicación	Significado	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito
	Entusiasmo	5. Estoy entusiasmado con mi trabajo
	Orgullo	7. Mi trabajo me inspira
	Reto	10. Estoy orgulloso del trabajo que hago
	Inspiración que le provoca su empleo	13. Mi trabajo es retador
Absorción	Felicidad	3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando
		6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí
		9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
	Situación placentera en el trabajo	11. Estoy inmerso en mi trabajo
		14. Me “dejo llevar” por mi trabajo
		16. Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo

*Figura N°5 Operacionalización de las dimensiones del Engagement y sus preguntas
Fuente: (Mendoza, Gutiérrez, Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado, 2017)*

2.2.3.2 Motivación

Cuando se habla de engagement, no se puede dejar de lado el tema de la motivación. Esto juega un papel muy importante, ya que es ese impulso que encuentran los colaboradores a pesar de tener que ejecutar una tarea compleja. La motivación permite sacar lo mejor de cada uno de los empleados, potenciando su rendimiento y manejo de habilidades que aportan y suman en la obtención de los objetivos

establecidos. De acuerdo con el autor (Robbins, Judge, 2017) la motivación se define como:

Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales. (p. 209)

Aquí, el autor menciona tres puntos a destacar:

- **Intensidad:** El máximo esfuerzo que emplea un colaborador para la obtención de un objetivo.
- **Dirección:** Es el camino establecido a seguir por el que se cree que se podrá conseguir objetivos.
- **Persistencia:** Es aquella constancia de seguir trabajando y luchando hasta la obtención de una meta.

Si se unen los tres términos, se puede entender que un empleado motivado, muy probablemente incluya estos factores. Ya que al estar impulsado va a llevar esa persistencia con una intensidad alta, siempre manteniéndose dentro del camino establecido.

2.2.3.2.1 Proceso de motivación

Como seres humanos, se tienen diferentes necesidades y se procura cubrir estas de la mejor manera posibles y conforme al alcance que se tenga. “El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano

dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación” (Chiavenato, 2017, p.119-120).

El proceso de motivación se divide en tres puntos, los cuales son:

1. **Las necesidades** y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. **Los impulsos** son el curso de acción para satisfacer determinada **necesidad** o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. **Los incentivos** vienen a eliminar esa necesidad o bien, reducir el impulso con el que se venía trabajando.

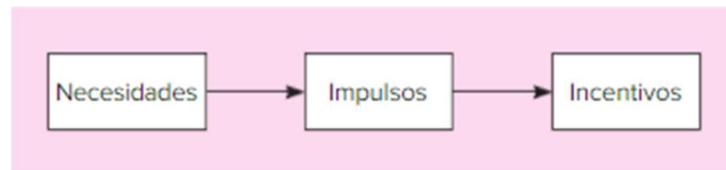
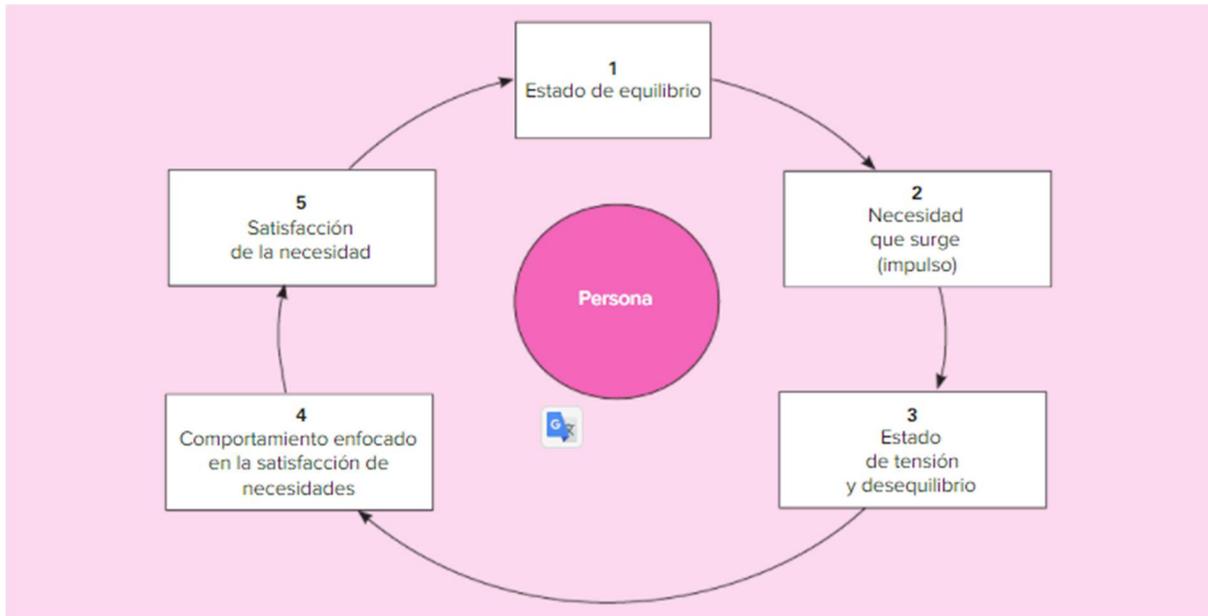


Figura N°6 Esquema simple del proceso de motivación
Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)

Los seres humanos, siempre estarán en búsqueda de motivaciones para poder emprender sueños y metas, muchos de estos estarán basados en necesidades como se explicó anteriormente. Según (Chiavenato, 2017), indica que el proceso de motivación es cíclico y el mismo se demuestra de esta manera:

1. El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.

2. Las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona, como en el caso del hambre.
3. Para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (impulso). En nuestro ejemplo la persona busca comida.
4. Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior. La satisfacción elimina o reduce la necesidad o carencia. Si la persona come, el hambre se satisface y la persona se queda tranquila.
5. Sin embargo, si por algún obstáculo, barrera o impedimento no se logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés, y el estado de tensión permanece e incluso se puede aumentar. Si la persona no consigue comer por alguna razón, permanece hambrienta.
6. Se desencadenan nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente. El comportamiento individual es una secuencia continua e incesante de ciclos motivacionales. Necesidades o motivos surgen a cada instante y provocan los más diversos ciclos motivacionales en el comportamiento humano. (p. 120).



*Figura N°7 Modelo simple del proceso de motivación
Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2017)*

2.2.3.3 Burnout

Basado en esto, se puede decir que el engagement sirve de escala para poder determinar qué tan enfocado está un empleado en la búsqueda de cumplir su trabajo de la mejor manera posible. Pero, conseguirlo no es sencillo, ya que hay un elemento contrario al engagement, el cual es el burnout. En la publicación académica realizada por (Seijas, 2019) comenta sobre el trabajo y cómo debería ser uno saludable:

El trabajo ocupa un lugar central en la vida de muchas personas, las personas trabajan para sobrevivir, pero el trabajo es mucho más que tan sólo devengar un ingreso, el trabajo es una necesidad humana. Para entender más claramente las circunstancias que pueden generar daños y enfermedades en el lugar de trabajo, es importante comprender la naturaleza del trabajo, su relación social, y el contexto económico en que se encuentra inmerso (1).

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) un trabajo saludable es aquel en que la presión sobre un empleado se corresponde con sus capacidades y recursos, el grado de control que ejerce sobre su actividad y el apoyo que recibe de las personas importantes para él. Dado que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, un entorno laboral saludable no es únicamente aquel en que hay ausencia de circunstancias perjudiciales, sino abundancia de factores que promueven la salud. (p. 103)

Basado en este texto, es claro entender que no existe un trabajo saludable para todas las personas, el síndrome de burnout ha tomado su lugar en una sociedad, donde el área laboral es cada vez más exigente, nuevas economías, mayores ritmos, jornadas más complicadas, todo esto ha sumado a la aparición de este síndrome creando un daño laboral.

Es por esto, que es sumamente importante comenzar a prestar atención al mismo y tomar acciones que permitan disminuirlas al máximo punto. Este síndrome tiene una alta relación con niveles de estrés, pero también se puede relacionar a cansancio, frustración, desánimo e incompetencia laboral. Basado en lo anterior, otra definición que se le puede dar al burnout es esa fatiga o agotamiento físico, mental y/o emocional que se combina con alto niveles de estrés. Aquí, con el tiempo se empieza a perder la motivación y ya no existe interés en participar o cooperar en el logro de objetivos.

Herbert Freudenberger en 1974 definió el síndrome de Burnout como "una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador". El burnout, también

conocido como síndrome del desgaste profesional o del trabajador quemado, empieza a convertirse en un problema de gran relevancia actualmente. (Guerrero, 2019, p. 9)

Según Guerrero en su tesis *Síndrome de "Burnout" en el trabajo*, define Burnout como un síndrome tridimensional que está caracterizado por factores fundamentales:

- **Cansancio emocional:** está refiriéndose a la falta de recursos emocionales y al sentimiento de que nada se puede ofrecer a otras personas.
- **Despersonalización:** hacen alusión a actitudes negativas e insensibles hacia los destinatarios de los servicios que se prestan.
- **Reducida realización personal:** es la percepción de oclusión de las posibilidades de logro personal en el trabajo, que hace que disminuyan las expectativas personales e implica una propia evaluación negativa donde se incluyen el rechazo de sí mismo y hacia los logros personales, así como sentimientos de fracaso y baja autoestima. (p. 9)

Los síntomas son diversos, como pueden ser la falta de ilusión o motivación por el trabajo, agotamiento físico y psíquico que no remite con el descanso, bajo rendimiento laboral, ausentismo, sentimientos de frustración y descontento, etc. También se dan una serie de síntomas físicos, entre los que encontramos insomnio, alteraciones gastrointestinales, taquicardias, aumento de la presión arterial y cefaleas, entre otros. (Guerrero, 2019)

En un estudio sobre el engagement realizado por (Salanova, 2019), se analizó una muestra de 786 colaboradores de diferentes campos laborales. El estudio establece

la relación que existe entre el hecho de estar “engaged” y estar en un estado completamente contrario, llamado “burnout”, el mismo indica:

Con el objetivo de delimitar con mayor detalle las relaciones entre el engagement y otros perfiles de bienestar/malestar, realizamos un estudio para establecer una tipología del bienestar de los empleados junto con sus antecedentes psicosociales. Empleados de 9 a 5 (relajados), trabajadores engaged (entusiasmados), adictos al trabajo (tensos), y empleados burnout (fatigados), cada uno con diferentes relaciones con el trabajo y las características personales. La clasificación en uno u otro perfil vino determinada por variables tales como la activación fisiológica, el placer, el reto que supone la actividad, las destrezas para llevarla a cabo y el grado de identificación con el trabajo. Esto es muy interesante porque nos da pistas sobre cuáles pueden ser los desencadenantes de un determinado perfil de bienestar. Por ejemplo, cuando tenemos baja energía y placer al realizar las tareas, no suponen retos, ni tenemos destrezas suficientes para realizarlas y además no nos sentimos identificados con nuestro trabajo, pues hay muchas probabilidades de que acabemos desarrollando burnout. Además, también nos da algunas ideas de cara a las potenciales intervenciones para mejorar el bienestar. Por ejemplo, para pasar de un perfil de 9 a 5 (o relajado) a uno de engagement, se podría incrementar el reto o desafíos de las tareas del empleado, así como el nivel de energía o activación, y el grado de identificación con el trabajo. En la figura se representan los cuatro perfiles de bienestar psicosocial a modo de cuadrantes, y en qué medida cada perfil tiene puntuaciones altas o bajas (+ o -) en cada

una de las variables clasificatorias.” (Sección ¿Qué es el engagement?, párrafo 10)

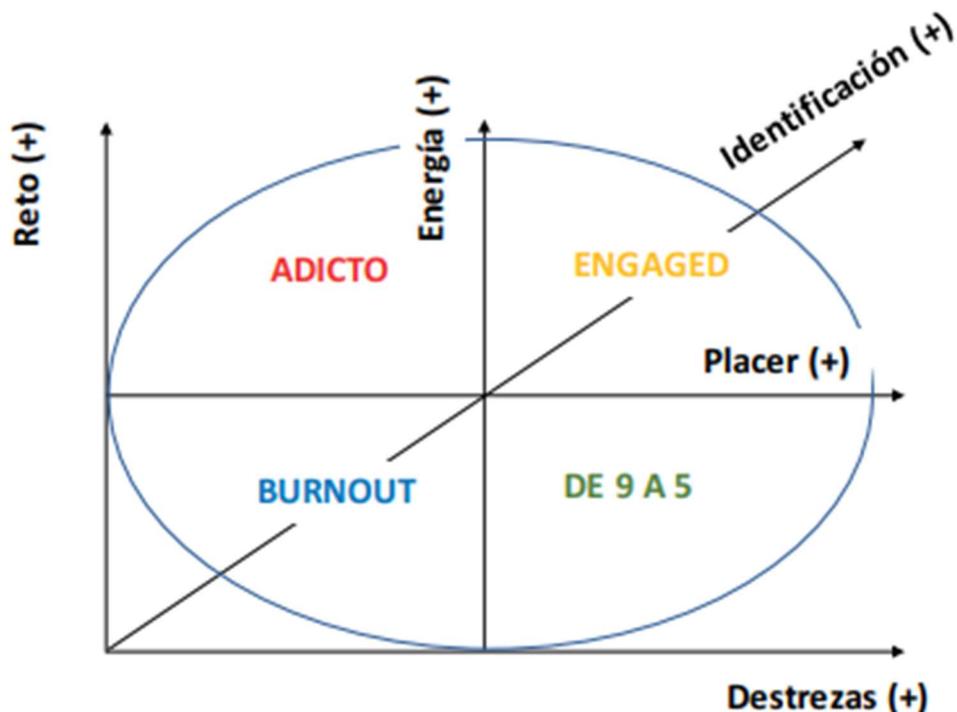


Figura N°8 Perfiles de bienestar psicosocial
Fuente: (Salanova, Del Líbano, Llorens y Schaufeli 2014)

2.2.3.4 ¿Es contagiable el engagement?

Los seres humanos están constituidos por emociones, es fácil ver cómo en un ambiente de alegría, esta emoción se contagia y la mayoría de las personas van a sentir eso. Ya sea que se trate de un gol en un partido de fútbol dentro de un estadio, o bien, la tensión en una sala de parto durante la labor la cual cambia a felicidad una vez que el bebé nace y todos los que estén ahí, sentirán esas emociones probablemente. Tal como lo dijeron, (Hatfield, Cacioppo, y Rapson, 1994), como se citó en (Salanova, 2019), indica que:

Este fenómeno se llama en Psicología «contagio emocional», y se define como «la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente las expresiones faciales, las vocalizaciones, las posturas y los movimientos con los de otra persona y, por consiguiente, a converger juntos emocionalmente. (Sección ¿Es contagiante el engagement?, párrafo 2)

Para concluir, no se puede decir a ciencia cierta que el engagement es algo que se contagia, pero sin duda alguna, si existe un líder en un ambiente laboral que esté comprometido con la cultura organizacional y los objetivos de la empresa, este va a modelar ante los demás y va a generar un impacto el cual puede ser aceptado por los demás y ahí, es cuando los demás colaboradores van a tomar prácticas similares que ayudarán en el día a día.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque cuantitativo

El presente trabajo, pretende demostrar las características que conforman la cultura organizacional y cómo ésta influye en el engagement de los colaboradores que forman parte del departamento de OpEx de Intel Costa Rica.

Según (Hernández, Mendoza, 2018), el enfoque cuantitativo es un:

Conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables (p. 5-6)

Es por esto por lo que, esta investigación que se va a trabajar bajo un enfoque cuantitativo, debido a que este enfoque permite tener un proceso que será llevado en secuencia con orden, construyéndose paso a paso a través de la recolección de datos cuantificables o números los cuales, a su vez, se podrán analizar y permitirán probar las hipótesis establecidas, para finalmente generar conclusiones al respecto.

(Hernández, Mendoza, 2018) presentan una gráfica donde explican el proceso cuantitativo de una manera muy sencilla.

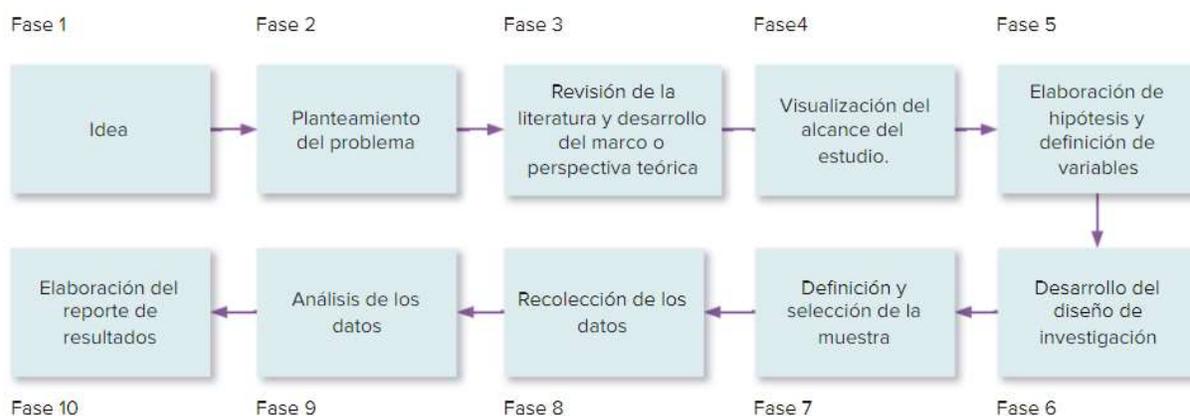


Figura N°9 Proceso cuantitativo

Fuente: (Hernández & Mendoza, Metodología de la Investigación, 2018)

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de esta investigación será explicativo, ya que se pretende identificar las características de la cultura organizacional y determinar su relación con el engagement de los colaboradores a estudiar. (Hernández y Mendoza, 2018) definen el alcance explicativo de la siguiente manera:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 110-112)

Basado en esta explicación anterior, se puede determinar que los estudios explicativos se convierten en trabajos que vienen a responder ante interrogantes y estudiar las causas de éstas.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

(Hernández y Mendoza, 2018) indican que el “diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema” (p. 150). Por lo cual, esta investigación será elaborada bajo un diseño no experimental transversal para poder obtener la información requerida. (Hernández y Mendoza, 2018) explican el diseño no experimental de la siguiente manera:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables (...) En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos, etc. (p. 174)

Este diseño se divide en dos tipos; el transversal y el longitudinal. (Hernández y Mendoza, 2018) lo ejemplifican del siguiente modo:

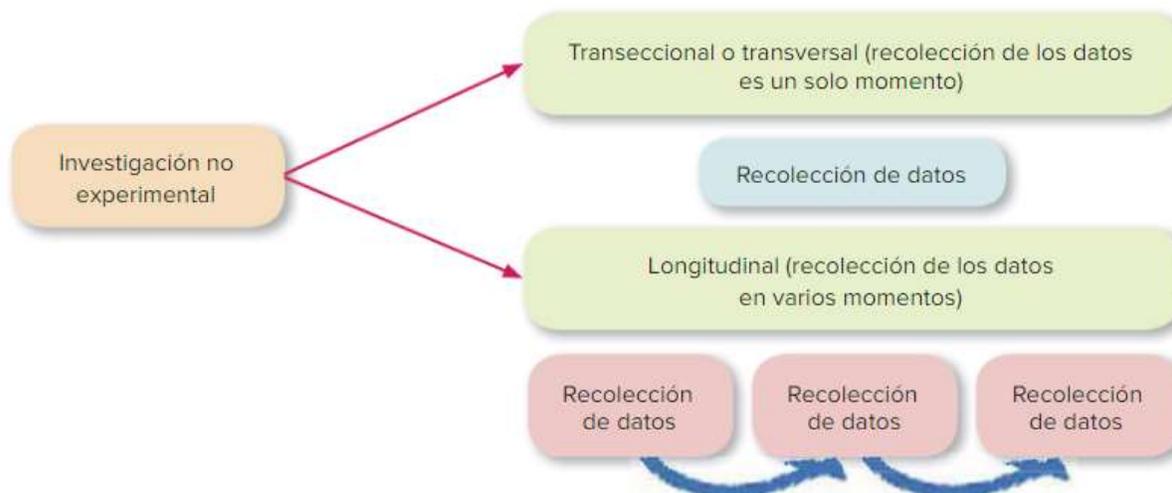


Figura N°10 ¿Cuáles son los tipos de diseños no experimentales?

Fuente: (Hernández & Mendoza, Metodología de la Investigación, 2018)

Debido a la naturaleza de este estudio, en el que sólo se capturarán datos a través del instrumento una única vez, es por lo cual se selecciona proceder con un diseño de investigación no experimental transversal.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Hernández & Mendoza, (2018) concretan que las unidades de análisis “son segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que escriban los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno del análisis.” (p.472)

Es por esto por lo que las unidades de análisis serán construidas a partir de toda la información que sea recolectada a través de los colaboradores del departamento de OpEx de Intel de Costa Rica quienes son los que conforman la muestra del estudio.

3.4.1 Población

Según indican Hernández & Mendoza, (2018) “la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.199). Es decir, la población está conformada por el número total de elementos que serán estudiados de acuerdo con las unidades de análisis anteriormente establecidas.

La población de esta investigación está compuesta por 38 colaboradores que conforman el departamento OpEx de Intel Costa Rica, por lo cual, se decide trabajar con la población total. La población está conformada de la siguiente manera:

Tabla N°. 1 Género de la Población

Total Hombres	Total Mujeres
19	19

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.4.2 Tipos de muestra

La muestra es un elemento muy importante en cada investigación a realizar, ya que dependiendo de la cantidad y las características que la conforman, permite que el trabajo sea enriquecido y se logre obtener buenas conclusiones. Hernández & Mendoza, (2018) definen la muestra como “un subgrupo de la población o universo

que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha “. (p. 196)

Para este trabajo de investigación, se trabajará con la población total y se aplicará un muestreo probabilístico, el cual (Hernández y Mendoza, 2018) lo definen como:

En las muestras probabilísticas, todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (p. 200)

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Tabla N°2 Criterios de inclusión y exclusión de la muestra

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaborador que realice tareas de un Analista Financiero	Gerentes que realicen tareas administrativas únicamente
Colaborador que labore a tiempo completo	Colaborador que sea estudiante y trabaje en horario reducido

Fuente: Elaboración propia (2021)

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

La ética es fundamental en todo ámbito profesional. Cuando se trata de investigación, la misma debe estar presente para generar buenos resultados los cuales sean confiable. Como lo argumentan (Hernández y Mendoza, 2018):

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la humanidad y el bien común. (p.47)

Para cumplir con los cuidados éticos de manejo de la información, en el instrumento por crear (cuestionario) se indicará al participante que la investigación será manejada de manera discreta y bajo anonimato, donde se estipula que toda la información proporcionada será con fines investigativos y se mantendrá la discreción de colaboradores participantes a la misma con el fin de no generar ningún conflicto ético o laboral.

Los participantes del estudio al ser colaboradores de Intel serán contactados por medio del correo electrónico oficial de la compañía. El instrumento será aplicado de manera virtual por medio de la herramienta Formularios de Google. Intel, requiere que un tercero (sponsor) revise el instrumento a aplicar para corroborar de que no se compartirá ningún dato confidencial tanto de la compañía como de un colaborador. Por último, en el encabezado del cuestionario será explicado el objetivo del estudio y se establecerá que el colaborador está en la disposición de contestar el instrumento.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 El cuestionario (encuesta)

(Hernández y Mendoza, 2018) indican que el cuestionario (encuesta) consiste en: “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013)” (p. 250).

En esta investigación, se utilizará una encuesta por medio de un cuestionario para poder recolectar información de los colaboradores, dichas respuestas serán tomadas y analizadas para poder comprobar la relación de las variables, todo esto, basado en aquella que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

De acuerdo con lo indicado por (Hernández y Mendoza, 2018) “las categorías se definen como las conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.474).

Estas categorías vienen a brindar una ayuda muy importante en el momento en el que se hace el análisis de los datos obtenidos, ya que, al ordenar la información, permite ir contestando las preguntas del problema.

Para esta investigación, serán utilizadas las siguientes categorías:

- Cultura organizacional
- Engagement
- Influencia de las características de la cultura organizacional

Objetivo específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensión	Instrumento
Identificar las características de la cultura organizacional presentes del departamento de OpEx en Intel Costa Rica	Cultura Organizacional	Valores compartidos, hábitos, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Características de una cultura organizacional son las siguientes; regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas, clima organizacional. (Chiavenato, 2017, p.301-307)	Estructura Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto	Encuesta aplicada a los colaboradores de OpEx en Intel Costa Rica, de la pregunta 4 a la 23
Determinar las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica	Engagement	Un indicador de bienestar o felicidad relacionado con el trabajo. Se relaciona con un tipo de felicidad (...) con un concepto de bienestar. (Salanova, 2019, Sección ¿Qué es el engagement?, párrafo 1).	Vigor Dedicación Absorción	Encuesta aplicada a los colaboradores de OpEx en Intel Costa Rica, de la pregunta 24 a la 34
Conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica	Influencia de las características de la cultura organizacional	Según la Real Academia Española la palabra “Relación” es definida como conexión, correspondencia de algo con otra cosa.	Engagement	Encuesta aplicada a los colaboradores de OpEx en Intel Costa Rica, de la pregunta 35 a la 40

Cuadro N°1 Operacionalización de las variables

3.7 ANÁLISIS DE DATOS

Para este estudio se iniciará con el análisis cuantitativo por medio de una encuesta a las personas teletrabajadoras que cumplan con los criterios de inclusión con el fin de obtener información relevante para el tema de investigación.

Cuadro N°2 Análisis de Datos

Método	Aplicación
Contenido del Instrumento	La encuesta aplicada permitirá recolectar datos el cual tiene un formato prediseñado conteniendo preguntas convenientes y referentes a la investigación.
Realización de plan piloto	Después de confeccionado el instrumento y ser aprobado por la tutora, se procede a presentar la encuesta ante el sponsor (empleado de Intel) con el fin de comprobar si es necesario realizar modificaciones al instrumento debido de que se pueda comprometer la confidencialidad de Intel.
Análisis método Cuantitativo	Construcción de una encuesta donde se pueda analizar por medio de Google Forms.
Síntesis y conclusiones	Construir la conceptualización de la teoría, después del análisis de información.

Fuente: Elaboración propia, 2021

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis de la información suministrada a partir de la encuesta que se aplicó a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición (encuesta), realizada a los treinta y ocho colaboradores quienes cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión.

4.2 ENCUESTA APLICADA

A. DATOS GENERALES

Tabla N° 3. Género

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género de las personas encuestadas	Masculino	19	50%
	Femenino	19	50%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

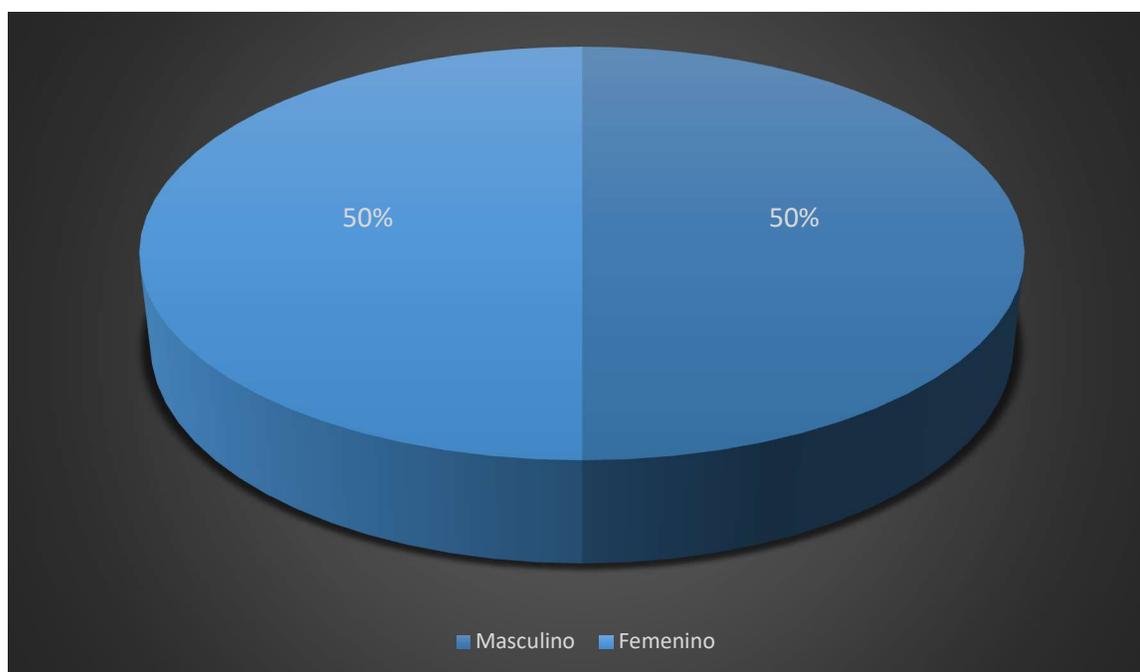


Gráfico N° 1 Género de las personas encuestadas

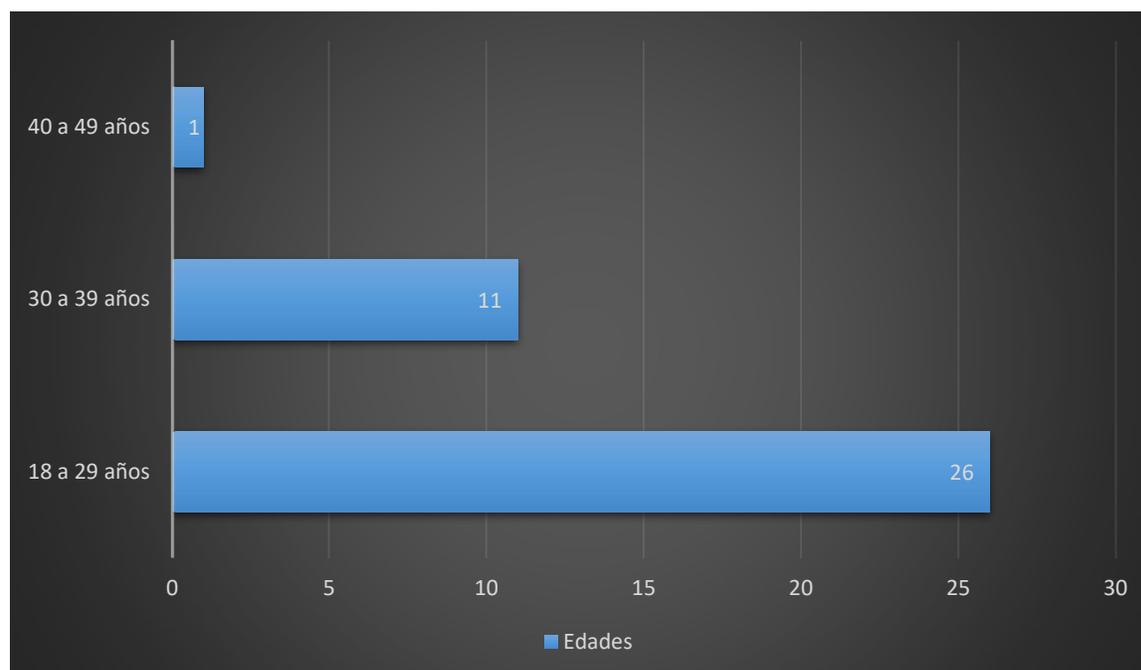
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En este caso se puede observar que la población está equilibrada. 50% corresponde al género masculino y un 50% al género femenino.

Tabla N° 4. Rango de edad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad de las personas encuestadas	De 18 a 29 años	26	69%
	De 30 a 39 años	11	29%
	De 40 a 49 años	1	2%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

**Gráfico N° 2** Rango de edad

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

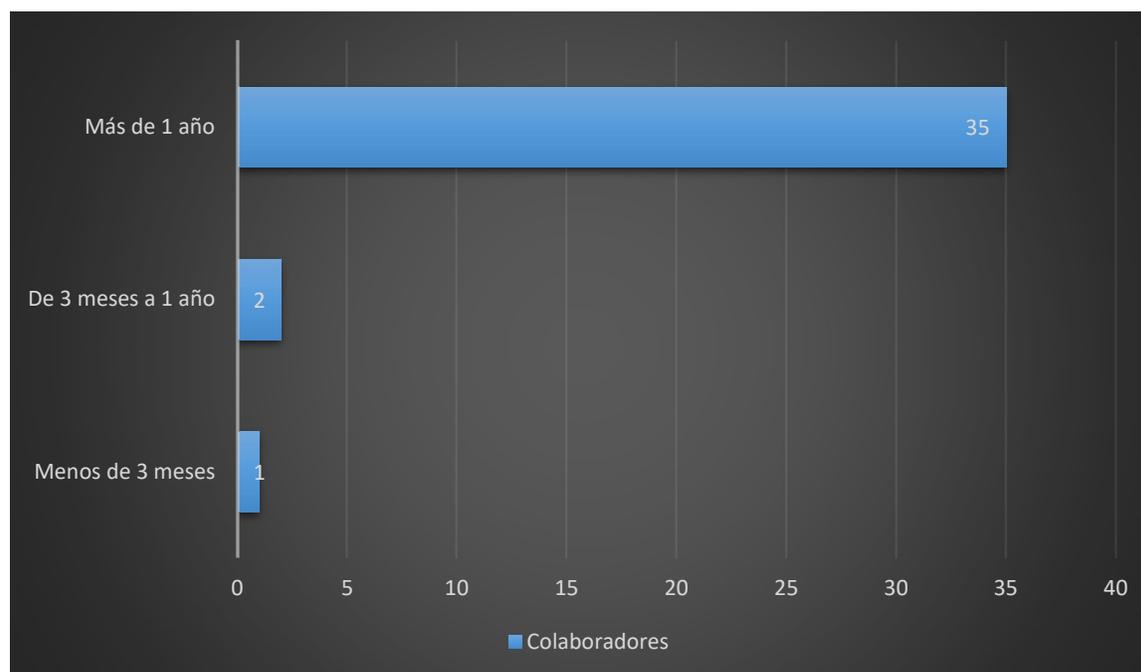
La pregunta dos refleja los rangos de edad de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica, dando como resultado que:

- 69% de los colaboradores oscilan entre los 18 a 29 años
- 29% de los colaboradores oscilan entre los 30 a 39 años
- 2% de los colaboradores oscilan entre los 40 a 49 años

Tabla N° 5. Tiempo tiene de laborar

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo que tiene de laborar en el departamento de OpEx de Intel Costa Rica	Menos de 3 meses	1	2%
	De 3 meses a 1 año	2	6%
	Más de 1 año	35	92%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

**Gráfico N° 3** Tiempo tiene de laborar

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

La pregunta tres refleja el tiempo que han trabajado los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica, dando como resultado que:

- 92% de los colaboradores han trabajado más de 1 año
- 6% de los colaboradores han trabajado de 3 meses a 1 año
- 2% de los colaboradores han trabajado menos de 3 meses

A. VARIABLE #1: Cultura Organizacional

INDICADOR #1: Estructura:

- **Tabla N° 6.** ¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?	Sí	32	84%
	No	4	11%
	No conoce	2	5%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

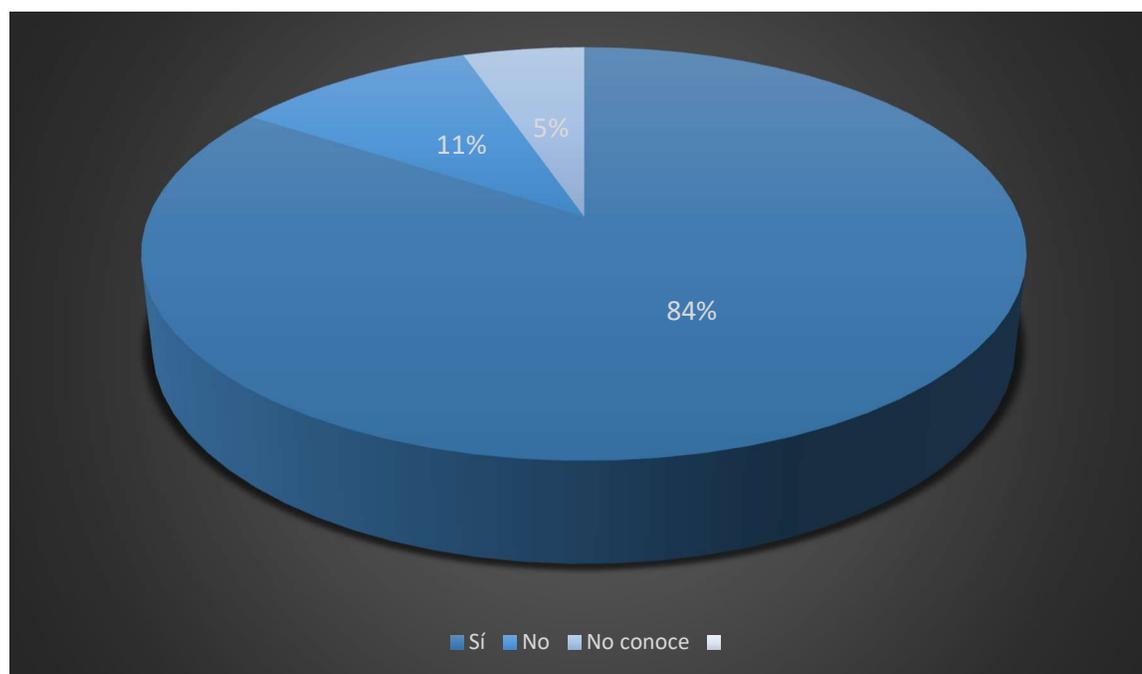


Gráfico N° 4 ¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En este caso se puede observar que la población está mayoritariamente informada respecto a las reglas establecidas. Un 84% de la población las conoce, un 11% indicó que no, y un 5% no conoce realmente para poder responder.

- **Tabla N° 7.** ¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?	Sí	36	95%
	No, ¿por qué?	2	5%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

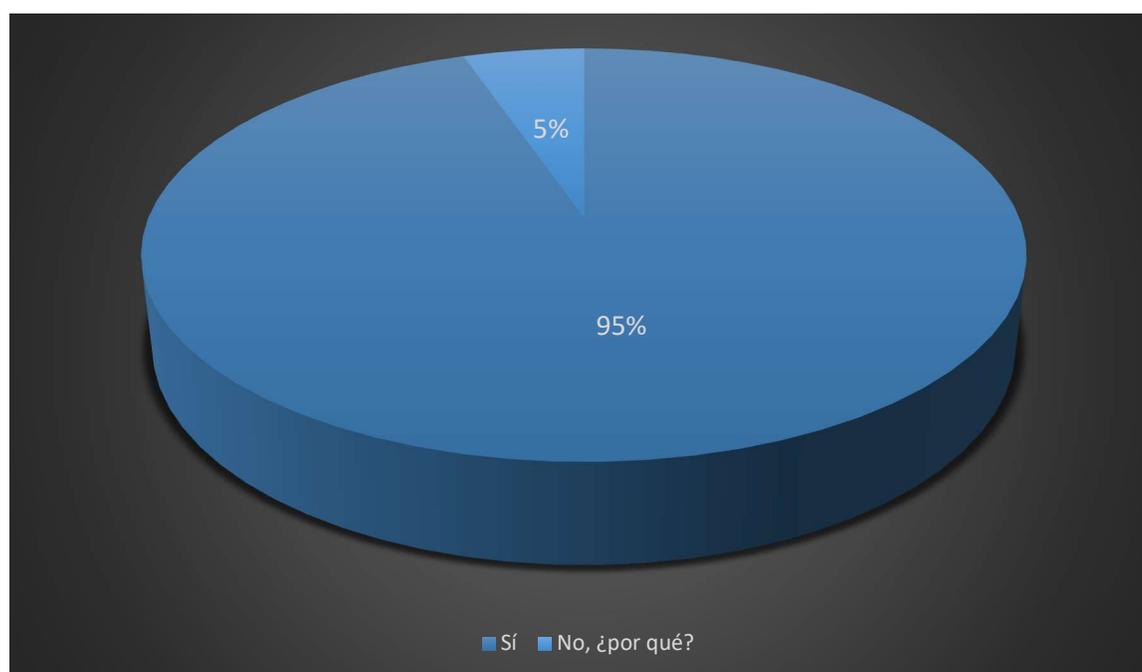


Gráfico N° 5 ¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos, se denota que el 95% de los colaboradores conoce cuáles son los derechos y deberes que tienen, un 5% no tiene tal conocimiento.

Los que indicaron que no comentan lo siguiente:

- En el departamento hay mucha ambigüedad y poca estandarización de procesos lo cual genera que haya muchas discrepancias en las tareas que realiza cada persona aunque sea para el mismo rol
- Hay momentos en los que no están claramente definidos o bien no son comunicados de manera oportuna
- **Tabla N° 8.** ¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?	Sí	33	87%
	No, ¿por qué?	5	13%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

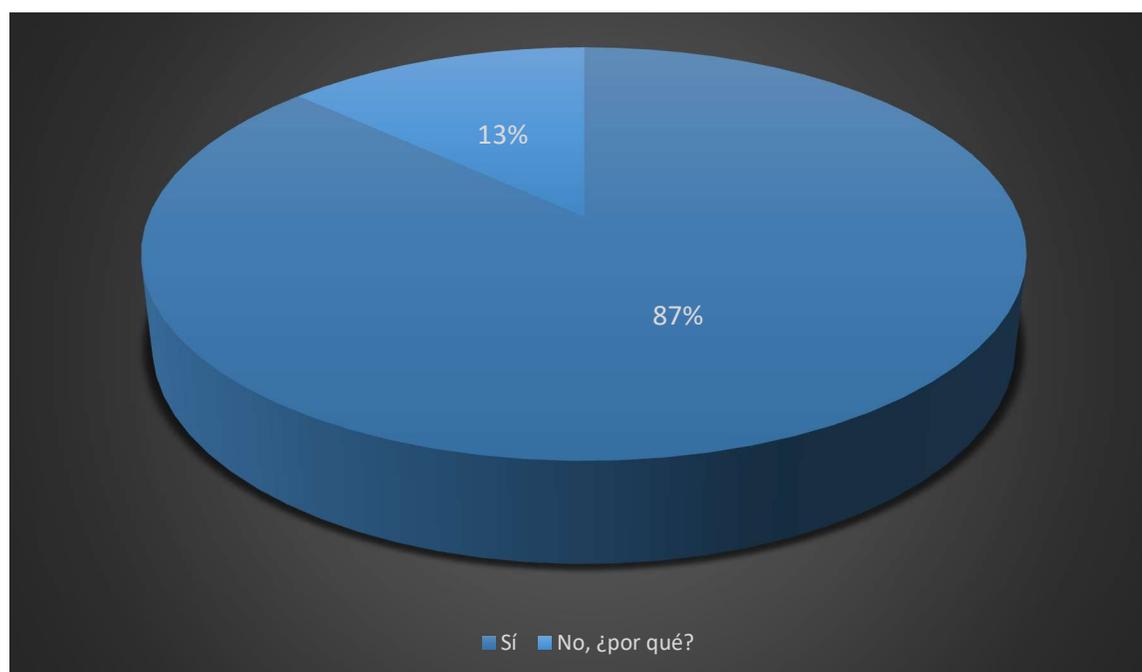


Gráfico N° 6 ¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos, un 87% de los colaboradores considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer las normas y políticas, pero un 13% indica que no, y argumentan lo siguiente:

- Inicialmente hay mucho desconocimiento de parte de “Management” para entender qué hace cada empleado y a partir de esto las reglas y procesos de BPM no son válidos para todos
- Porque nunca me explicaron directamente cuáles eran
- Considero que la comunicación de todas las políticas y normas deberían de comunicarse más abiertamente y no solamente por medio de entrenamientos obligatorios a los que muchas veces los empleados no prestan la atención adecuada
- No hay estructura definida para eso. Se suponen.
- El departamento no es para nada estructurado

- **Tabla N° 9.** ¿Considera que sería importante que se realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que sería importante que se realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?	Sí, ¿cuáles?	13	34%
	No	25	66%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

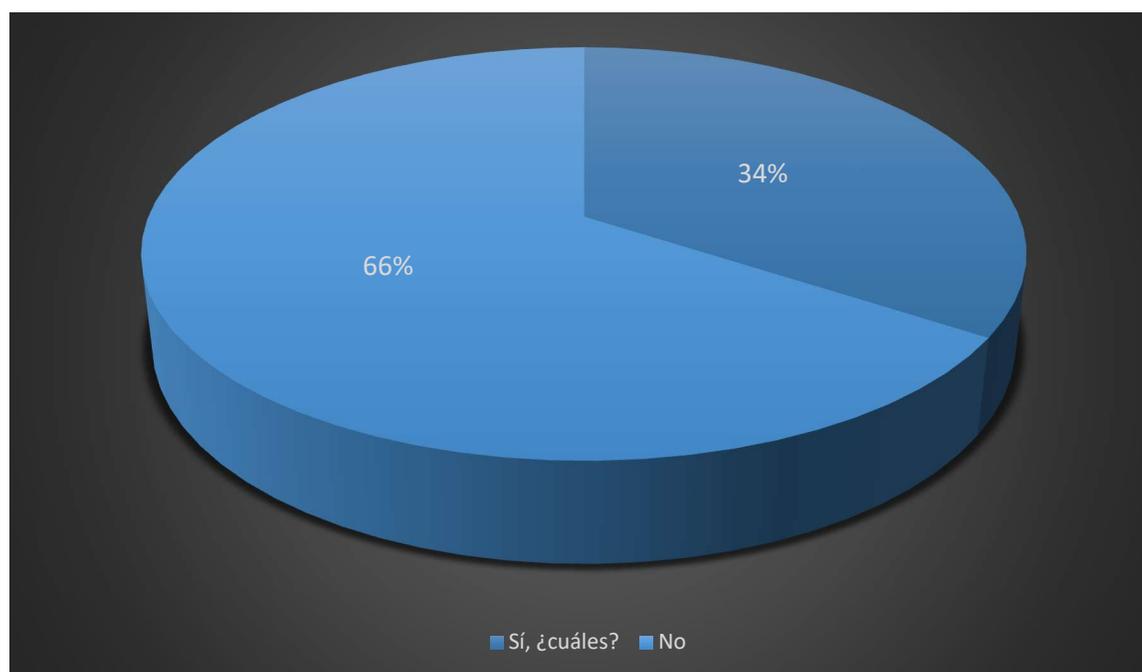


Gráfico N° 7 ¿Considera que sería importante que se le realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en la encuesta realizada, un 66% de la población considera que no es necesario hacer cambios a la estructura o políticas del departamento, pero un 34% indica que sí es necesario, argumentando lo siguiente:

- El periodo de rotación luego de un ascenso, en especial cuando el ascenso es lineal
- Estandarización de actividades que están dentro del “scope”
- Siento que debería existir un mayor orden, a la organización le hace falta mucha estructura sólida
- La estructura organizacional debe ser más directa, especialmente para el departamento de Costos. Este se encuentra más descentralizado de la estructura del departamento.
- Tal vez en la estrategia, y manera de comunicar y dar a conocer cambios en las políticas/responsabilidades
- Mejor planeamiento y estructura. Balancear trabajos
- El tiempo establecido para rotaciones
- Mi respuesta va más enfoca en estrategias porque si se están actualizando los integrantes del tema van a estar involucrados en diferentes áreas y así el trabajo no se vuelve monótono
- La estructura debería de ser más rígida, definición de roles y responsabilidades más estructurada
- Si, tener bien definidos los roles y responsabilidades para cada puesto

INDICADOR #2: Responsabilidad individual:

- **Tabla N° 10.** ¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?	Sí	32	84%
	No	6	16%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

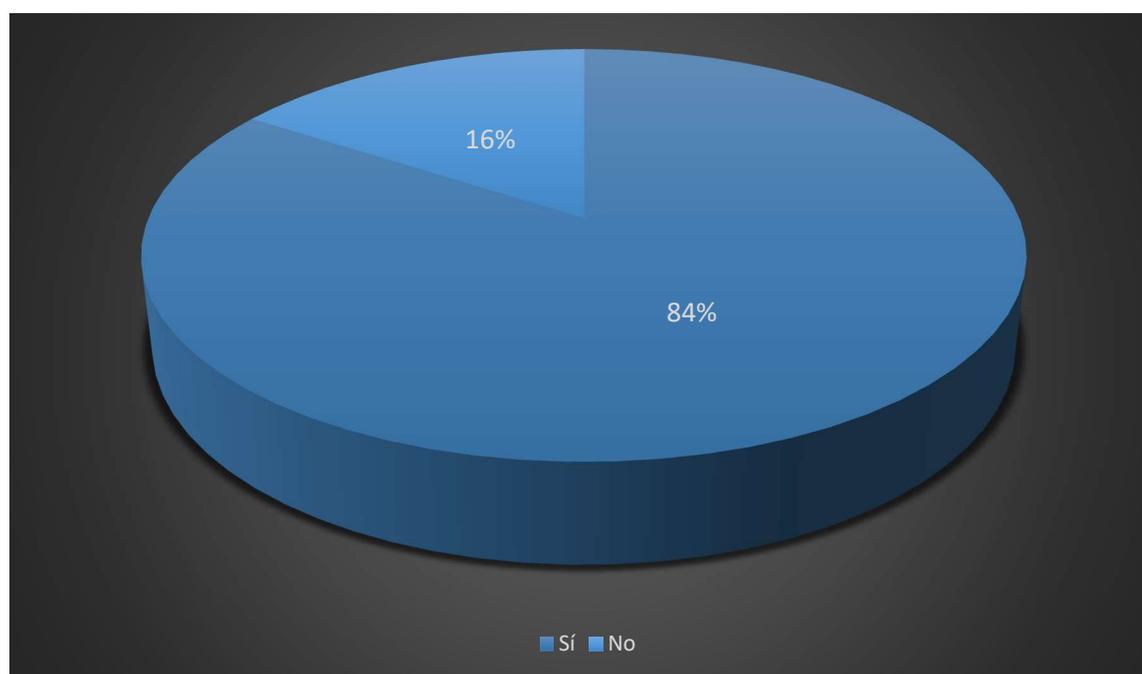


Gráfico N° 8 ¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con respecto a esta interrogante, se logra determinar que un 84% de la población considera que sí dependen de otras personas para poder realizar funciones, mientras un 16% indica que no dependen de nadie para hacerlo.

- **Tabla N° 11.** ¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores?	Sí, ¿De qué forma?	33	89%
	No	5	11%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

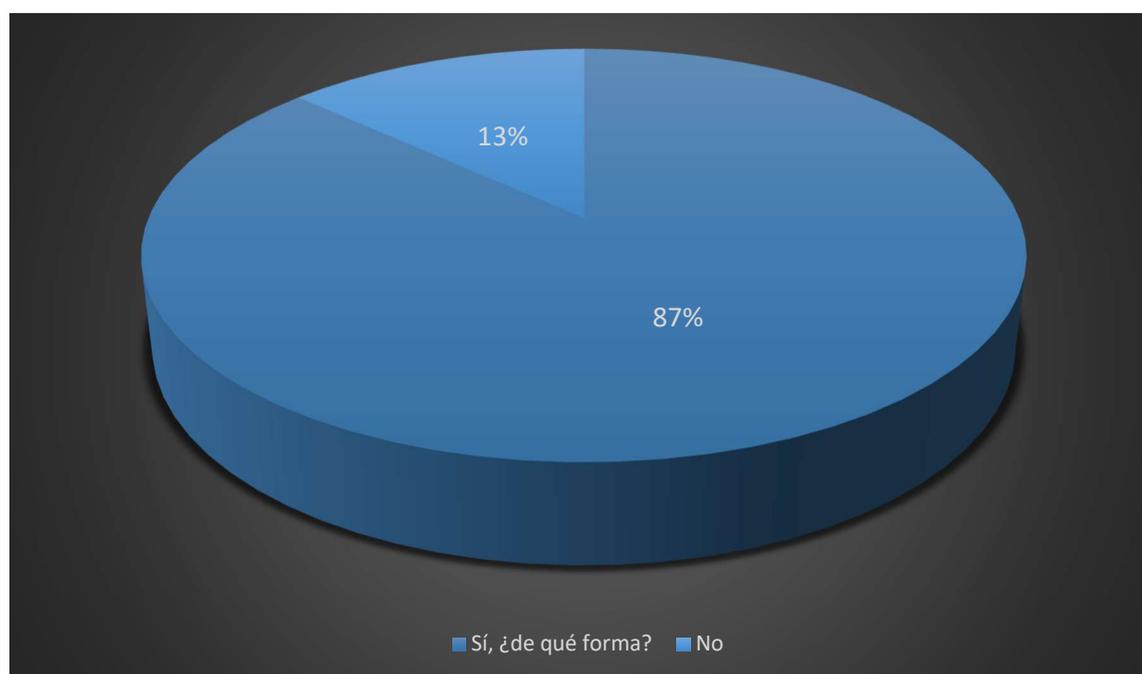


Gráfico N° 9 ¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos, un 87% de los colaboradores indica haber visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores, solo un 11% no lo considera de esta manera. Algunos ejemplos de dependencia son:

- En la mayoría de los roles en OpEx uno es un intermediario por lo tanto depende de muchas personas y reportes, si algo falla el de la culpa siempre es el intermediario
- Las herramientas internas a veces no son las más eficientes.
- Información no llega a tiempo, o falta de información en reportes, caída de sistemas.
- Aprobaciones de terceros fuera de fecha limite
- Poca o nula respuesta de personas necesarias para realizar ciertas tareas, sistemas muy lentos que causan retrasos
- Para ejecutar procesos cuando surge algún imprevisto muchas veces dependo de otras personas con más experiencia
- Se atrasan mis procesos y porque la persona está tratando de resolverlo, tampoco tiene disponibilidad
- A veces no se recibe la información a tiempo por parte de otras personas fuera del departamento, por lo tanto no se pueden completar las funciones con éxito
- Si no hay data no puedo hacer mi trabajo
- Reportes, sistemas, herramientas que para su resolución depende de otras personas.
- Tiempo de ejecución de una actividad más de lo normal producto de la lentitud del sistema del que se obtiene el reporte
- Inconsistencia en los datos, información mal ingresada en las bases de datos, alineamiento en reportes con data inconsistente
- Servidores caídos, reportes sin poder descargarse

- **Tabla N° 12.** ¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?	Sí	33	87%
	No, ¿por qué?	5	13%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

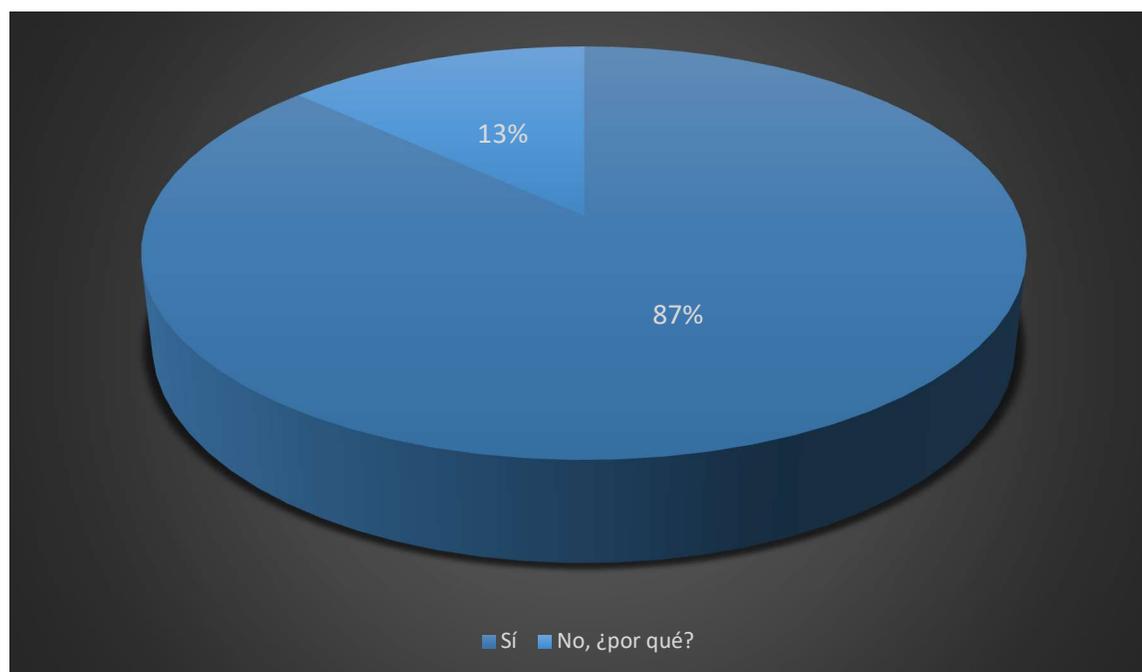


Gráfico N° 10 ¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Según los resultados obtenidos, se puede determinar que un 87% de la población considera que sí tienen acompañamiento por parte de su jefatura, pero un 13% indica que no que no es así, refutando lo siguiente:

- Muchas veces las jefaturas no se encuentran estables ante la casa matriz

- Existe una ligera desconexión en el conocimiento de las responsabilidades en el Centro de Servicios. A veces, las prioridades pueden estar desalineadas en este aspecto.
- No tiene un entendimiento apropiado de mis procesos
- Mi jefatura no estaba capacitada para trabajar con personas, ni contaba con las habilidades natas para hacerlo por intuición.
- En muchas ocasiones considero que hace falta acompañamiento en el proceso de iniciación y en dar seguimiento

- **Tabla N° 13.** ¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Sí, ¿por qué?	30	79%
	No, ¿por qué?	8	21%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

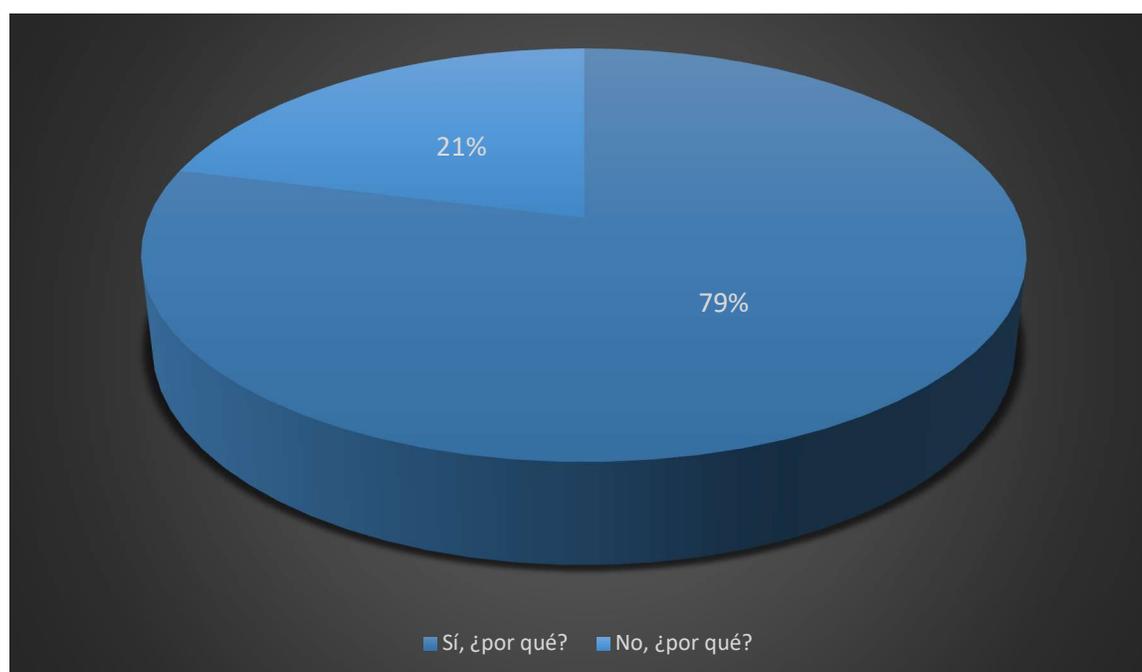


Gráfico N° 11 ¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en la encuesta realizada, un 79% de la población considera que sí tiene total libertad para tomar decisiones, mayoritariamente indicando lo siguiente:

- Conozco mi trabajo lo suficiente y se me da la libertad de tomar decisiones para realizarlo de la mejor forma

- Debido al nivel de soporte y la naturaleza de mi trabajo, tengo la libertad de mover presupuesto de un lado a otro
- Porque siento que tengo el acumen necesario para hacerlo, de caso contrario hablaría con mi manager
- Se pueden influenciar a jefes de operaciones para tomar decisiones que provean más rentabilidad a la organización.
- Se me da autonomía para decidir y me siento apoyada a la hora de dar mi opinión

Por otro lado, un 21% de la población indica no contar con esa libertad para tomar decisiones, algunos comentarios para argumentar la respuesta fueron:

- Creo que, debido a mi tipo de rol, se espera que haga recomendaciones mas no toma de decisiones.
- Porque mi rol no es de “decision maker”, la mayoría del tiempo las decisiones las toma el manager del departamento o división al que se le brinda el servicio
- Muchas veces una decisión necesita varias aprobaciones y se necesita que todas las partes estén de acuerdo.
- Por el grado de responsabilidad, es mejor que alguien más “Senior” y con mayor “expertise” sea quien se encargue de las decisiones importantes
- Burocracia

INDICADOR #3: Remuneración:

- **Tabla N° 14.** ¿Cómo califica la remuneración general en su departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Muy bueno	9	24%
	Bueno	26	68%
	Regular	3	8%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

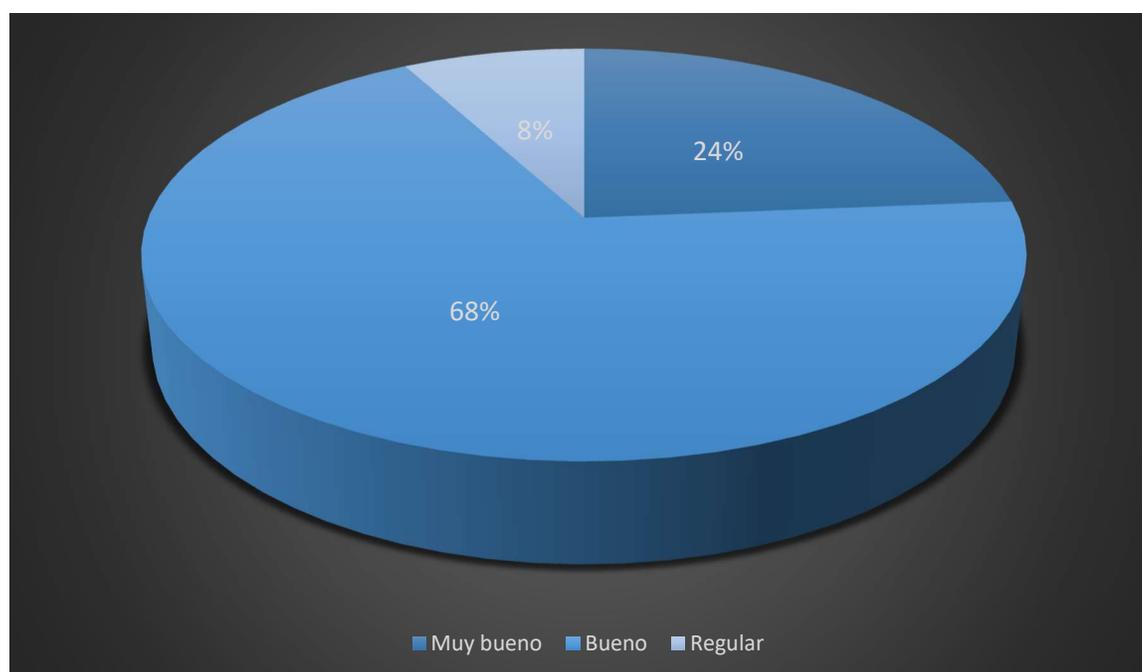


Gráfico N° 12 ¿Cómo califica la remuneración general en su departamento?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En este caso se puede observar que mayoritariamente la población considera que la remuneración es muy buena, lo cual es respaldado por un 68%, luego un 24% indica que es buena, y tan solo un 8% indica que es regular.

- **Tabla N° 15.** ¿Considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Sí, ¿cómo?	34	89%
	No, ¿por qué?	4	11%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

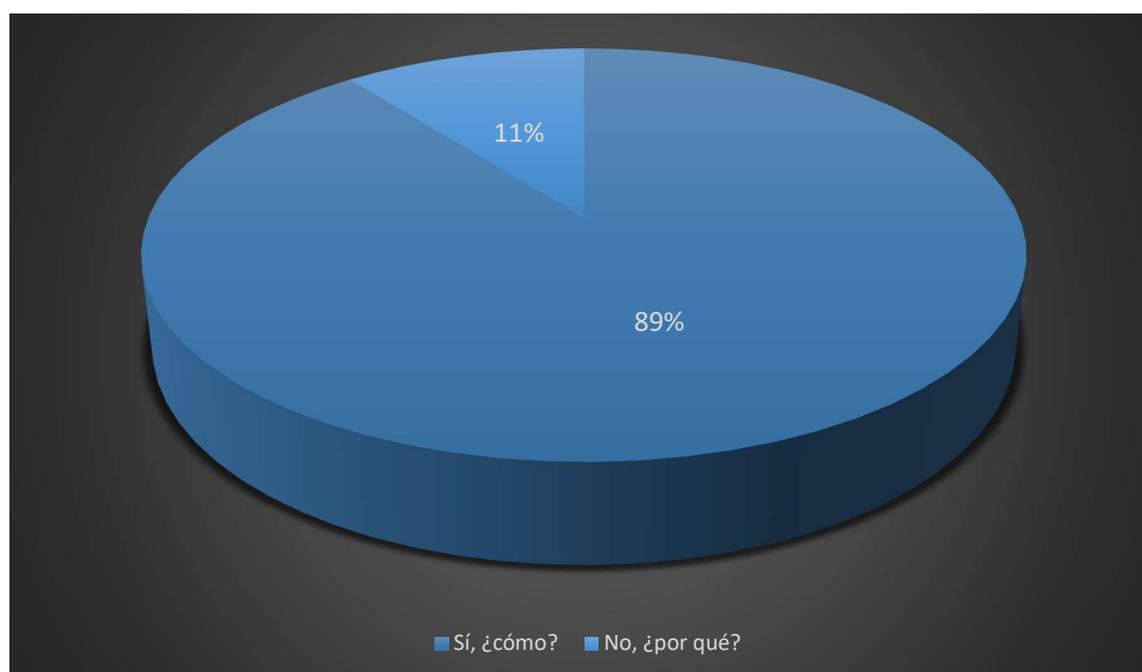


Gráfico N° 13 ¿Considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en la encuesta realizada, un 89% de la población considera que sí es reconocido justamente, indicando lo siguiente:

- Por medio de reconocimientos y crecimiento dentro de la empresa
- Por medio de bonos, reconocimientos e incluso espacios de entretenimiento
- Premios por departamento, fondos en tarjeta de premios

- Por medio de la otorgación de algún reconocimiento, ya sea monetario, días libre, hacerlo público a los demás del equipo

Pero, un 11% indica que no reconocido justamente, justificando su respuesta por medio de la siguiente forma:

- No todo se mide de la misma forma
- El tiempo extra no es recompensado.
- Se reconoce muy poco y cuando se hace es monetariamente.
- Mucha carga de trabajo sin posibilidad de “career development”

- **Tabla N° 16.** ¿Cuándo fue la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Hace menos de 2 semanas	24	63%
	Hace más de 2 semanas pero menos de 1 mes	8	21%
	Hace más de 1 mes pero menos de 3 meses	4	11%
	Hace más de 3 meses	2	5%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

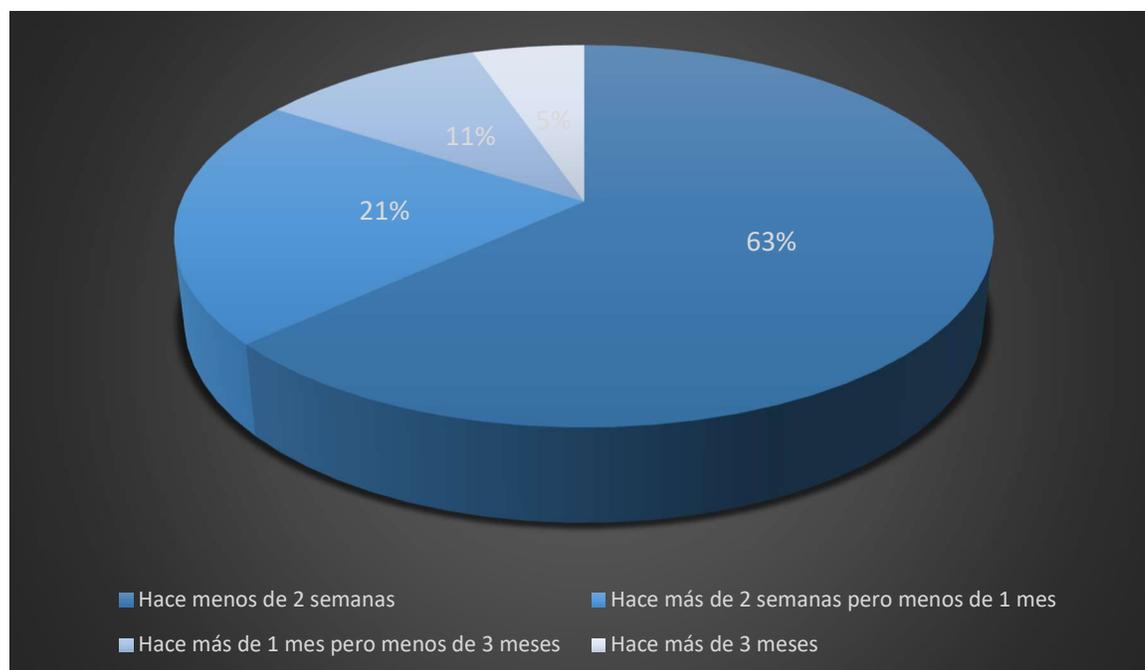


Gráfico N° 14 ¿Cuándo fue la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado?
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En relación con los resultados obtenidos un:

- 63% de los colaboradores fueron reconocidos hace menos de 2 semanas
- 21% de los colaboradores fueron reconocidos hace más de 2 semanas pero menos de 1 mes
- 11% de los colaboradores fueron reconocidos hace más de 1 mes pero menos de 3 meses
- 5% de los colaboradores fueron reconocidos hace más de 3 meses

INDICADOR #4: Riesgos y toma de decisiones:

- **Tabla N° 17.** ¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Sí	27	71%
	No	11	29%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

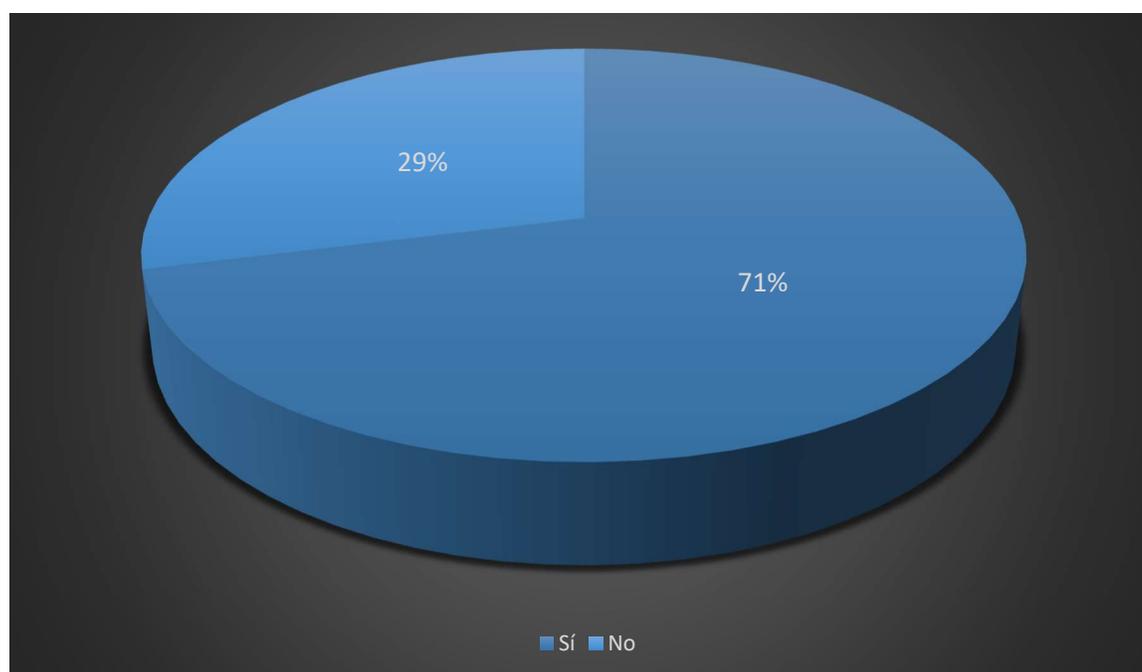


Gráfico N° 15 ¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Se logra determinar que un 71% de la población considera que cuando su jefatura no se encuentra presente tiene la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas, mientras un 29% indica que no tienen tal potestad aun cuando su jefatura no está presente.

- **Tabla N° 18.** ¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?	Sí, ¿por qué?	27	71%
	No, ¿por qué?	11	29%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

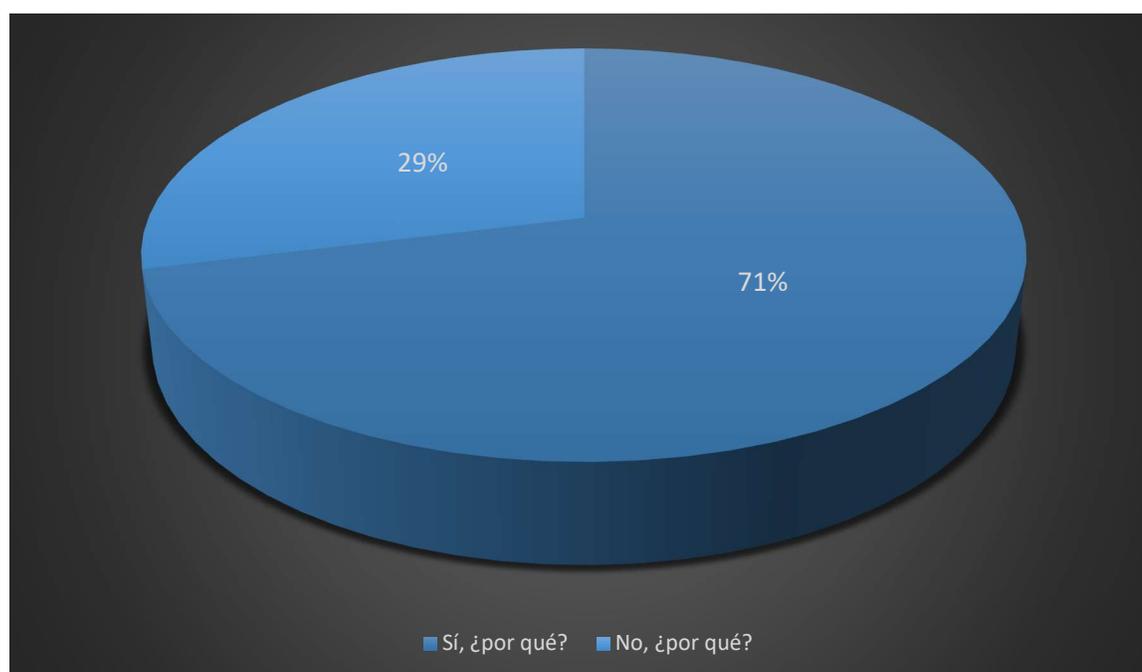


Gráfico N° 16 ¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en la encuesta realizada, un 71% siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto, justificando su respuesta por medio de lo siguiente:

- Las decisiones de mi puesto impactan al estado de resultados de Intel

- Mi trabajo es muy importante ya que el presupuesto se vería afectado si tomo una decisión precipitada
- Información financiera correcta que se reporta en bolsa, influenciar oportunidades de mejorar la rentabilidad
- Si, en mi caso muchas veces tengo que asumir la responsabilidad de aprobaciones de gastos que pueden tener un gran impacto en la compañía
- Soy líder de un equipo encargado del cumplimiento de zona franca por lo que es necesario que tome decisiones con respecto a la documentación que se entrega a las autoridades

Caso contrario, un 29% indica que no siente esto, y su opinión poco impacta la compañía, alegando que:

- Mi puesto no involucra ese tipo de decisiones críticas
- Mi puesto consiste más en dar recomendaciones que en tomar una decisión
- No siento que la decisión que pueda tomar tenga "un gran impacto" en la compañía
- Las acciones son correctivos y el nivel de trabajo no permite un análisis de mejora
- Mis opiniones/propuestas no son tomadas en cuenta

- **Tabla N° 19.** ¿Considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?	Sí, ¿por qué?	28	74%
	No, ¿por qué?	10	26%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

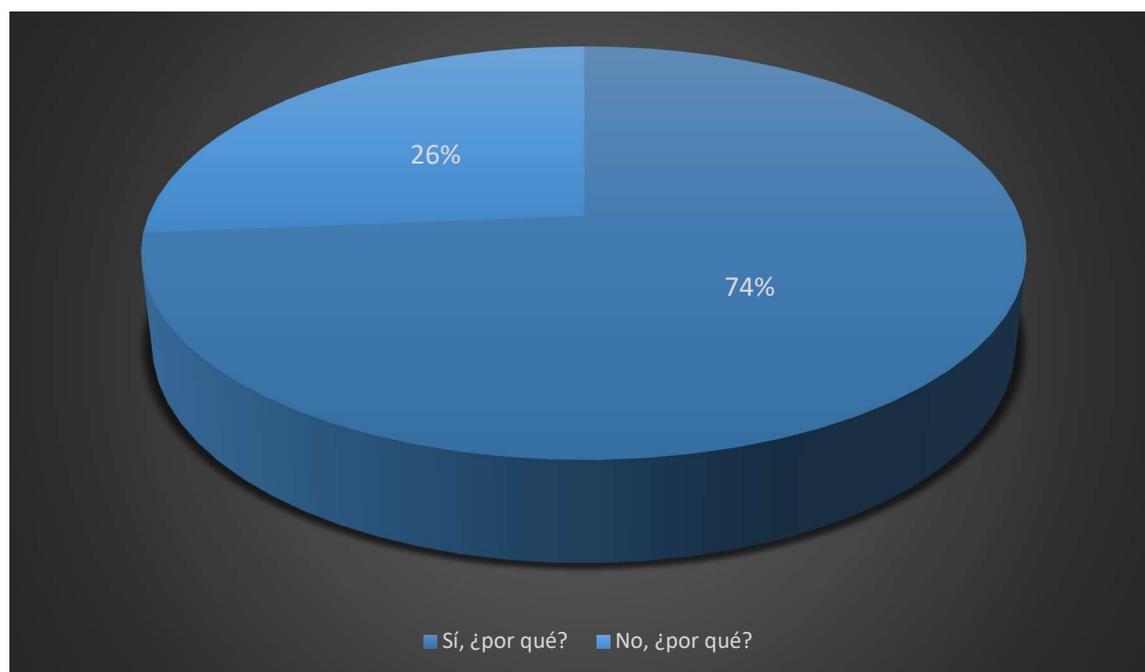


Gráfico N° 17 ¿Considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Se puede observar que un 74% considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento, indicando lo siguiente:

- Internamente en el grupo que se soporta las decisiones si pueden llegar a ser significantes en el contexto del Back office
- Se ven los cambios con las ideas propuestas

- Si porque aunque sean pequeños detalles al final todo es parte de una gran organización
- Algunos de los cambios que se hacen o de algunos que más bien no se llevan a cabo, es por comentarios o consejos que doy
- Mis decisiones pueden impactar la manera en la que el departamento es visto a nivel de conocimiento y ejecución.

Caso contrario, un 26% que sus decisiones no tienen peso alguno y no se logra influir, alegando lo siguiente:

- La jerarquía de la organización no lo permite, las mejoras para el departamento se centran en algunas pocas personas
- Mi puesto no involucra ese tipo de decisiones críticas
- No hay muchas decisiones que pueda tomar para causar un impacto en el departamento.
- Mi puesto consiste más en dar recomendaciones que en tomar una decisión
- La mayoría de los cambios o reglas ya están predeterminados por lo que no afectaría el departamento

INDICADOR #5: Apoyo:

- **Tabla N° 20.** ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Excelente	15	39%
	Bueno	19	50%
	Regular	4	11%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

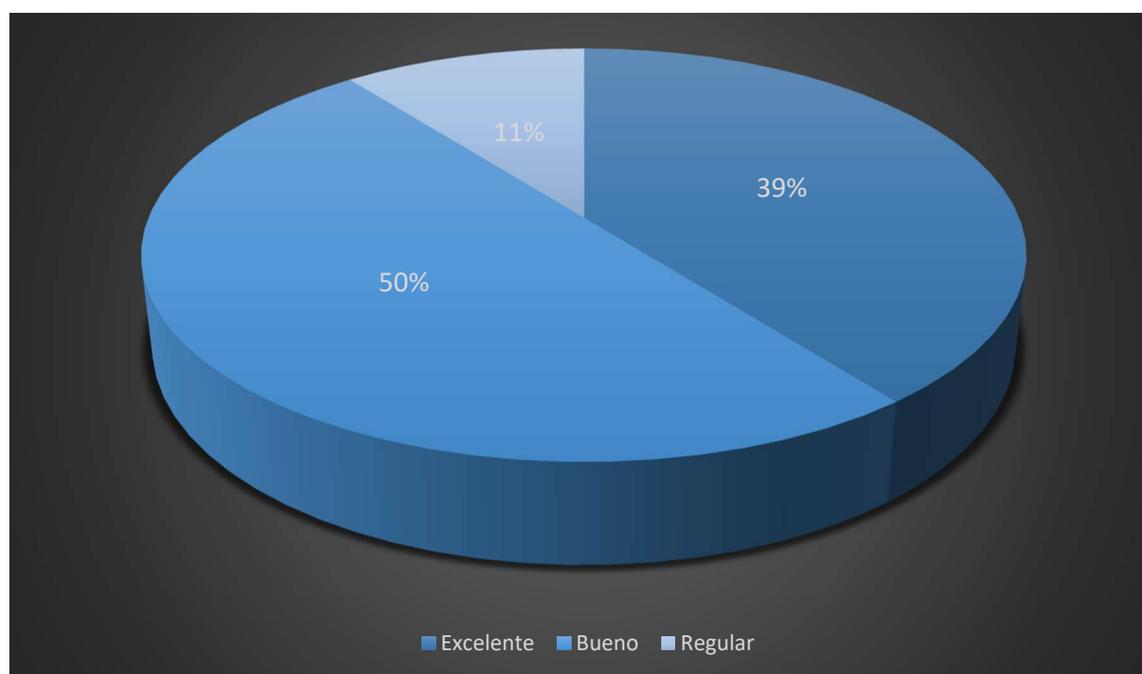


Gráfico N° 18 ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En este caso se puede observar que mayoritariamente la población considera que las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo buena, representado por un 50%, un 39% considera que es excelente, y tan solo un 11% indica que es regular.

Algunas justificantes fueron:

- Hay en general un espíritu de compañerismo, sin embargo, con la pandemia si se ha perdido ese espíritu de amistad
- Colaboración, respeto, empatía, amabilidad y disponibilidad
- Es un ambiente agradable
- En mi equipo es muy importante mantener un buen ambiente laboral y tratamos de mantenerlo así
- Siento la confianza de contactarlos y hablarles de cualquier tema. Me parece que ellos igualmente tienen la confianza
- Mi grupo es muy unido a pesar de que todos damos soportes a equipos diferentes, pero siempre están dispuestos a ayudar cuando alguien lo necesita
- Sinceramente no los conozco y les hablo lo mínimo
- No hay suficiente compañerismo
- No hay comunicación transparente

- **Tabla N° 21.** ¿Considera que existe una buena comunicación en el departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?	Sí, ¿por qué?	34	89%
	No, ¿por qué?	4	11%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

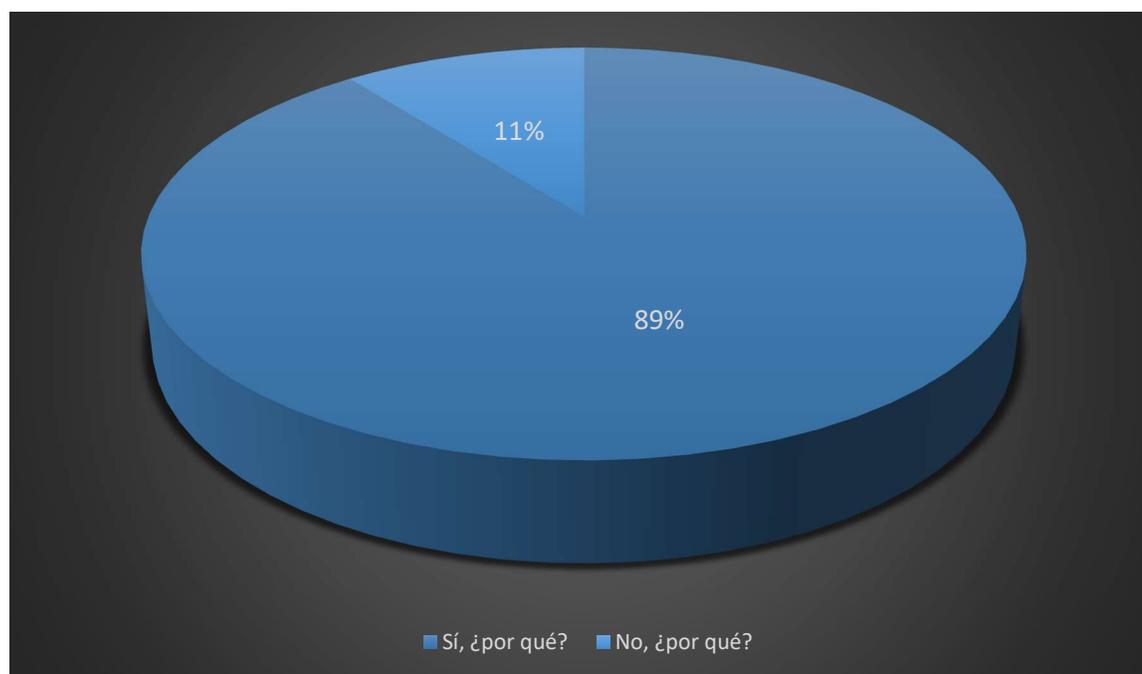


Gráfico N° 19 ¿Considera que existe una buena comunicación en el departamento?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en la encuesta realizada, un 89% considera que existe una buena comunicación en el departamento, argumentando lo siguiente:

- Me parece que es correcta la comunicación del departamento Interno
- Metas claras y bien establecidas dando apoyo de todo el equipo.
- Se comunica activamente todo lo que debemos saber dentro de nuestra organización

- Mantenemos constante comunicación por medio de reuniones bisemanales y tenemos muy buen apoyo entre nosotros
- La información siempre es clara en el grupo

Al contrario, tan solo un 11% indica que no existe una buena comunicación, algunos comentarios justificando esto fueron:

- Debe mejorarse la transparencia en algunas comunicaciones. Se desconoce a veces las conversaciones en las que participa la gerencia con los clientes del SSC.
- Considero que si hay buena comunicación dentro de mi equipo pero como departamento en general siento que se puede ser un poco más transparente en cuanto a cambios organizacionales, etc.
- La relación es buena, pero la falta de comunicación es mucha debido a la ambigüedad del trabajo.
- No hay comunicación oportuna

- **Tabla N° 22.** ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?	Sí	38	100%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

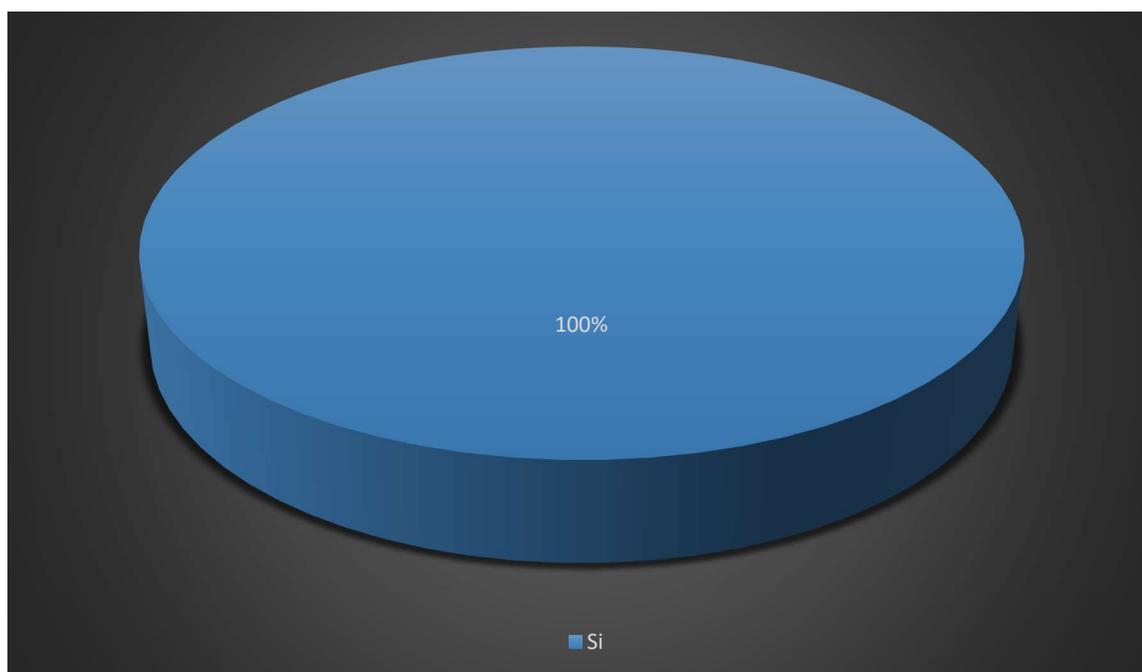


Gráfico N° 20 ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos, se denota que el 100% de los colaboradores consideran que cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor.

INDICADOR #6: Tolerancia al conflicto:

Tabla N° 23. ¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?	Si	36	95%
	No	2	5%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

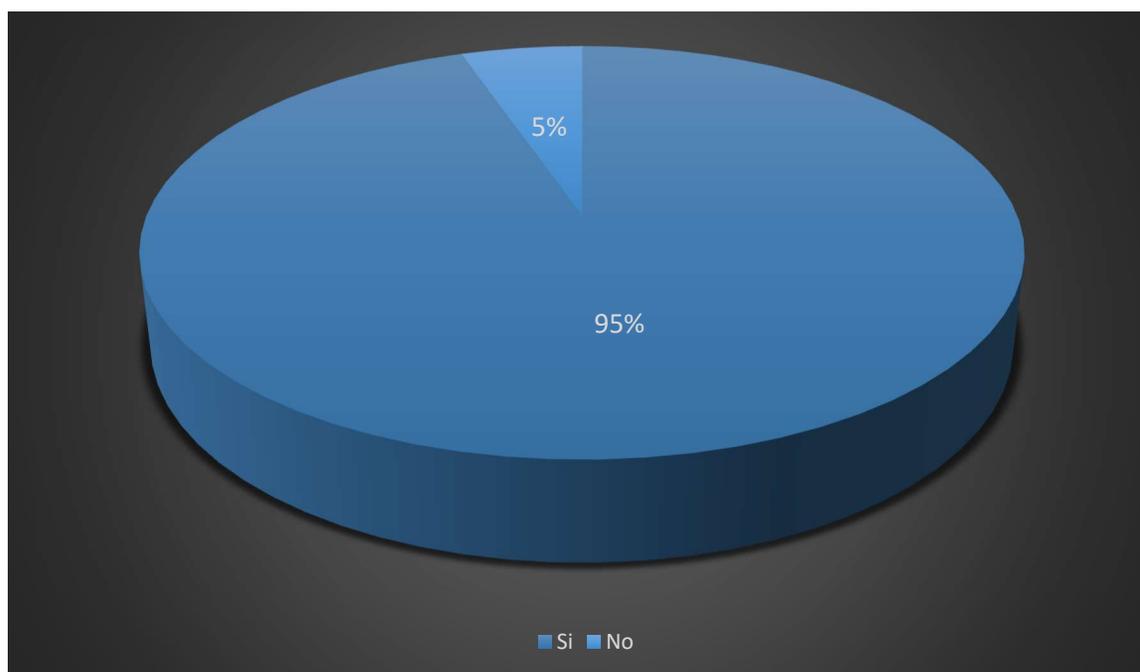


Gráfico N° 21. ¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En el grafico #21 se puede apreciar que un 95% de las personas encuestadas consideran que el ambiente laboral de su departamento promueve las relaciones sanas y correlacionado a este aspecto se disminuyen los conflictos entre todos los

colaboradores de la empresa. Por otra parte, solo el 5% de los encuestados no considera que su departamento promueva las relaciones sanas entre colaboradores.

Tabla N° 24. ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?	Si	34	89%
	No, ¿por qué?	4	11%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

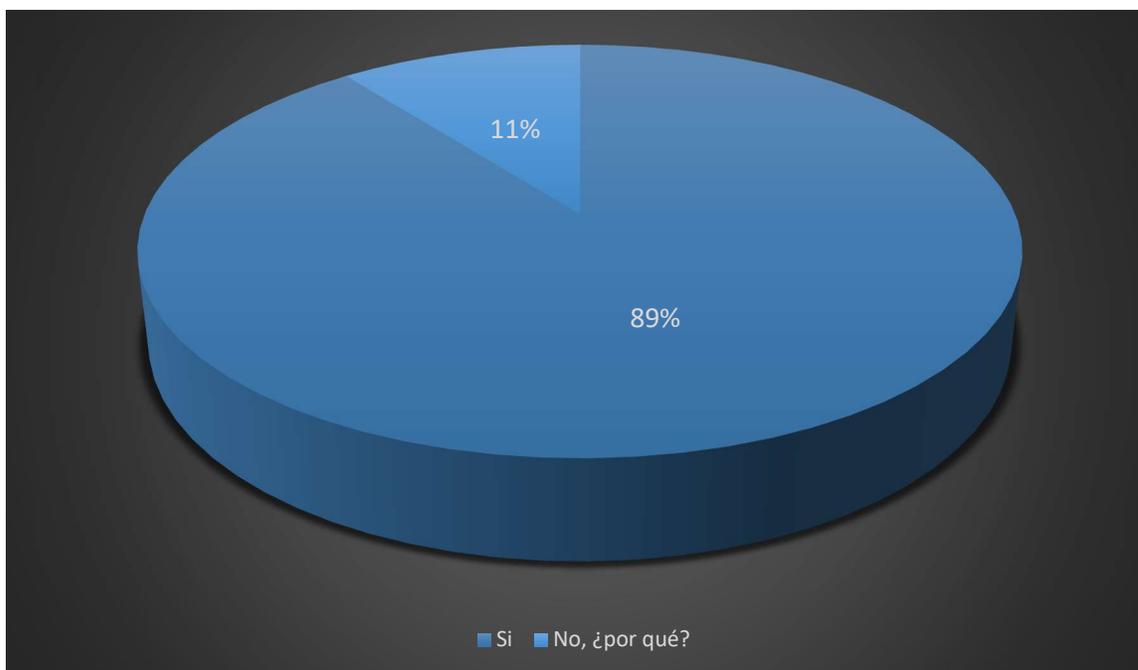


Gráfico N° 22. Colaboradores que consideran que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base al gráfico mostrado anteriormente, un 11% de los colaboradores de la empresa creen que su supervisor no abarca y no resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada y el otro 89% de los colaboradores de la empresa consideran que su supervisor si lo hace.

Al 11% de los colaboradores que indicaron que su supervisor no resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada se les pregunto por qué, algunos de estos indicaron que:

- Siempre hay una inclinación a la casa matriz y eso puede generar conflictos de intereses
- Mi jefe directo no tiene las habilidades blandas necesarias y suficientes para manejar conflictos
- Porque no se enfoca en las personas, solo en el negocio como si estuviera tratando con robots.
- Creo en Costa Rica no se resuelven, solo se dejan pasar.

Tabla N° 25 ¿Cómo califica la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto?	Muy bueno	15	40%
	Bueno	18	47%
	Regular	2	5%
	Malo	3	8%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

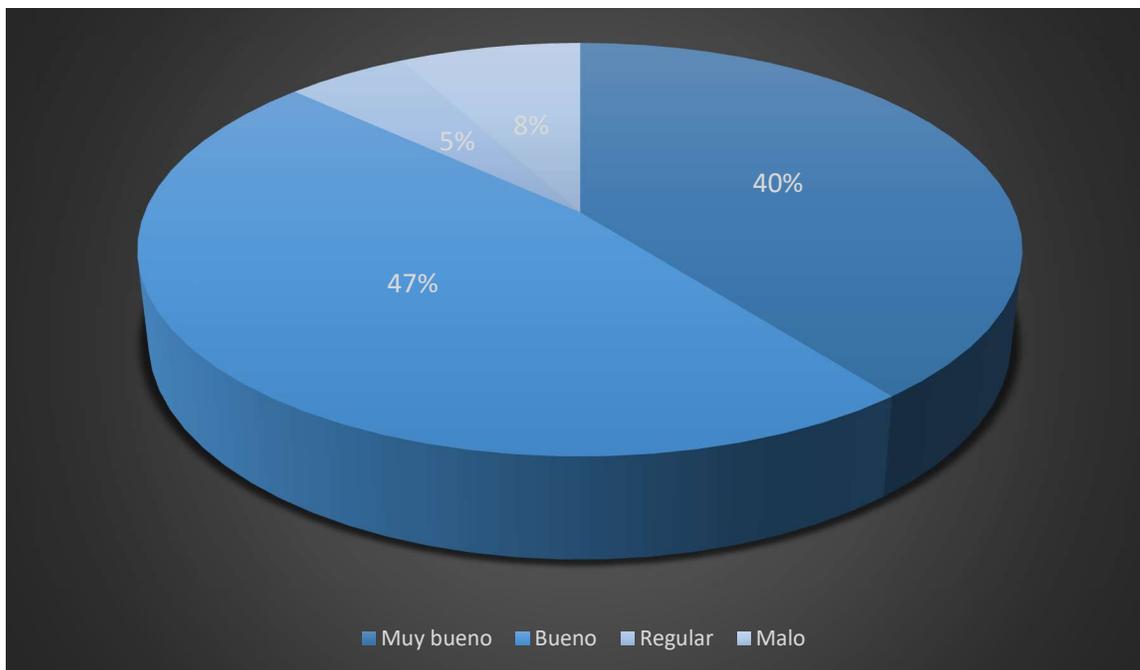


Gráfico N° 23 Calificación de los colaboradores de la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

De acuerdo con los resultados obtenidos que se evidencian en el gráfico anterior, se evidencia que un 47% de los colaboradores encuestados califican la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto como buena, 40% de los colaboradores como muy buena, 8% como regular y un 5% como mala.

Los colaboradores que calificaron la actuación de su supervisor como buena justificaron su respuesta con las razones de:

- Es una persona que no es impulsiva, intenta entender la situación y ver cómo solucionar el problema, no busca atacar la gente

- Cuando he necesitado la intervención de supervisor en un conflicto siempre ha sido proactiva y justa
- Responde a tiempo las necesidades y con buen criterio
- Es muy directa y abarca los problemas de una muy buena manera
- Creo que es una persona bastante profesional para manejar el problema
- Tiene todo el afán de ayuda y busca la mejor manera de enfrentar los retos

Los colaboradores que calificaron la actuación de su supervisor como muy buena justificaron su respuesta con las razones de:

- Es una persona muy clara, directa pero además respetuoso y objetivo
- Mi manager es una persona que le importa que nos sintamos bien y mantengamos un buen ambiente laboral, profesional pero divertido.
- Siempre está atento y trata de resolver las cosas de la mejor manera con mucho respeto, pero sobre todo sinceridad. Se da espacio para que ambas partes expongan su punto de vista y es muy neutral.
- Es un mediador, establece prioridades, escucha para juntos encontrar la solución óptima.
- Gran profesionalismo, imparcial y se basa en hechos, resuelve problemas a través del dialogo, fomenta el respeto
- Siempre está dispuesto a escuchar ambas partes y buscar lo mejor para ambos.

Los colaboradores que calificaron la actuación de su supervisor como mala justificaron su respuesta con las razones de:

- La comprensión interpersonal del manager es terrible. Como hablarle a una pared
- Mi jefe directo no tiene las habilidades blandas necesarias y suficientes para manejar conflictos
- Siempre hay una inclinación a la casa matriz y eso puede generar conflictos de intereses

B. VARIABLE #2: Engagement

INDICADOR #1: Vigor:

Tabla N° 26 ¿En qué nivel de energía considera que se encuentra actualmente desempeñando sus tareas laborales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En qué nivel de energía considera que se encuentra actualmente desempeñando sus tareas laborales?	Muy alto	5	13%
	Alto	23	61%
	Bajo	7	18%
	Muy bajo	3	8%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

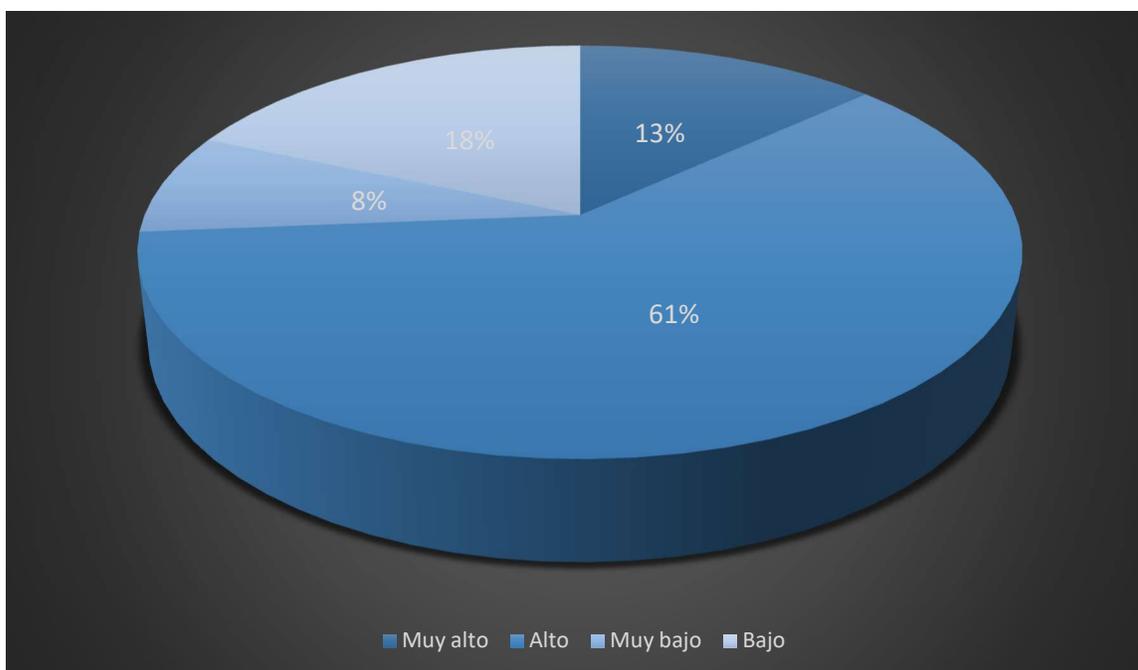


Gráfico N° 24 Nivel de energía en el cual los colaboradores consideran que se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021.

En el gráfico anterior correspondiente al nivel de energía en el cual los colaboradores consideran que se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales se determina que solamente un 8% de los colaboradores consideran tener un muy bajo nivel de energía, 13% de los colaboradores consideran tener un nivel bajo, 61% un nivel alto y un 18% un nivel muy alto.

Tabla N° 27 ¿El puesto que desempeña le genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El puesto que desempeña le genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos?	Si, ¿por qué?	29	76%
	No, ¿por qué?	9	24%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

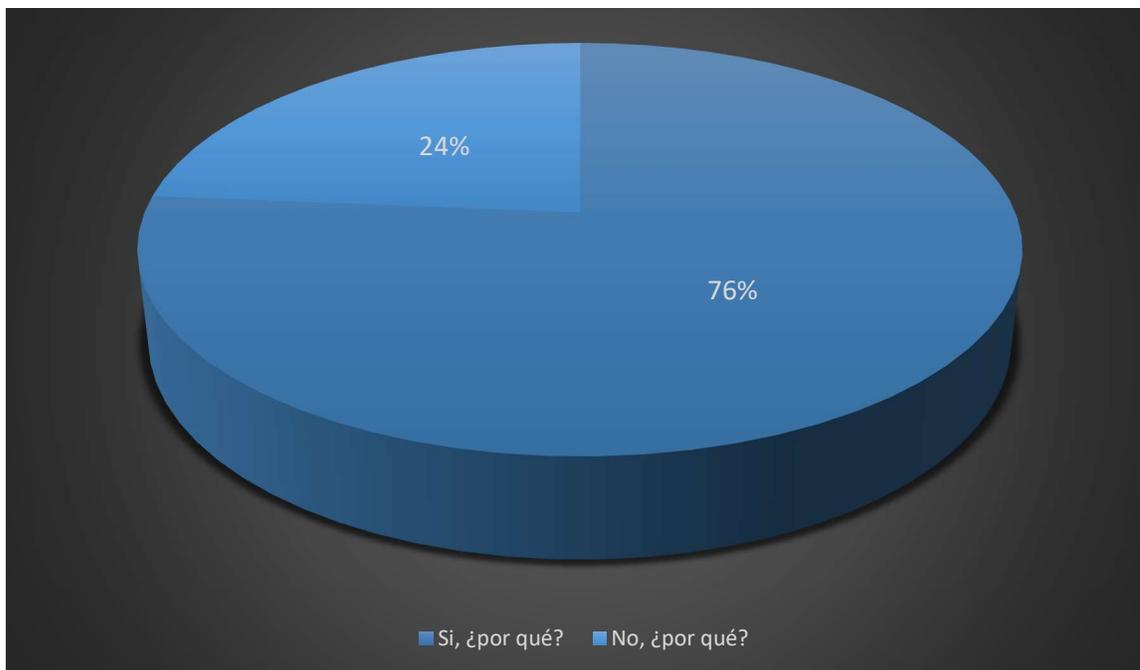


Gráfico N° 25 El puesto que desempeñan los colaboradores les genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base en el gráfico anterior, un 76% de los colaboradores consideran que el puesto que desempeñan les genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos y un 24% de los colaboradores consideran lo contrario.

Los colaboradores que respondieron que sí, justificaron su respuesta indicando:

- Demanda mucho tiempo y desarrollar muchas habilidades blandas para poder ejecutarlo
- Porque es un rol de alta demanda, es decir, siempre hay que estar en constante comunicación con distintas personas y dependientes

- Considero que todo puesto de finanzas está lleno de retos y eventualidades que requieren de esfuerzo, pero es muy satisfactorio cuando uno ve que logra las metas y objetivos
- Tengo muchas funciones a desempeñar por lo que necesito tener diferentes habilidades como manejo del estrés y del tiempo. Me tengo que esforzar mucho para poder cumplir con todo a tiempo
- Es mucho trabajo y para destacarse hay que hacer la diferencia
- En algunos momentos puede haber picos de trabajo que requieren esfuerzo para completarse.
- Requiere trabajar bajo ambigüedad, y los objetivos son agresivos
- Tareas retadoras, donde hay que pensar en cómo hacer las cosas

Los colaboradores que respondieron que no, justificaron su respuesta indicando:

- Ya que las metas están pautadas y se conoce el camino a seguir para alcanzarlas
- Porque llevo 2 años en el puesto y he estabilizado los procesos con modelos confiables y automatización de estos.
- Ya conozco muy bien el “scope”
- Son metas y objetivos alcanzables al nivel de trabajo que tengo
- Me gusta mi puesto pero no es retador
- El trabajo no requiere mucho esfuerzo pero es repetitivo y desgastante

Tabla N° 28 ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?	Si	33	87%
	No, ¿por qué?	5	13%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

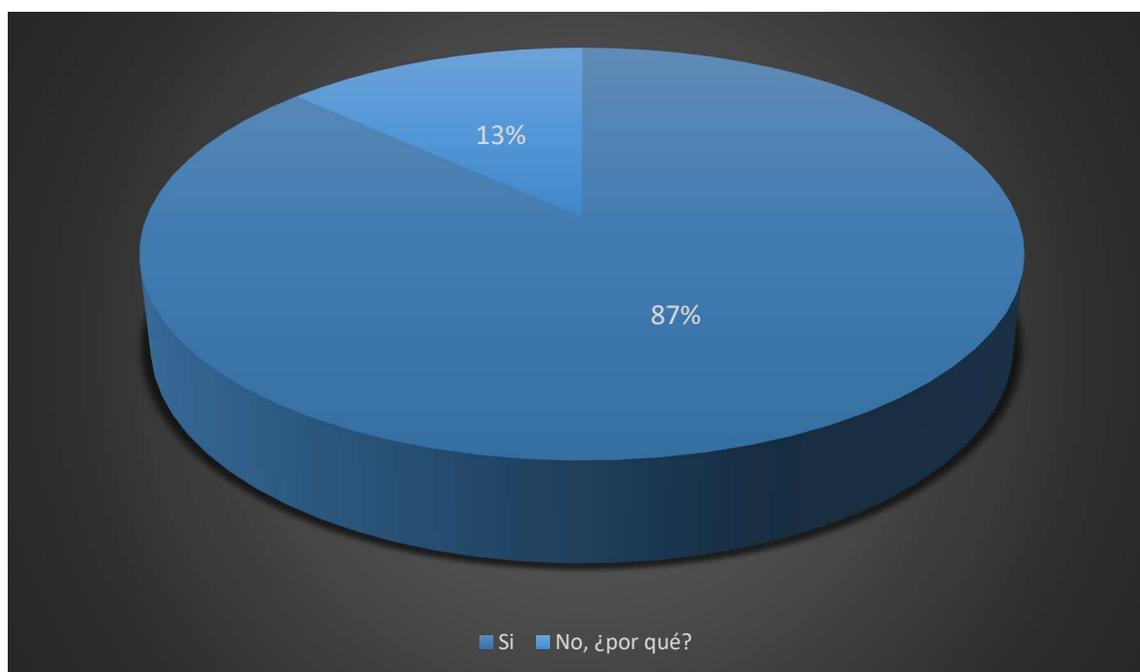


Gráfico N° 26 ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Comparando los porcentajes del gráfico 27, se puede apreciar que un 87% de los colaboradores consideran que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada y un 13% de los colaboradores consideran lo contrario.

Los colaboradores que respondieron que no, justificaron su respuesta indicando que:

- Debería involucrarse mas
- Mi jefe directo no tiene las habilidades blandas necesarias y suficientes para manejar conflictos
- No se le da la prioridad
- Muchas rotaciones, gente yéndose de la empresa, y roces con empleados por ella.
- Solo ve el punto de vista de la empresa

Tabla N° 29 ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento?	Si	33	87%
	No	5	13%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

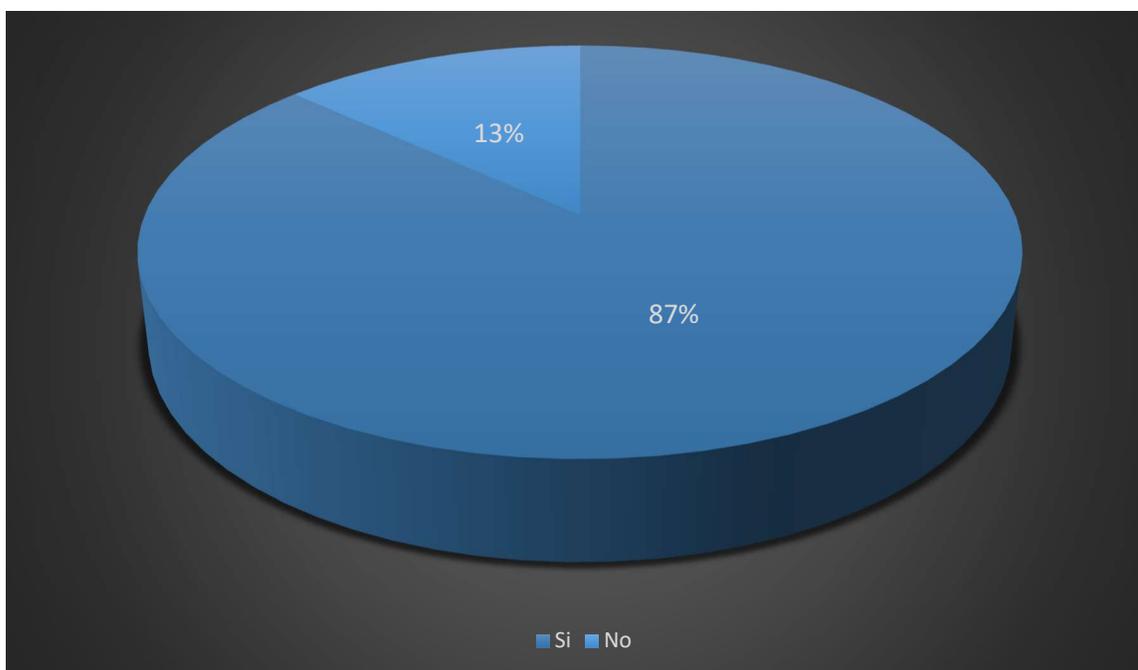


Gráfico N° 27 Colaboradores que consideran que pueden realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En el gráfico 27 se puede observar que un 87% de los colaboradores consideran que pueden realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento y un 13% de los colaboradores consideran lo contrario.

Tabla N° 30 ¿Cuál es el nivel de fatiga que considera le genera su puesto actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el nivel de fatiga que considera le genera su puesto actual?	Muy alto	5	13%
	Alto	22	58%
	Bajo	11	29%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

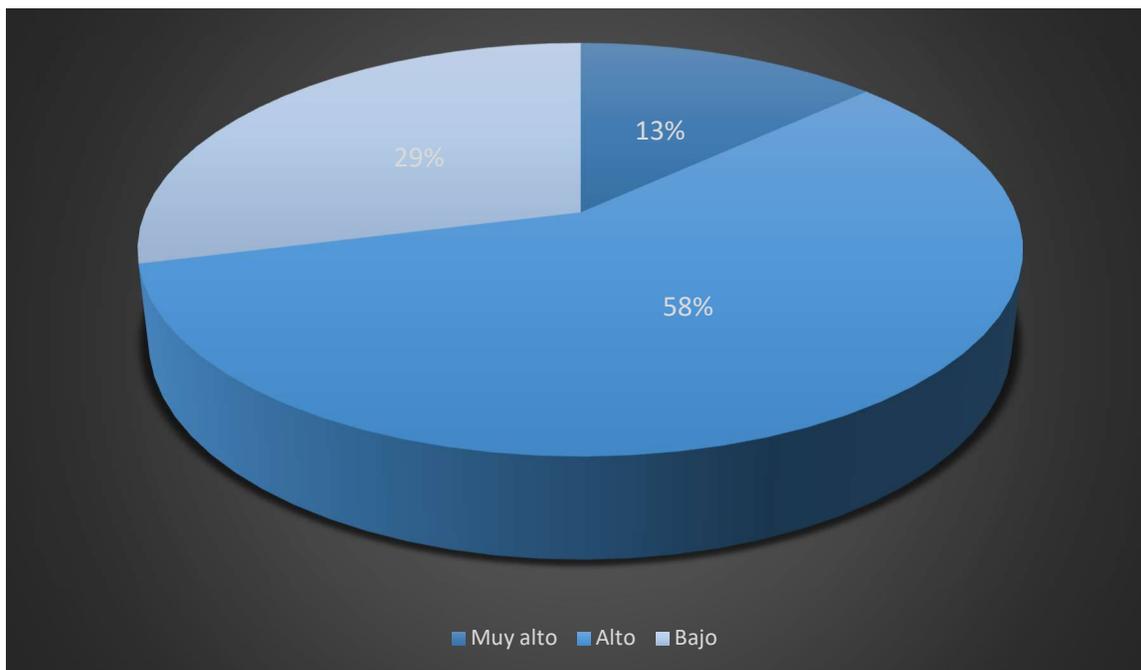


Gráfico N° 28 Nivel de energía en el cual los colaboradores consideran que se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021.

En el gráfico anterior se puede observar que un 58% de los colaboradores indicaron que consideran que su nivel de energía actualmente desempeñando sus tareas laborales es alto, un 13% muy alto y un 29% bajo.

INDICADOR #2: Dedicación:**Tabla N° 31 ¿Se siente entusiasmado con el departamento en el que labora?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente entusiasmado con el departamento en el que labora?	Si	28	74%
	No	10	26%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

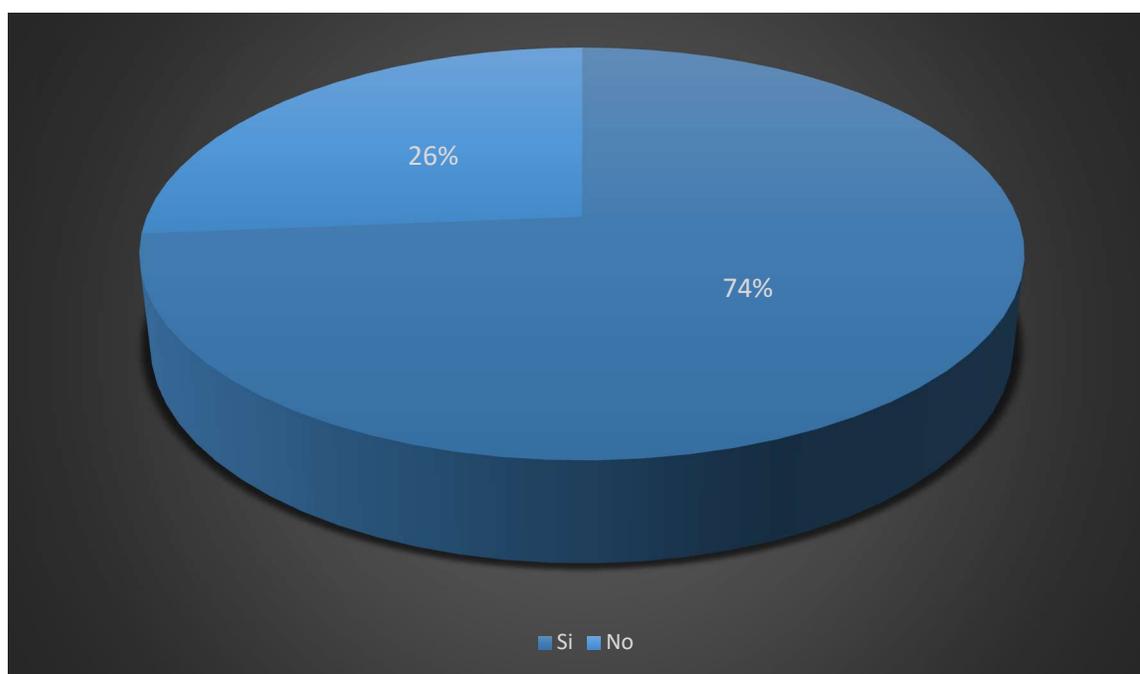


Gráfico N° 29 Colaboradores que se sienten entusiasmados con el departamento en el que laboran.

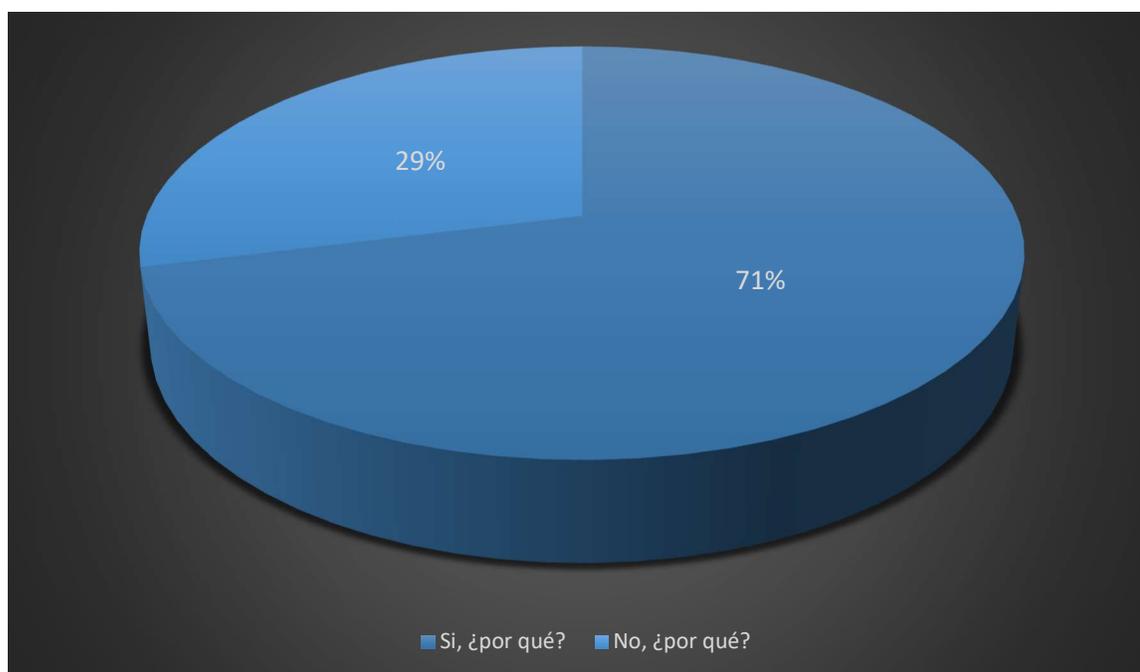
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base al gráfico, un 74% de los colaboradores se sienten entusiasmados con el departamento en el que laboran y un 26% de los colaboradores no se sienten entusiasmados.

Tabla N° 32 ¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?	Sí, ¿por qué?	27	71%
	No, ¿por qué?	11	29%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

**Gráfico N° 30 ¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?**

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base al gráfico anterior, un 71% de los colaboradores se ven inspirados dar el máximo en las tareas que desempeñan y un 29% de los colaboradores no se ven inspirados.

El 71% de los colaboradores que se ven inspirados dar el máximo en las tareas que desempeñan justificaron su respuesta diciendo:

- Promueven conocer más las prioridades de la Compañía
- Porque me lleva al límite de querer dar buenos resultados
- Mucha independencia y oportunidad para desarrollo
- Resultados positivos me van a ayudar a crecer
- Porque sé que con mi trabajo se benefician otras personas y sobre todo la compañía
- Me retan a poner en práctica mis habilidades técnicas y blandas
- Amo lo que hago
- Porque eleva mi barra de aprendizaje
- El reconocimiento es alto
- No son tareas repetitivas

El 29% de los colaboradores que no se ven inspirados dar el máximo en las tareas que desempeñan justificaron su respuesta diciendo:

- Agotamiento mental
- Todos los procesos son desordenados, desde un inicio no hubo un buen entrenamiento y no hay documentaciones, esto hace que el trabajo sea muy poco amigable.
- La burocracia hace que proyectos se vengán abajo, dan el sentimiento de que es mejor quedarse haciendo las mismas cosas siempre

- Porque ya tengo mucho tiempo y quisiera rotar a algo nuevo, pero no hay opciones que me llamen la atención.
- En ocasiones se puede volver monótono.
- Monótono, sin vida.
- Hay muchas tareas repetitivas y solicitudes de último minuto

Tabla N° 33 ¿Se siente retado por el puesto que desempeña?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente retado por el puesto que desempeña?	Si	29	76%
	No	9	24%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

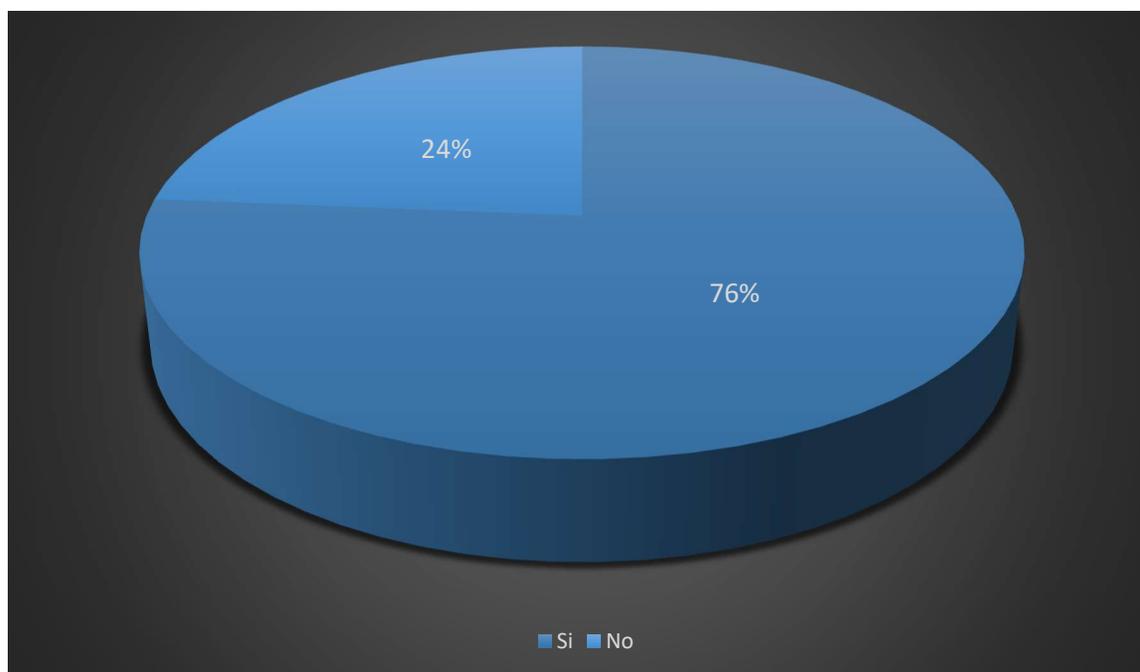


Gráfico N° 31 ¿Se siente retado por el puesto que desempeña?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Al observar el gráfico 31, podemos ver que un 72% de los colaboradores se ven retados por el puesto que desempeñan y un 28% de los colaboradores no se ven retados por el puesto.

Tabla N° 34 ¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?	Si	30	79%
	No, ¿por qué?	8	21%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

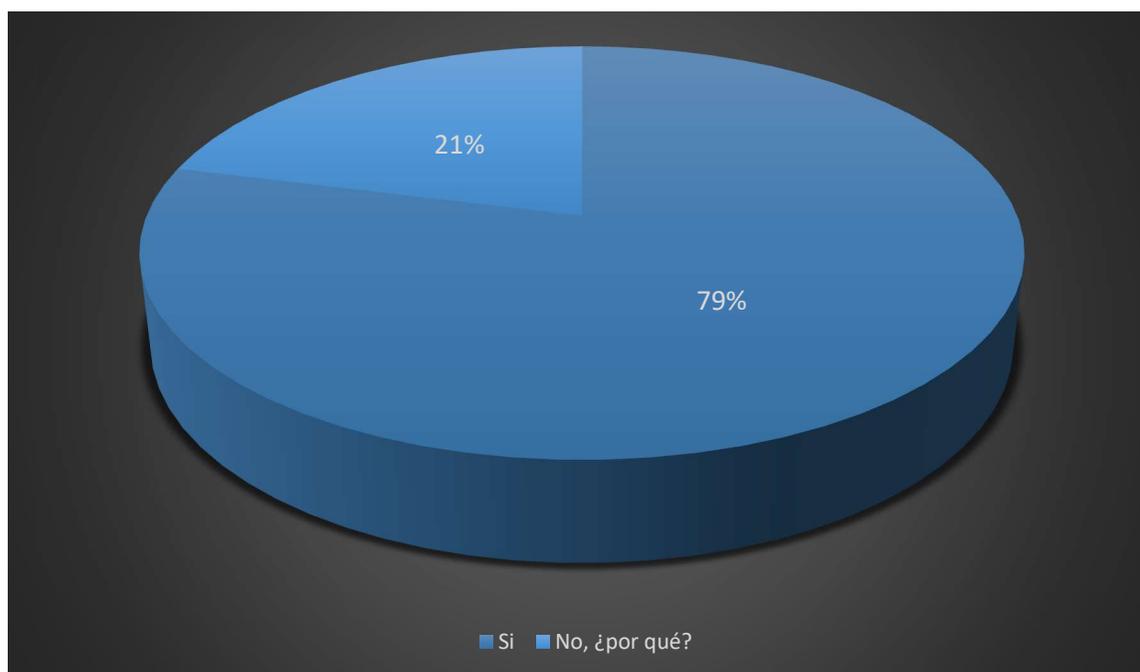


Gráfico N° 32 ¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base al gráfico anterior se puede apreciar que un 79% de los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en el departamento de OpEx y un 21% no se siente orgulloso.

Ese porcentaje de colaboradores que no se sienten orgullosos argumentaron su respuesta comentando que:

- no me gusta, al principio es muy bueno pero ya después se vuelve monótono
- No es un puesto que me ayude a desarrollar las capacidades requeridas para una promoción al siguiente grado
- Si bien me siento cómodo en el departamento, orgullo no sería un aspecto que describe el sentimiento.
- Porque carece de un liderazgo de alto rendimiento, y no me apasiona el trabajo.
- Muy transaccional.
- Es un departamento muy mal administrado, muy tedioso y desordenado.

INDICADOR #3: Absorción:

Tabla N° 35 ¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?	Si	23	61%
	No	15	39%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

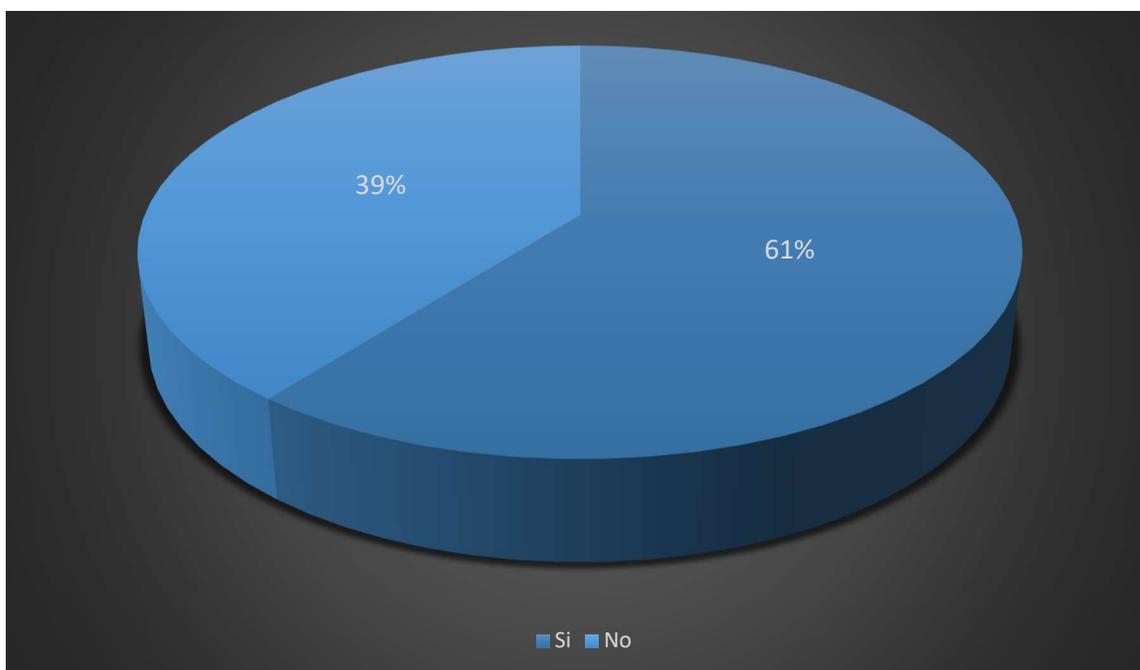


Gráfico N° 33 ¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Con base al gráfico se puede observar que un 61% de los colaboradores consideran que su trabajo consume más tiempo del que debería y el 39% de los colaboradores no considera que su trabajo consume más tiempo del que debería.

Tabla N° 36 ¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?	Si	20	53%
	No	18	47%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

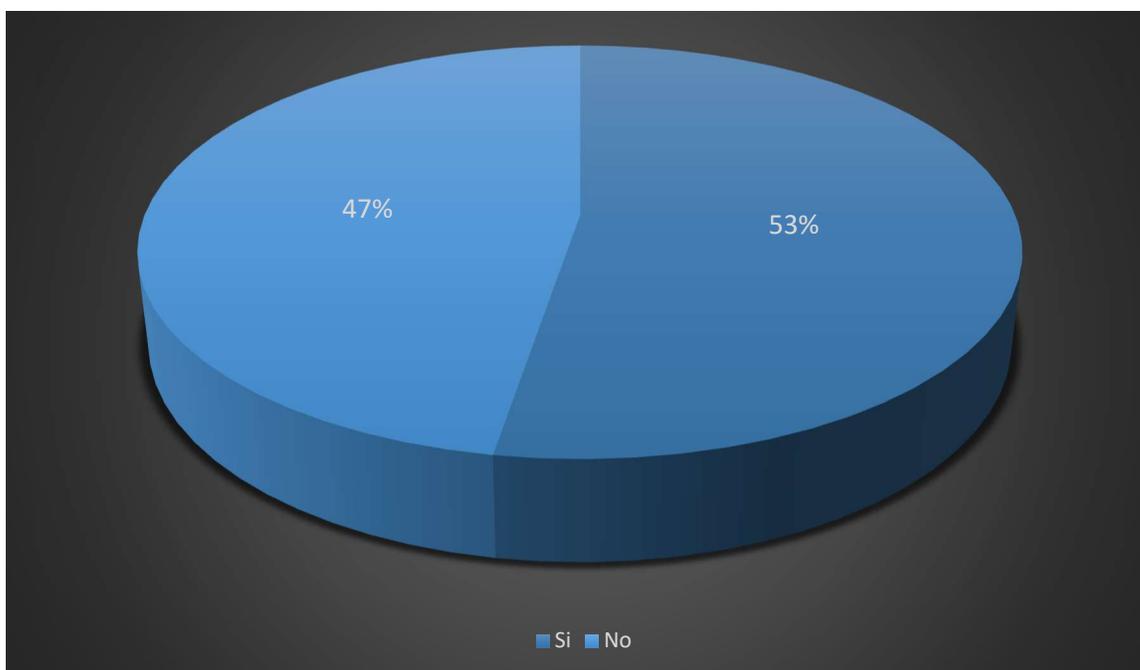


Gráfico N° 34 ¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

El gráfico 38 nos muestra que un 47% de los colaboradores no suelen olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras están laborando y un 53% de los colaboradores si suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras están laborando y se logran concentrar en su trabajo.

C. VARIABLE #3: Influencia de las características de la cultura organizacional

INDICADOR #1: Engagement:

Tabla N° 37 ¿Considera que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas le facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que usted se sienta aún más comprometido con la obtención de los objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas le facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que usted se sienta aún más comprometido con la obtención de los objetivos?	Si	31	82%
	No, ¿por qué?	7	18%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

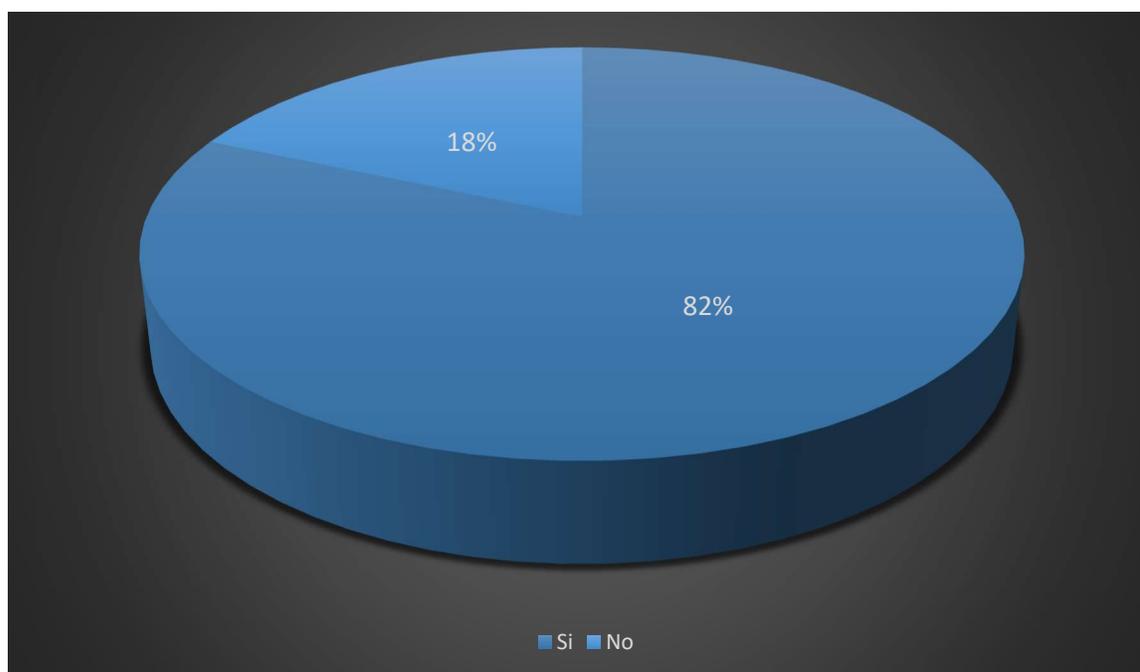


Gráfico N° 35 Colaboradores que consideran que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas les facilita la ejecución de sus tareas permitiendo se sientan aún más comprometidos con la obtención de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Las respuestas nos muestran que un 82% de los colaboradores consideran que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas les facilita la ejecución de sus tareas permitiendo se sientan aún más comprometidos con la obtención de los objetivos y un 18% de los colaboradores consideran lo contrario, la estructura que tiene el departamento no les facilita la ejecución de sus tareas.

El 18% de los colaboradores que consideran que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas no les facilita la ejecución de sus tareas, impedimento para se sientan aún más comprometidos con la obtención de los objetivos justificaron su respuesta indicando que:

- Hay mucha burocracia y demasiados grupos y organizaciones envueltas que dificultan la ejecución de ciertas tareas.
- Las normas no se aplican a mi trabajo, existen pero no ven el todo y además no se respetan
- Porque las normas no significan motivación
- El departamento no tiene ninguna estructura.
- nuevos procesos que no están documentados

Tabla N° 38 ¿Cómo califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas?	Muy buena, suelo tener la libertad de proponer ideas lo cual me ayuda a comprometerme con el logro de los objetivos tanto personales como grupales	28	74%
	Regular, en ciertas ocasiones puedo proponer ideas. Mi compromiso a veces se ve afectado.	9	24%
	Mala, no me dejan operar de manera libre y eso me desanima, pierdo compromiso con la obtención metas.	1	3%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

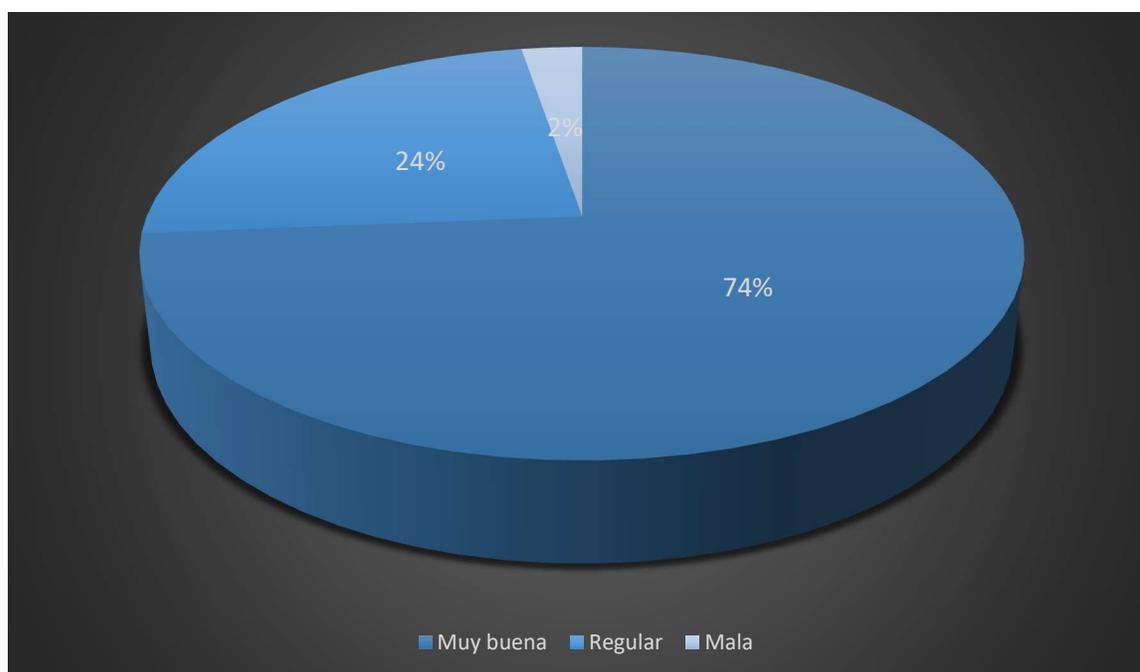


Gráfico N° 36 ¿Cómo califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En el gráfico anterior los colaboradores calificaron la libertad que se les otorga en el momento de ejecutar sus tareas en tres distribuciones: muy buena, regular y mala,

donde un 74% de los trabajadores calificaron su libertad laboral al momento de ejecutar sus tareas como muy buena, un 24% como regular y solo un 3% como mala.

Tabla N° 39 ¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?	Si, ¿por qué?	19	50%
	No	19	50%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

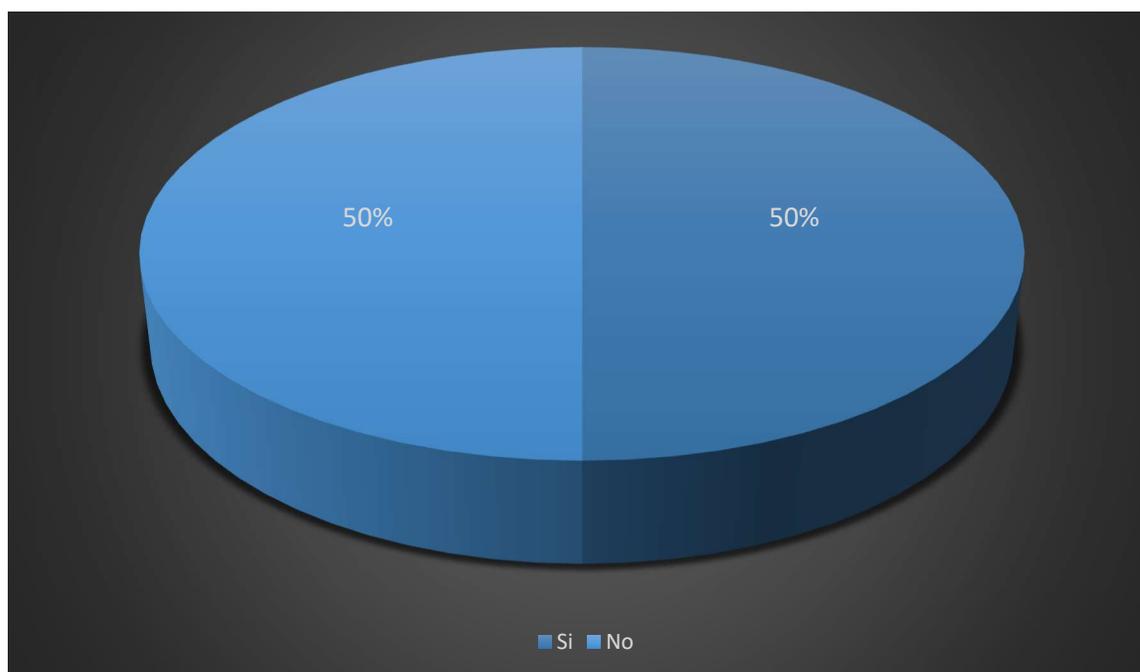


Gráfico N° 37 ¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Los resultados de esta pregunta demuestran que un 50% de los colaboradores creen que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos y el otro 50% de los colaboradores no lo creen de esta manera, esto se evidencia en el gráfico anterior.

El 50% de los colaboradores que creen que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos justifican su respuesta indicando que:

- Porque al ser un trabajo tan demandante de tiempo, uno espera que por lo menos los esfuerzos extras sean reconocidos. Al ser la carga de trabajo tan grande, uno necesita esa motivación
- Es mi trabajo y por eso obtengo una remuneración
- La remuneración es por lo que uno trabaja
- La remuneración siempre es una parte importante la cual hace que los colaboradores se sientan importantes para la empresa.
- Aumenta la motivación
- Siento que mi trabajo y esfuerzo es valorado
- Porque si se busca un ascenso hay más compromiso y mientras eso no sea posible nuevamente, es cansado dar la milla extra si no se va a reconocer.
- Por la motivación que esto genera

Tabla N° 40 ¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?	Muy alto	9	24%
	Alto	25	66%
	Bajo	4	10%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

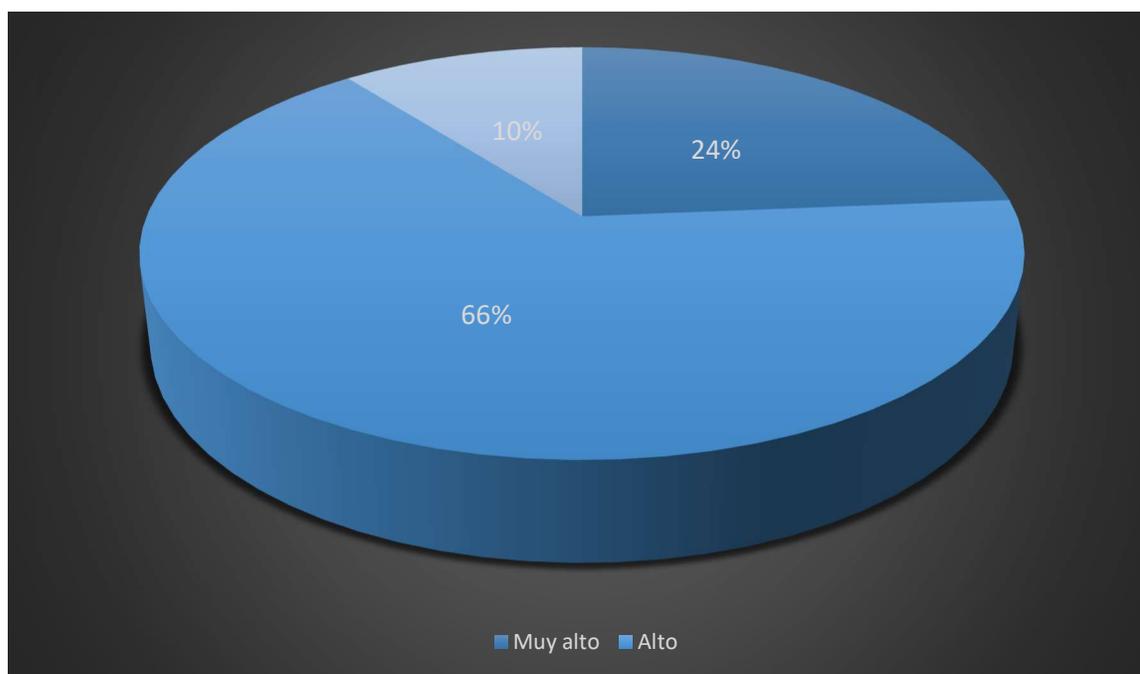


Gráfico N° 38 ¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021.

En el gráfico anterior se observa que 66% de los colaboradores consideran que su nivel de motivación ante un problema o circunstancia al ser tomados en cuenta para

proponer ideas y solucionar los hechos es alto, un 24% de los colaboradores consideran que es muy alto y un 10% de los colaboradores que es bajo.

Tabla N° 41 ¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta?	Si, ¿por qué?	27	71%
	No, ¿por qué?	11	29%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

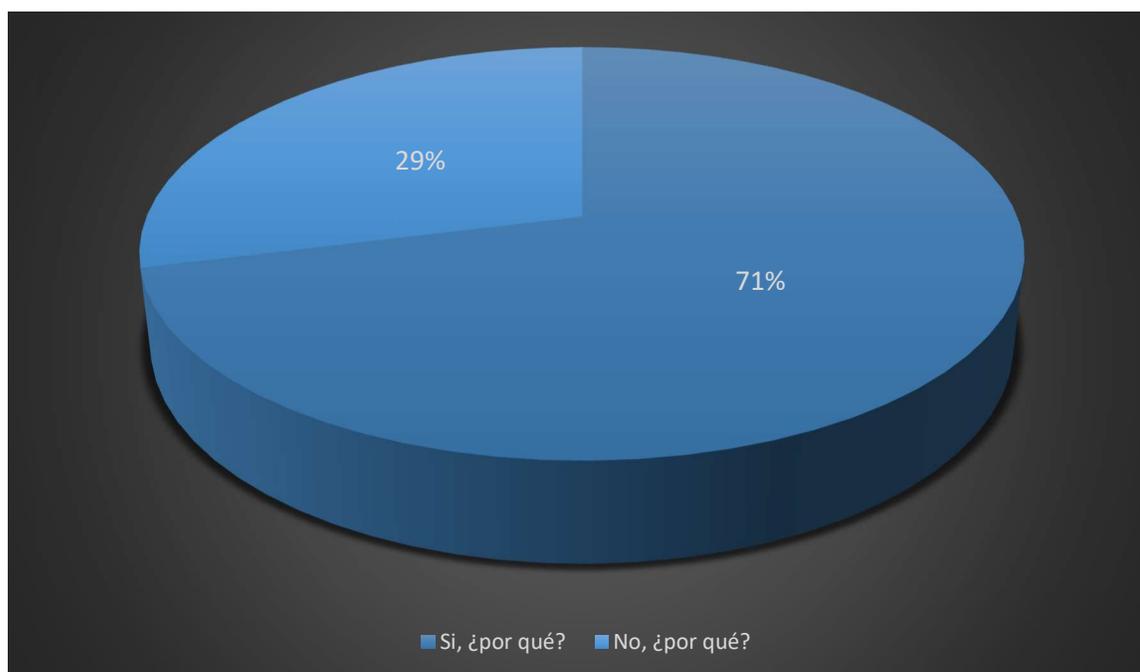


Gráfico N° 39 ¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

Un 71% de los colaboradores creen que la relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta y un 29% de los colaboradores no lo creen, esto se ve evidenciado en el gráfico anterior.

El 71% de los colaboradores que creen que la relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta justificaron su respuesta indicando que:

- Si no tengo buena relación con ellos ejecutar mi trabajo sería muy difícil
- Permite sentirse más confiado que cuento con apoyo
- La sinergia del equipo ayuda a sobrellevar el trabajo, además muchos comparten el sentimiento de
- Ayuda a crear un mejor ambiente
- Las relaciones afectan el resultado dependiendo si son buenas o malas
- La buena relación ayuda a que uno se sienta más identificado con las metas del equipo.
- Si, ya que al final todo se trata de trabajo en equipo y todos nos beneficiamos de alguna manera
- Es importante para mí contar con una red de apoyo a nivel laboral. En caso de no tenerla, mi motivación disminuye y algunas veces la productividad también
- Un equipo unido y que ayuda hace que las tareas de todo el equipo sean exitosas.
- Motiva el saber que existe apoyo en el equipo y que cuando se necesite ayuda la puedo obtener

- Un buen equipo me mantiene "enganchada" y dispuesta a colaborar con los otros, un mal equipo me hace perder interés en el puesto.
- A nadie le gusta llegar a trabajar a un lugar a trabajar donde se lleva mal con los compañeros, la relación con mis compañeros es buena incluso tenemos conversaciones de casos que nos han pasado y comparamos BKMs
- La buena relación y el ambiente que existe en el grupo me anima con mi trabajo

El 29% de los colaboradores que no creen que la relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta justificaron su respuesta indicando que:

- Mi trabajo es independiente de las relaciones
- Es parte del ser profesional el poder ejecutar el trabajo de la mejor forma siempre.
- Relaciones personales no impactan mi desempeño
- Mis compañeros no tienen nada que ver con mi trabajo
- No dependo de mis compañeros para tomar decisiones
- Es que en realidad aquí nadie trabaja codependientemente

Tabla N° 42 De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos?	El manejo de conflictos es bueno, y este hecho me hace sentir seguro y comprometido a realizar las labores que se me asignan.	26	68%
	El manejo de conflictos no es el mejor, en ocasiones hay situaciones que quedan sin resolver y eso me hace sentir sin respaldo para la ejecución de mis tareas, por ende, pierdo algo de compromiso.	8	21%
	El manejo de conflictos es deficiente, me siento solo cuando ocurren situaciones y pierdo el compromiso fácilmente.	2	5%
	Ninguna de las anteriores	1	3%
	Todas las anteriores	1	3%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

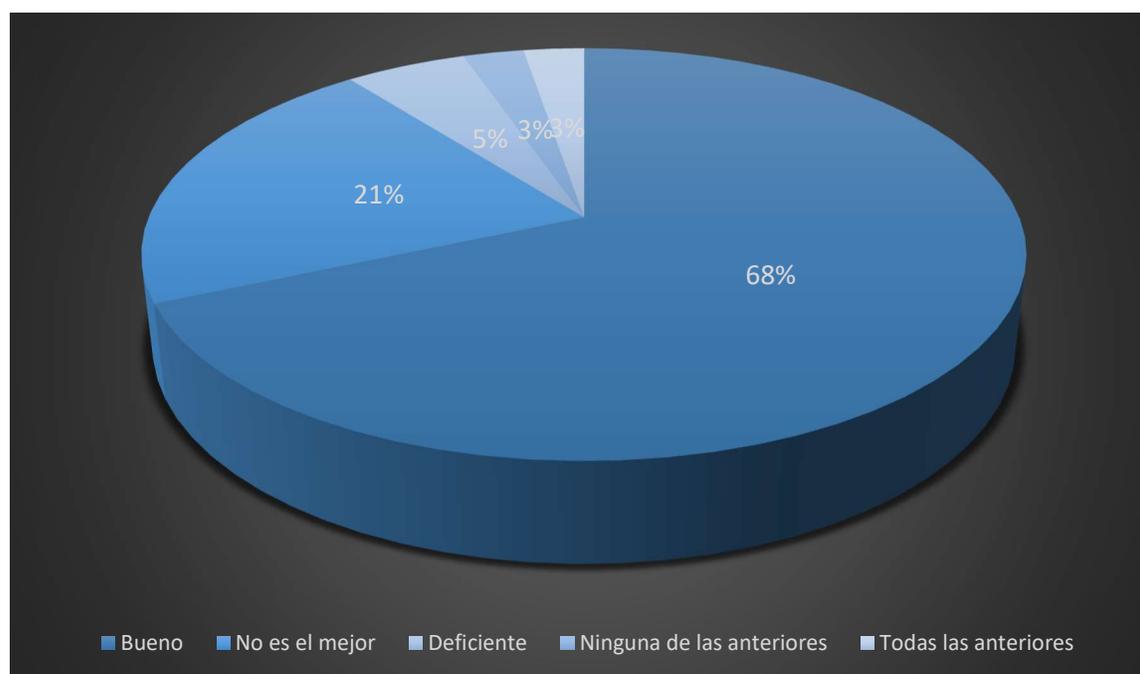


Gráfico N° 40 De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia GAM, junio, 2021

En el gráfico anterior, los colaboradores escogieron opciones considerando como se adaptan mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos en cinco distribuciones:

- El manejo de conflictos es bueno, y este hecho me hace sentir seguro y comprometido a realizar las labores que se me asignan.
- El manejo de conflictos no es el mejor, en ocasiones hay situaciones que quedan sin resolver y eso me hace sentir sin respaldo para la ejecución de mis tareas, por ende, pierdo algo de compromiso.
- El manejo de conflictos es deficiente, me siento solo cuando ocurren situaciones y pierdo el compromiso fácilmente.
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores.

Un 68% de los colaboradores optaron por la primera opción indicando que el manejo de conflictos es bueno, y este hecho los hace sentir seguros y comprometidos a realizar las labores que se les asigna.

Un 21% de los colaborados optaron por la segunda opción indicando que el manejo de conflictos no es el mejor, en ocasiones hay situaciones que quedan sin resolver y eso los hace sentir sin respaldo para la ejecución de sus tareas, por ende, pierden algo de compromiso.

Un 5% de los colaboradores optaron por la tercera opción indicando que el manejo de conflictos es deficiente, se sienten solos cuando ocurren situaciones y pierden el compromiso fácilmente.

Un 3% de los colaboradores optaron por la cuarta opción indicando que ninguna de las opciones anteriormente presentadas.

Y 3% de los colaboradores optaron por la quinta opción indicando que todas las opciones anteriormente presentadas.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 GENERALIDADES

En este apartado del estudio se van a desglosar el análisis y discusión de los resultados del capítulo anterior, por lo que se desarrollaron sobre las categorías de análisis; cultura organizacional, engagement y la influencia de las características de la cultura organizacional. Siendo así sobre los tópicos mencionados, se estarán profundizando las respuestas generalizadas, contemplando aspectos sobre cómo está conformada la cultura organizacional y su relación con ciertos criterios del engagement.

5.1.1 Identificar las características de la cultura organizacional presentes del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia

En este objetivo se evaluaron los conocimientos de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, con respecto a la cultura organizacional que existe en dicho departamento.

Con base a este objetivo específico, los hallazgos encontrados van desde la pregunta cuatro hasta la veintitrés por medio de cinco indicadores específicos; estructura, responsabilidad, remuneración, riesgo de toma de decisiones y apoyo.

En el primer indicador se encontraron aspectos positivos por parte de la muestra encuestada, entre ellos se encontró que los colaboradores en su mayoría indicaron que el departamento cuenta con reglas bien establecidas. Con respecto cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador, casi un 95% de los teletrabajadores indicaron conocer cuáles son esos derechos y deberes. De igual manera, en su mayoría, los colaboradores consideran que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo.

Además, se consultó a los participantes sobre su consideración de si se debería realizar cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento, donde un 34% de los encuestados indicaron que sí y un empleado comentó que en la estructura debería existir un mayor orden, a la organización le hace falta una estructura sólida y que debería de ser más rígida.

En el segundo indicador se desarrollaron preguntas sobre la responsabilidad individual, acá se logró encontrar que casi la totalidad de la población encuestada opina que dependen de otras personas para realizar sus funciones y que se han visto afectados en su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le dificultan poder continuar con sus labores. Varios empleados comentaron que la información no llega a tiempo, o falta información en reportes, hay caída de sistemas, o bien, el tiempo de ejecución de una actividad más de lo normal producto de la lentitud del sistema del que se obtiene el reporte.

Aun así, cuando se les consultó si la jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo, tres cuartas partes de los encuestados consideró que sí. Además, la mayoría también indicó que tienen la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas, argumentando que conocen el trabajo lo suficiente y se da la libertad de tomar decisiones para realizarlo de la mejor forma, y que se da autonomía para decidir y eso hace que se sientan apoyados a la hora de dar opinión.

Con respecto al indicador tres, se les consultó sobre la remuneración, donde se calificó la remuneración general como buena. Entre los hallazgos se encontró que la mayor parte de los encuestados considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente.

Además, más de la mitad de los trabajadores encuestados afirmaron que la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado fue hace menos de dos semanas y un 20% indicó que hace más de 2 semanas, pero menos de 1 mes para ellos, y el resto más de un mes y menos de tres meses o bien, más de tres meses.

Acerca del cuarto indicador, se hicieron interrogantes sobre riesgos y toma de decisiones, se hizo la pregunta acerca de si se tiene la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas cuando la jefatura no se encuentra presente, ante lo cual, la mayoría de los encuestados indicaron que sí, un 93% colaboradores indicaron tener conocimiento de éstas.

De igual manera la mayoría de los colaboradores consideran que su puesto laboral los reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía, argumentando que las decisiones del puesto impactan al estado de resultados de Intel, que el trabajo es muy importante ya que el presupuesto se vería afectado si se toma una decisión precipitada y que la información financiera correcta que se reporta en bolsa, por lo cual se puede influenciar oportunidades de mejorar la rentabilidad.

Por otro lado, se consultó si las decisiones tienen peso e influyen en el departamento, a lo cual la mayoría indicó que sí porque se ven los cambios con las ideas propuestas, el pequeño grupo que dijo que no indicó que la mayoría de los cambios o reglas ya están predeterminados por lo que no afectaría el departamento.

Con el quinto indicador, se desarrollaron preguntas para conocer cómo se califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, la mitad indicó que es buena, seguido de más de un cuarto de la población indicando que es excelente. Además, se consultó si existe una buena comunicación en el departamento, a lo que los trabajadores respondieron que sí, casi en su totalidad. Algunos empleados indicaron que se comunica activamente todo lo que debemos saber dentro de nuestra organización y se mantiene una constante comunicación por medio de reuniones bisemanales y existe muy buen apoyo entre colaboradores.

También, el total de colaboradores indicó que cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor. Cabe resaltar que casi el total de empleados considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores, y también, la mayoría considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada.

Por último, ante la pregunta de cómo califica la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto, un 47% que dijo que es bueno, un 40% indicó que muy bueno, seguido de un 8% como malo y un 5% regular.

De los empleados que indicaron que es malo, en sus respuestas comentaron que la comprensión interpersonal del manager es terrible. Además de que el jefe directo no tiene las habilidades blandas necesarias y suficientes para manejar conflictos.

5.1.2 Determinar las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia

Con respecto a las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento, en este objetivo específico, los hallazgos encontrados van desde la pregunta veinticuatro hasta la treinta y cuatro, por medio de tres indicadores específicos; vigor, absorción y dedicación.

Con el primer indicador, vigor, se consultó sobre el nivel de energía con el que los colaboradores se encuentran actualmente desempeñando sus tareas laborales, ante esta pregunta, los encuestados respondiendo en su mayoría que es alto, un pequeño porcentaje indicó que muy alto, pero un cuarto de la población dijo que el nivel es bajo o muy bajo. Seguidamente, se les preguntó si el puesto que desempeñan les genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos, aquí más de tres cuartas partes de la población contestó que sí, algunos empleados comentaron que la razón de esto es porque demanda mucho tiempo y demanda desarrollar muchas habilidades blandas para poder ejecutarlo, también porque es un rol de alta demanda, es decir, siempre hay que estar en constante comunicación con distintas personas y dependientes. Otra justificante fue que se tienen muchas funciones a desempeñar por lo que se necesita tener diferentes habilidades como manejo del estrés y del tiempo. Hay que esforzarse mucho para poder cumplir con todo a tiempo.

Conjuntamente, ante la pregunta de si consideran que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada, casi el total de colaboradores indicaron que sí. Luego se preguntó sobre esfuerzos extras en la

labor que realizan con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento, aquí la mayoría de los trabajadores contestaron que sí pueden hacer esfuerzos extras para conseguir los objetivos.

Por otro lado, se quiso saber sobre el nivel de fatiga que consideran que genera el puesto que tienen, la respuesta por parte de un 58% fue de alta, un 29% dijo que baja y un 13% contestó que muy alta.

En el segundo indicador, se hicieron preguntas sobre dedicación, aquí se comenzó preguntando si se siente entusiasmado con el departamento en el que labora, la mayoría de los empleados afirmaron que sí. Después, se hizo la consulta para saber si las tareas que desempeñan los inspira a dar el máximo, ante lo cual los colaboradores indicaron que sí, argumentando que promueve a conocer más las prioridades de la compañía, también porque los lleva al límite de querer dar buenos resultados, hay mucha independencia y oportunidad para desarrollo. Además de que los resultados positivos van a ayudar a crecer y porque se sabe que con el trabajo se benefician otras personas y sobre todo la compañía

Aparte de esto, se les preguntó si se sienten retados por el puesto que desempeñan, los encuestados contestaron en su mayoría que sí. Posteriormente, se preguntó si sienten orgullo de trabajar en el departamento, de igual manera gran parte indicó que sí, dentro de las personas que dijeron que no, su justificante fue que el departamento carece de un liderazgo de alto rendimiento, o que no se apasiona el trabajo. También, que es muy transaccional o bien, es un departamento muy mal administrado, muy tedioso y desordenado.

En el último indicador, se encontró que casi 3 cuartas partes de la población considera que su trabajo consume más tiempo del que debería, también que la mitad de los encuestados consideran que suelen olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo.

5.1.3 Conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia

En el tercer objetivo, se buscó conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement bajo un indicador: el engagement presente en los colaboradores como tal, teniendo eso claro, este objetivo se basó desde la pregunta treinta y cinco hasta la cuarenta.

La motivación es una herramienta muy trascendental en las compañías modernas ya que repercute mucho en el recurso humano. Un colaborador motivado, va a traer muchos beneficios, entre ellos; empleados comprometidos, calificados, que llevarán a las empresas al éxito.

Por lo tanto, que existan colaboradores motivados dentro de la compañía debe ser un objetivo bien establecido por la compañía. Por lo cual cada pregunta se basó en una de las dimensiones de la cultura organizacional, para poder determinar la influencia en el engagement.

Con la primera pregunta, se trató de estructura, se quiso averiguar cuál era la opinión de los encuestados respecto a la estructura que tiene el departamento en relación con

las normas y políticas, para saber si estas les facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que se sientan aún más comprometido con la obtención de los objetivos. La gran mayoría indicó que así es, pero un pequeño porcentaje dijo que no, argumentando que hay mucha burocracia, demasiados grupos y organizaciones envueltas que dificultan la ejecución de ciertas tareas. También, las normas no se aplican a mi trabajo, existen, pero no ven el todo y además no se respetan. Otro comentario fue de un colaborador que considera que el departamento no tiene ninguna estructura.

En la siguiente pregunta, se tocó el tema de libertad laboral, se preguntó sobre la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas, un 74% indicó que es muy buena, suele tener la libertad de proponer ideas lo cual le ayuda a comprometerse con el logro de los objetivos tanto personales como grupales, un 24% dijo que es regular, en ciertas ocasiones puede proponer ideas. El compromiso a veces se ve afectado y tan solo un 3% opinó que es mala, no le dejan operar de manera libre y eso le desanima, pierde compromiso con la obtención metas.

Además, se interrogó sobre remuneración, consultando si en general esta ha venido a influenciar en el compromiso que tienen con el departamento, la mitad de la población indicó que sí, justificando que porque al ser un trabajo tan demandante de tiempo, se espera que por lo menos los esfuerzos extras sean reconocidos. Además, al ser la carga de trabajo tan grande, se necesita esa motivación. Otro empleado comentó que es su trabajo y por eso obtiene una remuneración, uno más indicó que la remuneración es por lo que se trabaja. La otra mitad indicó que no influencia.

Luego, se consultó sobre conflictos, acá se quiso saber el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia son tomados en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos, un 66% alto, casi un 25% considera que es muy alto, y tan solo un 10% considera que es bajo.

Seguidamente, se quiso saber sobre cómo la relación que sostienen con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta, casi tres cuartas partes consideran que sí, argumentando que, si no tienen una buena relación con ellos, ejecutar el trabajo sería muy difícil. Otro encuestado indicó que permite sentirse más confiado saber que cuenta con apoyo, otro dijo que la sinergia del equipo ayuda a sobrellevar el trabajo, además muchos comparten el sentimiento. Por otro lado, ayuda a crear un mejor ambiente, las relaciones afectan el resultado dependiendo si son buenas o malas y un colaborador dijo que la buena relación ayuda a que se sientan más identificados con las metas del equipo. Los que indicaron que no, dijeron que no depende de los compañeros para tomar decisiones, que las relaciones personales no impactan el desempeño, otro indicó que los compañeros no tienen nada que ver con el trabajo.

Por último, se quiso saber qué pensaban respecto al manejo de conflictos dentro del departamento y cómo éste influencia el compromiso, un 68% dijo que el manejo de conflictos es bueno, y este hecho los hace sentir seguros y comprometidos a realizar las labores que se le asignan, un 21% dijo que el manejo de conflictos no es el mejor, en ocasiones hay situaciones que quedan sin resolver y eso los hace sentir sin respaldo para la ejecución de las tareas, por ende, se pierde algo de compromiso. Luego, un 6 % dijo que el manejo de conflictos es deficiente, se sienten solos cuando

ocurren situaciones y pierden el compromiso fácilmente, tan solo un 3% dijo que ninguna de las opciones describía la situación.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Concluida esta investigación sobre las características de la cultura organizacional y su influencia en el engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia en los meses de marzo a agosto del 2021, se presentan las conclusiones en el presente capítulo con el fin de esquematizar los datos obtenidos.

En relación con la pregunta de investigación, se concluye que los factores de la cultura organizacional afectan en gran manera el engagement en la mayoría de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica. La cultura actual mantiene a los colaboradores comprometidos a medida que sus necesidades se ven cubiertas, un ejemplo de esto es que la remuneración de cada colaborador cumple satisfactoriamente sus pretensiones, que los mismos sienten apoyo de sus jefaturas, obtienen responsabilidad individual para poder operar, se les presentan riesgos y pueden tomar decisiones relevantes que tengan impacto en la compañía, y también existe un ambiente sano para tolerar el conflicto entre sus compañeros.

Aunado a lo anterior, se presentan las conclusiones de los tres objetivos específicos establecidos, con el fin de obtener un amplio alcance y desarrollo del tema.

Con respecto al primer objetivo específico, el cual consiste en identificar las características de la cultura organizacional presentes del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, se concluye que:

- 1) Con respecto a la estructura de la cultura organizacional en el departamento, la mayoría de los colaboradores indican que el mismo cuenta con reglas bien establecidas, saben cuáles son los derechos y deberes que tiene como

colaboradores, pero en general existe un deseo por mejorar la manera en la que se trabajan las comunicaciones y la rotación de los colaboradores tanto internas como externas.

- 2) En relación con la responsabilidad individual que tienen los colaboradores, a pesar de que éstos tienen la libertad de tomar decisiones que generan impacto en la compañía, gran parte de empleados se ven afectados muchas veces porque dependen de otros agentes externos los cuales pueden afectar su labor, ya sea que se trate de sistemas, compañeros, reportes, etc.
- 3) El proceso de remuneración que se efectúa en el departamento es considerado como bueno por gran parte de la población, la mayoría de los encuestados opinan que cuando realizan un buen trabajo es reconocido justamente y en un periodo de tiempo corto.
- 4) En los riesgos y toma de decisiones, se detecta que éstos son importantes para los colaboradores, pero un grupo de colaboradores expresa que cuando su jefatura no está presente, no tienen potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas, además de que no sienten que su puesto laboral los reta a tomar decisiones importantes que influyan en el departamento o compañía en general.
- 5) Con respecto al apoyo en el departamento, se observa según las respuestas obtenidas que la mayoría de los colaboradores opinan que es muy bueno o bien, excelente. Además aseguran que entre compañeros la comunicación es muy buena, esta figura para la resolución de consultas y guía en los procesos de sus responsabilidades.

- 6) Al indagar sobre la tolerancia al conflicto, se determina que casi el total de los encuestados revela el departamento hace un buen manejo de este tema, haciendo que exista un ambiente laboral que promueve las relaciones sanas y obtienen apoyo muy bueno por parte de sus respectivos supervisores si se presenta una situación.

Referente al segundo objetivo específico, que busca determinar las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, se concluye lo siguiente:

- 7) Se detecta que el nivel de vigor en la población es generalmente alto, y esto se debe a que los puestos que desempeñan les exige tener que esforzarse bastante y/o extra para lograr alcanzar las metas y objetivos establecidos por el departamento. Como resultado de esto, el nivel de fatiga que se encontró en los encuestados también refleja un nivel alto o muy alto.
- 8) En relación con la dedicación, en términos general, la gran parte de los encuestados indicaron sentirse retados por el puesto, estar orgullosos de trabajar en el departamento, y trabajar con gran entusiasmo, todo esto por la inspiración que obtienen por medio de las tareas que realizan.
- 9) En relación con la absorción, se observa que a la mitad de los encuestados el trabajo les consume mucho más tiempo del que debería, y que esto hace que la absorción laboral les cause olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laboran y se concentran en las tareas.

En relación con el tercer objetivo específico que busca que conocer las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, se concluye que:

10. Definitivamente la cultura organizacional influye en gran manera en el compromiso que tengan los colaboradores. A nivel de estructura organizacional, la mayoría de los encuestados sí considera que la estructura que tiene el departamento con respecto a normas y políticas les facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que se sientan aún más comprometidos con la obtención de los objetivos.
11. En relación con libertad individual, los trabajadores respondieron en su mayoría que suelen tener la libertad de proponer ideas lo cual les ayuda a que el nivel de compromiso con el departamento aumente, y esto permite que haya más motivación hacia la obtención de los objetivos tanto personales como grupales.
12. Acerca de la remuneración, el cincuenta por ciento de la población determina que éste no es un factor que influya en el compromiso que se tenga con respecto al departamento y los objetivos de este.
13. En relación con el tema de riesgos y toma de decisiones, se detecta que la motivación de los colaboradores encuestados tiende a ser alta en relación con el grado de participación que tengan los colaboradores proponiendo ideas y dando soluciones ante problemas o circunstancias adversas que surjan en el departamento.

14. Por otro lado, se concluye que la relación de apoyo y compañerismo que existe entre los colaboradores repercute de manera positiva en sentido que los empleados se sienten mucho más comprometidos con el trabajo que ejecutan en el departamento. Además, los colaboradores aseguran que la buena relación ayuda a que se sientan más identificados con las metas del equipo, ya que son un solo equipo.
15. Al indagar sobre la influencia del manejo de conflictos en el compromiso de los empleados, se determina que la mayoría de los colaboradores opinan que el manejo de conflictos es bueno, y este hecho los hace sentir más seguros y comprometidos a realizar las labores que se les asigna.

6.2 RECOMENDACIONES

Posterior a las conclusiones anteriormente mencionadas, a continuación, se detallan las recomendaciones para el departamento OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, las cuales están dirigidas a la cultura organizacional y su influencia en el “engagement” de sus colaboradores.

De acuerdo con lo investigado, se recomienda lo siguiente:

- 1) Como complemento de la estructura que conforma la cultura organizacional, se recomienda realizar una charla inductora al departamento donde se explique claramente cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo para todos sus miembros. Esto permitirá tener una estructura más rígida, obtener definición de roles y responsabilidades más claros y así, los colaboradores podrán

entender de mejor manera sus derechos y deberes desde el ingreso al departamento.

- 2) Se recomienda que el departamento haga un registro de las principales tareas que realiza cada uno de los empleados. Esto permitirá identificar cada una de las áreas donde existe una dependencia por parte del colaborador, y partir de esto, tomar acciones como influenciar otros departamentos para mejorar los tiempos de respuestas, o bien, buscar nuevos sistemas que permitan obtener reportes más rápidos y completos.
- 3) Para lograr mejorar aún más el aspecto de la remuneración que se encuentra en el departamento, se recomienda realizar una encuesta para poder conocer de los colaboradores qué cosas/actividades les gustaría que fueran implementadas para que éstos sean remunerados de mejor manera y ésta sea más atractiva.
- 4) Se recomienda que gerencia trabaje en la creación de un programa que permita que en ciertas ocasiones y bajo supervisión al comienzo, los colaboradores se encarguen de gestionar tareas que le corresponden a gerencia, esto permitirá que los colaboradores se sientan involucrados, y de una vez puedan ir adquiriendo habilidades que les permita dirigir cuando las jefaturas no estén presentes. Además, esto los impulsará a tomar decisiones importantes que influirán en el departamento.
- 5) A pesar de que la comunicación es buena entre los colaboradores y existe apoyo, se recomienda crear un espacio donde los colaboradores puedan

interactuar entre ellos y olvidar por un momento el trabajo, todo esto a través de reuniones de una hora al final del día cada dos semanas.

- 6) Se recomienda a los supervisores a estar constantemente consultando y observando cómo se comportan los miembros de sus equipos ante conflictos, para poder brindar consejo, acompañamiento, y poder ayudar a los colaboradores a saber cómo responder de mejor manera cuando se presenten situaciones complejas que requieran un buen manejo de la inteligencia emocional. También, impartir una charla sobre la importancia del buen manejo de conflictos.

En referencia a las dimensiones del engagement presentes en los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, se recomienda que:

- 7) Se aconseja hacer un análisis de puestos en el departamento, para poder conocer las cargas laborales presentes todo el personal, y así, poder hacer un ajuste que permita balancear las tareas a medida que sea posible. Esta acción va a permitir enfocar la fuerza laboral disponible en nuevas tareas permitiendo que colaboradores adquieran nuevos conocimientos, y también poder ayudar aquellos colaboradores que están a su máximo desempeño.
- 8) Se recomienda crear espacios trimestralmente donde un par de miembros puedan preparar una presentación donde expongan y expliquen la importancia de todo lo que hacen. Esto permitirá poder tener exposición, darse a conocer y sobre todo, hacer notar la dedicación y el entusiasmo que tienen por las tareas

que realizan, además servirá como inspiración para otros miembros del departamento.

- 9) Se propone a gerencia poder tener una negociación con los diferentes encargados de las distintas unidades de negocio a las que apoyan los diferentes colaboradores del departamento. Esto con el objetivo de poder proponer/solicitar cambios que permitan que los roles de los colaboradores no sean tan demandantes. Además, se recomienda implementar un sistema que restrinja el uso seguido del computador, lo cual obligue a los empleados a realizar pausas durante cada hora por medio de un bloqueo que no permita usar la computadora por unos minutos.

En relación con las características de la cultura organizacional que influyen en las dimensiones del engagement de los colaboradores del departamento de OpEx en Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia, se establecen las siguientes recomendaciones:

- 10) En general, el departamento hace un buen trabajo en el manejo de la cultura organizacional que gobierna en el mismo. Hablando sobre la estructura del departamento, se recomienda hacer un estudio para posteriormente realizar una reevaluación de procesos que tienden a ser burocráticos, realizando cambios y mejoras que permiten que las políticas y normas en vez de obstaculizar en el trabajo, más bien traigan apoyo y fluidez a los empleados.
- 11) Se recomienda a la gerencia que cree un programa donde se motive a los colaboradores a generar ideas que permiten realizar mejoras en el departamento, ya sea llevándolas a cabo ellos mismos o bien, buscando ayuda del departamento de automatizaciones que tiene miembros capacitados para

ayudar. Por cada idea dada, se puede premiar al colaborador por la iniciativa, y si el proyecto es realizado e implementado, un pequeño bono salarial.

- 12) Se aconseja a la gerencia tomar un monto del presupuesto de gasto para realizar un “benchmarking” con otros departamentos tanto internos como externos, para poder estudiar qué prácticas se están realizando con respecto a la remuneración y partir de esto, ajustar y realizar cambios a medida que sea posible para poder ser más competitivos.
- 13) Anudado a la relación de los riegos y toma de decisiones con el compromiso, se recomienda a la gerencia que habilite un espacio de treinta minutos los lunes en la mañana para cada uno de los equipos, con el fin de que se reúnan y hablen sobre los retos de la semana y cómo proponen solucionarlos, también, asignando un líder por semana para llevar a cabo la reunión. Estos espacios pueden permitir que los colaboradores sientan aún más esa libertad de traer ideas que permitan conseguir las metas establecidas, aumentando su compromiso y explotando más sus habilidades.
- 14) Se aconseja a la gerencia invertir en actividades guiadas por alguna otra compañía que dé servicios de “team building”, debido al impacto positivo en el compromiso de los colaboradores con relación al apoyo por parte de sus compañeros. Estas actividades permitirán que los empleados se diviertan, compartan y conversen desde una perspectiva no tanto laboral sino personal, creando más unión y compañerismo. Esto tendrá un gran impacto durante estos tiempos donde todos los colaboradores están laborando desde sus casas y no existe relaciones estrechas por la situación actual.

15) Se recomienda crear charlas donde se hable sobre la relevancia del manejo correcto de los conflictos y cómo éstos, manejados de tal manera permite crear un ambiente sano que promueve las buenas relaciones, manteniendo colaboradores contentos y comprometidos. Algunos puntos que se deben incluir en las charlas pueden ser:

- Cómo solicitar ayuda a jefatura ante un conflicto.
- Libertad de entablar una conversación directa con el empleado con el que se tenga un conflicto.
- Importancia de los conflictos y un buen manejo.
- Cómo influyen los conflictos en el compromiso

REFERENCIAS

Ávila Dávila, M., Portalanza Chavarría, C. and Duque Oliva, E., 2017. Evaluación del engagement en trabajadores de una institución de educación superior en Ecuador. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 4(4), pp.1-25.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.44.43>

Bellis, M. (2019). Intel Company History. Recuperado 4 de abril de 2021, de Thoughtco. website: <https://www.thoughtco.com/intel-history-1991923>

¿Cuáles son la finalidad, la misión, la visión y los valores de Intel? (s. f.). Intel.
<https://www.intel.la/content/www/xl/es/support/articles/000015119/programs.html>

Chiavenato, I. (2017). <i>Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones</i>. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com/?il=5205>

Comportamiento Organizacional 17Ed (17.^a ed.). (2017). [Libro electrónico]. Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com/?il=4915>

Geraldo Campos, L. A., Soria Quijaite, J., & Tito Huamaní, P. L. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: un estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano.

Guerrero, L. C. (2019). Síndrome de " Burnout" en el trabajo (Bachelor's thesis).

Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M.(2020). <i>Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones</i>. Cengage Learning.
<http://ebooks7-24.com/?il=9979>

Hall, M. (2021). Intel. Recuperado 4 de abril de 2021, de Britannica website:
<https://www.britannica.com/topic/Intel>

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<http://ebooks7-24.com/?il=6443>

Intel Corporation. (2021, enero). Intel Code of Conduct. Intel.
<https://www.intel.la/content/www/xl/es/policy/policy-code-conduct-corporate-information.html?countrylabel=Latin%20America>

Joan Peters. (2019). *Employee Engagement: Creating High Positive Energy at Work*. KR Publishing. Compromiso del empleado: Creando Energía Positiva en el trabajo. Traducido por el autor del trabajo.

Laasch, O., Conaway, R. N.(2017). *Principios de administración responsable: sostenibilidad, responsabilidad y ética globales*. Cengage Learning.
<http://ebooks7-24.com/?il=3232>

Marín-Tejeda, M. (2017). Prevención de burnout y fatiga por compasión: evaluación de una intervención grupal. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 9(2), 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbhsi.2018.01.008>

Mendoza, Bertha, Gutiérrez Julio, (2017) “Relación del Engagement en el Desempeño Laboral del personal del Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado”

<http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/317/004-3-10-004.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, (23.^a ed.)

<https://dle.rae.es>

Robbins, S. P., Judge, T. A.(2017). <i>Comportamiento organizacional</i>.

Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com/?il=4915>

Salanova Soria, M.Luisa (2019). El engagement en el trabajo: una mirada desde la Psicología Positiva. Lección Inaugural del Curso 2019-2020, 1(), 01-82.

Recuperado

de:

https://documents.uji.es/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/175ec216-f47d-4b51-afc9-10cef42a8594/Leccio%CC%81nInaugural2019_2020.pdf?quest=true

Sandoval, M. B. M. A., & González, A. M. RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DEL ENGAGEMENT ORGANIZACIONAL. PROYECTOS INSTITUCIONALES Y.

<http://www.proyectosinstitucionalesydevinculacion.com/pdf/nuevos/PIV13-C15-Linea2.pdf#page=52>

Sandoval Caraveo, M. del C. (2021). Concepto Y Dimensiones Del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas; Vol. 10 Núm. 27

Seijas-Solano, D. E. (2019). Riesgos psicosociales, estrés laboral y síndrome burnout en trabajadores universitarios de una escuela de bioanálisis. *Revista de Salud Pública*, 21(1), 102-108. <https://doi.org/10.15446/rsap.v21n1.71907>

ANEXOS



**Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos
TESINA**

Cuestionario

Instrumento para medir las características de la cultura organizacional y su influencia en el engagement (grado de compromiso) de los colaboradores del departamento de OpEx de Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia.

Estimados compañeros:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con características de la cultura organizacional y su influencia en el engagement (grado de compromiso) presente en el departamento. Esto ayudará a analizar la percepción que se tiene hoy en día, por lo cual, es muy importante que sus respuestas sean con honestidad. Los resultados serán utilizados únicamente para fines académicos para optar por el título de bachillerato en administración de negocios con énfasis en recursos humanos.

Por favor señale con una "X" la casilla con la opción que considere más a fin con su criterio en cada una de las preguntas o especifique según su parecer. **Toda la información de esta encuesta se trabajará bajo la norma de la discreción y anonimato. Su participación en este estudio es confidencial por lo que en caso de publicarse los resultados de esta investigación o divulgarse en una reunión formal, se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en el estudio. Además de que los resultados se presentarán de forma grupal.**

Declaro que he leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de dar mi aceptación en participar en este cuestionario.

- Si, estoy de acuerdo
- No estoy de acuerdo

D. DATOS GENERALES

1. ¿Género?

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- 18 a 29 años
- 30 a 39 años
- 40 a 49 años
- 50 en adelante

3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el departamento de OpEx de Intel Costa Rica ubicado en Belén, Heredia?

- menos de 3 meses
- de 3 meses a 1 año
- más de 1 año

E. VARIABLE #1: Cultura Organizacional

INDICADOR #1: Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

4. ¿El departamento cuenta con reglas bien establecidas?

- Sí
- No
- No conoce

5. ¿Conoce cuáles son los derechos y deberes que tiene como colaborador del departamento?

- () Sí.
() No, ¿Por qué?

6. ¿Considera que el departamento cuenta con una buena estructura para dar a conocer a todos sus colaboradores cuáles son las normas y políticas que rigen en el mismo?

- () Sí.
() No, ¿Por qué?

7. ¿Considera que sería importante que se le realizaran cambios o modificaciones en la estructura, políticas o estrategias del departamento?

- () Sí. ¿Cuáles?

- () No,

INDICADOR #2: Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

8. ¿Para realizar sus funciones de manera exitosa depende de otras personas?

- () Sí.
() No. **Pase a la pregunta 10**

9. ¿Se ha visto afectado su trabajo por la dependencia de reportes, sistemas, entre otros recursos que le permiten poder continuar con sus labores?

- () Sí. ¿De qué forma? _____
() No.

10. ¿Considera que su jefatura le brinda la supervisión y acompañamiento necesario para realizar con éxito su trabajo?

- () Sí
 () No. ¿Por qué?

11. ¿Considera que tiene la libertad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

- () Sí.
 () No.

¿Por qué?

INDICADOR #3: Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

12. ¿Cómo califica la remuneración general en su departamento?

- () Muy bueno
 () Bueno
 () Malo
 () Regular

13. ¿Considera que cuando realiza un buen trabajo es reconocido justamente?

- () Sí ¿Cómo? _____
 () No. ¿Por qué?

14. ¿Cuándo fue la última vez que fue reconocido por un buen trabajo realizado?

- () Hace menos de 2 semanas
 () Hace más de 2 semanas pero menos de 1 mes
 () Hace más de 1 mes pero menos de 3 meses
 () Hace más de 3 meses

INDICADOR #4: Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

15. ¿Cuándo su jefatura no se encuentra presente tiene usted la potestad de tomar decisiones importantes con respecto a las funciones asignadas?

- Sí.
 No.

16. ¿Siente que su puesto laboral lo reta a tomar decisiones importantes que tienen impacto en la compañía?

- Sí
 No.

¿Por qué?

17. ¿Considera que sus decisiones tienen peso e influyen en el departamento?

- Sí
 No.

¿Por qué?

INDICADOR #5: Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

18. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

- Excelente
 Muy bueno
 Malo
 Regular

¿Por qué?

19. ¿Considera que existe una buena comunicación en el departamento?

- Sí.
 No.

¿Por qué?

20. ¿Cuenta con el apoyo de sus compañeros y supervisor?

- () Sí.
() No.

INDICADOR #6: Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

21. ¿Considera que el ambiente laboral de su departamento promueve a que haya relaciones sanas y permite disminuir los conflictos entre los colaboradores?

- () Sí.
() No.

22. ¿Considera que su supervisor abarca y resuelve los conflictos laborales entre su equipo de trabajo de manera adecuada?

- () Sí.
() No. ¿Por qué?

23. ¿Cómo califica la actuación de su supervisor cuando se presenta un conflicto?

- () Muy bueno
() Bueno
() Malo
() Regular

¿Por qué?

F. VARIABLE #2: Engagement:

INDICADOR #1: Vigor: Considerando que el vigor guarda relación con altos niveles de energía y la voluntad para hacer esfuerzo y no fatigarse fácilmente ante cualquier circunstancia.

24. ¿En qué nivel de energía considera que se encuentra actualmente desempeñando sus tareas laborales?

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

25. ¿El puesto que desempeña le genera tener que esforzarse bastante para lograr alcanzar las metas y objetivos?

- Sí.
- No.

¿Por qué?

26. ¿Considera que su esfuerzo por el trabajo es valorado por el departamento?

- Sí
- No. ¿Por qué? _____

27. ¿Considera que puede realizar esfuerzos extras en su labor con el fin de cumplir con los resultados propuestos por el departamento?

- Si
- No

28. ¿Cuál es el nivel de fatiga que considera le genera su puesto actual?

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

INDICADOR #2: Dedicación: La dedicación está relacionada con sentirse entusiasmado y orgulloso por la actividad laboral lo cual se traduce en inspiración y cierto grado de reto por el trabajo.

29. ¿Se siente entusiasmado con el departamento en el que labora?

- () Sí.
() No.

30. ¿Las tareas que desempeña lo inspiran a dar el máximo?

- () Sí.
() No.

¿Por qué?

31. ¿Se siente retado por el puesto que desempeña?

- () Sí.
() No.

32. ¿Siente orgullo de trabajar en el departamento de OpEx?

- () Sí
() No. ¿Por qué? _____

INDICADOR #3: Absorción: La absorción por su parte tiene que ver con el presentar dificultad para dejar la actividad laboral ya que se encuentra inmerso en su trabajo y concentrado, de tal manera que se pierde la noción del tiempo.

33. ¿Considera que su trabajo consume mucho más tiempo del que debería?

- () Sí.
() No.

34. ¿Suele olvidar todo lo que pasa a su alrededor mientras está laborando y se concentra en su trabajo?

- () Sí.
- () No.

G. VARIABLE #3: Influencia de las características de la cultura organizacional

INDICADOR #4: Engagement:

35. ¿Considera que la estructura que tiene el departamento respecto a normas y políticas le facilita la ejecución de sus tareas permitiendo que usted se sienta aún más comprometido con la obtención de los objetivos?

- () Sí.
- () No. Por qué

36. Como califica la libertad laboral que le otorgan en el momento de ejecutar sus tareas:

() Muy buena, suelo tener la libertad de proponer ideas lo cual me ayuda a comprometerme con el logro de los objetivos tanto personales como grupales.

() Regular, en ciertas ocasiones puedo proponer ideas. Mi compromiso a veces se ve afectado.

() Mala, no me dejan operar de manera libre y eso me desanima, pierdo compromiso con la obtención metas.

37. ¿Cree usted que la remuneración es un factor que ha influenciado en su compromiso con respecto al departamento y los objetivos?

- () Sí. Por qué
- () No.

38. ¿Cuál es el nivel de motivación cuando ante un problema o circunstancia usted es tomado en cuenta para proponer ideas y solucionar los hechos?

- () Muy alto

- Alto
- Bajo
- Muy bajo

39. ¿La relación que sostiene con sus compañeros de equipo y/o departamento influye en su compromiso con el trabajo que ejecuta?

- Sí.
- No.

Por qué _____

40. De las siguientes opciones, ¿cuál considera que se adapta mejor a su situación dentro del departamento respecto al manejo de conflictos?

- El manejo de conflictos es bueno, y este hecho me hace sentir seguro y comprometido a realizar las labores que se me asignan.
- El manejo de conflictos no es el mejor, en ocasiones hay situaciones que quedan sin resolver y eso me hace sentir sin respaldo para la ejecución de mis tareas, por ende pierdo algo de compromiso.
- El manejo de conflictos es deficiente, me siento solo cuando ocurren situaciones y pierdo el compromiso fácilmente.
- Ninguna de las anteriores
- Todas las anteriores

Muchas gracias