

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO**

TÍTULO

IMPACTO DE LA CRISIS PROVOCADA POR EL COVID-19 EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DEL SECTOR TURISMO, UBICADAS EN LOS CANTONES DE GOLFITO, CORREDORES Y COTO BRUS, ZONA SUR DE COSTA RICA, DURANTE EL PERIODO 2020-2021.

INTEGRANTES

DAYANA NICOLE ARGUEDAS ARTOLA

MARLEN ESTHER GÓMEZ SÁNCHEZ

ROBERTH OSVALDO ARAYA VÍQUEZ

YESELIN MACIEL BRENES RODRÍGUEZ

Febrero 2022

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CAMPUS COTO**

Título del trabajo

Impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turismo, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, zona sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021.

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito para optar al grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.

Integrantes

Dayana Nicole Arguedas Artola
Marlen Esther Gómez Sánchez
Roberth Osvaldo Araya Víquez
Yeselin Maciel Brenes Rodríguez

Tutor académico:

MBA. William Lobo Chaves

Febrero 2022

Miembros del Tribunal Examinador

MA. Yalile Jiménez Olivares
Decana Sede Regional Brunca

MSc. Gabriela Loaiza Mora
Directora Académica Campus Coto

MBA. William Lobo Chaves
Tutor

MBA. Grace Jiménez Viales
Lectora Interna

MBA. Giselle Hidalgo Redondo
Lectora Interna

Dayana Nicole Arguedas Artola
Sustentante

Marlen Esther Gómez Sánchez
Sustentante

Roberth Osvaldo Araya Víquez
Sustentante

Yeselin Maciel Brenes Rodríguez
Sustentante

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por permitirme concluir esta etapa profesional y alcanzar la meta por medio de la perseverancia, fortaleza y sabiduría. A mi madre, por acompañarme durante todo este proceso y por enseñarme a no desistir. A mi padre, quien con sus consejos ha sabido guiarme para culminar esta fase. Ambos son el pilar más importante. ¡Gracias por todo el esfuerzo que han hecho para que esto se logrará y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional! A mis hermanos, quienes han sido un sostén para mi vida y a las personas involucradas que me brindaron su amor y apoyo durante este proceso.

Dayana Arguedas Artola

Este trabajo se lo dedico a mi familia, la cual ha estado conmigo en cada etapa de mi vida y, además, me ha dado su apoyo incondicional en mi proceso de estudio. Principalmente, va dedicado a mis padres, que con esfuerzo me han aportado los recursos necesarios para concluir cada meta propuesta en mis estudios académicos y que me instruyeron en el camino del bien. Me enseñaron a esforzarme honestamente para poder cumplir mis sueños y metas personales.

Marlen Gómez Sánchez

Con amor y cariño, dedico este trabajo a mi madre que hoy está en el cielo, por cada uno de los esfuerzos realizados en vida, en donde luchó para darme un mejor futuro, porque creyó en mí que algún día lo íbamos a lograr. Hoy culmino esa etapa que empezamos juntos, pero Dios te llamó a su lado en el proceso de cumplir nuestra meta, una meta alcanzada de la cual no voy a poder compartir físicamente con mi madre, ahora, pero hasta el cielo te dedico este logro y ha sido, uno de los momentos más difíciles de mi vida el no poder compartirlos contigo. “Lo logramos mamá. Te amo y te amaré toda la vida”.

Roberth Araya Víquez

Con orgullo se lo dedico a Dios, a mis padres Arturo y Magbis, a mi abuela Sussy y a Roberth Araya. Mi abuela Sussy ha sido un pilar en toda esta historia académica. Ella siempre, con sus atenciones, su comprensión, su aliento de superación a pesar de las adversidades, me inspiró a seguir adelante, a demostrarme a mí misma que soy capaz de muchas cosas, y que siempre y cuando yo me lo proponga y lo haga del corazón, lo voy a lograr en nombre de Dios. Agradezco, también, a mi pareja, Roberth, porque ha sido quien ha sostenido mi mano cuando yo más lo necesité, por ser ese ser tan especial que me ha acompañado bajo toda circunstancia, quien se ha desvelado conmigo estudiando, quien ha sido mi guía para mejorar como persona y estudiante.

Maciel Brenes Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mis padres y a mi novio por creer en mí y brindarme su apoyo incondicionalmente. Agradezco al personal administrativo y docente de la Universidad Nacional, porque contribuyeron en mi formación profesional. ¡Gracias por el apoyo, por los aportes y observaciones para que esta investigación se culminara con éxito! Agradezco a las amigas que me dejó la Universidad Nacional, por el soporte, los consejos y los buenos deseos brindados durante este proceso.

Dayana Arguedas Artola

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la salud y la capacidad para desarrollarme en mis estudios y culminar esta etapa. En segundo lugar, agradezco a mi familia que ha sido un pilar indispensable en este proceso. Me acompañaron y me dieron apoyo cuando pensaba que no podía más y se convirtieron en mi soporte más importante durante este periodo. En tercer lugar, agradezco a mis profesores de la Universidad Nacional quienes, con sabiduría y amplio conocimiento, me enseñaron y prepararon indirectamente para desarrollar este proyecto. Por último, agradezco a las personas lectoras y tutor de este Trabajo Final de Graduación, porque que dedicaron su tiempo para proporcionarnos las observaciones pertinentes para perfeccionar este trabajo final.

Marlen Gómez Sánchez

Dios ha sido bueno durante este proceso, por el cual agradezco en todo momento por darme la fuerza y el conocimiento necesarios. Además, por darme la oportunidad de conocer a una gran mujer, con quien deseo compartir el resto de mi vida, por ser mi compañera de vida durante, por apoyarme, por ser quien es, por no abandonarme en los momentos difíciles que la vida me ha puesto, por estar en las buenas y en las malas. Maciel Brenes, te amo con toda mi vida. ¡Gracias por todo tu amor, apoyo incondicional y paciencia! Espero, primero Dios, que este sea uno de muchos logros más juntos.

Roberth Araya Víquez

Quiero agradecer a Dios, a mis padres, a mi abuela materna y a mi pareja, porque me han permitido vivir esta experiencia tan honorable, por darme salud y principalmente por darme la vida para poder llenar de orgullo a mis padres. Por eso, ellos también se merecen un enorme aplauso y por siempre estar ahí conmigo, por apoyarme en todo, por compartir conmigo los buenos y malos momentos, por darme seguridad. Por dar todo de sí para que yo pudiera seguir adelante con mis estudios aun cuando ellos tuvieran que pensar cómo lo iban a hacer. Yo quería demostrarles que sí podíamos y aquí estamos luchando por un grado de licenciatura como se merece.

Maciel Brenes Rodríguez

Tabla de contenido

HOJA DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Índice de Anexos.....	xi
Lista de Abreviatura.....	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I ASPECTO METODOLÓGICOS	3
1.1 Descripción del problema y planteamiento del problema.....	4
1.1.1 Descripción del problema	4
1.1.2 Planteamiento del problema	5
1.1.3 Justificación de la investigación.....	6
1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional	8
1.2 Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Modelo de análisis.....	9
1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de las variables	9
1.3.2 Relaciones e interrelaciones.....	18
1.4 Estrategia de investigación aplicada	21
1.4.1 Tipo de investigación	21
1.4.2 Fuentes de investigación	23

1.4.3	Población.....	24
1.4.4	Muestreo.....	25
1.4.5	Recopilación de los datos.....	26
1.4.6	Análisis e interpretación de la información	27
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA		30
2.1	Generalidades y desarrollo específico de los cantones.....	31
2.1.1	Turismo en los cantones de estudio	35
2.1.2	Actividades económicas de los cantones	37
2.1.5	Impacto de la pandemia por COVID-19 en las PYMES.....	42
2.1.6	Impacto de la pandemia en las empresas del sector turismo	42
2.1.7	Desafíos de las PYMES durante el COVID-19.....	43
2.2	Aspectos normativos de las PYMES turísticas costarricenses.....	43
2.2.1	Ley N.º 2 Código de Trabajo.....	43
2.2.2	Ley 9832 Reducción de jornadas ante declaratoria de emergencia nacional.	44
2.2.3	La Constitución Política de Costa Rica.....	45
2.2.4	Decreto 42248-MTSS: Suspensión temporal de contratos de trabajo	45
2.2.5	Ley 2412 Pago de Aguinaldos.....	45
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO		47
3.1	El manejo del talento humano en las organizaciones	48
3.1.1	El clima organizacional	49
3.1.2	Satisfacción laboral.....	52
3.1.3	El estrés en las organizaciones	52
3.2	Los procesos de admisión.....	54
3.3	La motivación y retención del talento humano	58
3.3.1	Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	60

3.3.2	La jerarquía de la pirámide de Abraham Maslow.....	60
3.3.3	El ausentismo del personal.....	62
3.3.4	La cultura organizacional.....	63
3.4	Capacitación y evaluación del personal	64
3.5	Salud mental del talento humano.....	66
CAPÍTULO IV contenido E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		67
4.1	Generalidades.....	68
4.2	Factores que inciden en el talento humano.....	68
4.2.1	Jornadas laborales de las PYMES	68
4.2.2	Cambios en la tecnología	69
4.2.3	Clima organizacional	72
4.2.4	Administración del recurso humano.....	74
4.2.5	Modalidad de trabajo	76
4.2.6	Factores que causan estrés laboral en los colaboradores.....	77
4.2.7	La comunicación.....	78
4.3	Proceso para la admisión del personal	79
4.3.1	Reclutamiento.....	81
4.3.2	Selección	82
4.3.3	Inducción	85
4.4	Acciones empleadas para la retención del personal	86
4.4.1	Incentivos al personal	86
4.4.2	Grado de ausentismo y sus causas en la jornada laboral	87
4.4.3	Retención del personal	90
4.4.4	Promoción del personal	91
4.4.5	Beneficios del personal.....	92

4.4.6	Fidelización de colaboradores	93
4.4.7	Cultura organizacional	95
4.5	Desafíos para el desarrollo de talento humano	96
4.5.1	Capacitación del personal	96
4.5.2	Evaluación del personal.....	103
4.6	Técnicas de motivación	105
4.6.1	Motivación de personal	105
4.6.2	Salud mental.....	107
4.7	Formulación de estrategias	109
4.7.1	Estrategias.....	109
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		111
5.1	Conclusiones.....	112
5.2	Recomendaciones.....	115
Anexos		116
Referencias		130

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla del modelo de análisis	18
Tabla 2. Extensión de distritos por cantón	31
Tabla 3. Áreas protegidas en el territorio	34

Lista de Figuras

Figura 1. Porcentaje de PYMES en el cantón de Corredores.	40
Figura 2. Porcentaje de PYMES en el cantón de Coto Brus.	40
Figura 3. Porcentaje de PYMES en el cantón de Golfito.	41
Figura 4. Tipos de clima Organizacional.	51
Figura 5. Subsistema de retención de los recursos humanos.	59
Figura 6. Afectación de las jornadas laborales en las PYMES a raíz del COVID-19.	69
Figura 7. Cambios en la tecnología en las empresas.	70
Figura 8. Factores que afectan el clima organizacional de las empresas.	72
Figura 9. Medidas para mitigar la afectación el clima organizacional.	73
Figura 10. Estrategias implementadas para llevar a cabo el manejo del personal.	74
Figura 11. Modalidades de trabajo implementadas.	76
Figura 12. Factores que causan estrés laboral en los colaboradores.	77
Figura 13. Herramienta utilizada como medio de comunicación.	78
Figura 14. Acciones para propiciar una comunicación asertiva.	79
Figura 15. Grado de variación en la admisión del personal.	80
Figura 16. Técnicas de reclutamiento aplicadas por las empresas.	81
Figura 17. Técnicas de selección de personal aplicadas por las empresas.	82
Figura 18. Técnicas de inducción de personal.	83
Figura 19. Grado de acuerdo o desacuerdo en variaciones en el perfil.	84
Figura 20. Medios utilizados para el proceso de inducción del personal.	85
Figura 21. Alteraciones en los incentivos al personal.	86
Figura 22. Grado de ausentismo que sufrieron las empresas.	88
Figura 23. Causas que se incrementaron en el proceso del ausentismo.	89
Figura 24. Estrategias implementadas en la retención del personal.	90
Figura 25. Aspectos implementados para el ascenso del personal.	91
Figura 26. Cambios en los beneficios de las empresas del sector turismo.	92

Figura 27. Acciones implementadas para la fidelización de los colaboradores.....	94
Figura 28. Grado de afectación en la cultura organizacional.	95
Figura 29. Periodo de capacitaciones de las PYMES a raíz del COVID-19.....	97
Figura 30. Medidas utilizadas para impartir capacitaciones.	98
Figura 31. Nivel de desafíos en las PYMES para impartir capacitaciones.	99
Figura 32. Desafíos para impartir capacitaciones de manera efectiva.	100
Figura 33. Cambios en el proceso de capacitación.....	101
Figura 34. Técnicas para desarrollar al personal a raíz del COVID-19.	102
Figura 35. Cambios en el proceso de evaluación del personal a raíz del COVID-19...	103
Figura 36. Evaluación del personal por modalidad laboral a raíz del COVID-19.....	104
Figura 37. Técnicas para la motivación de los colaboradores.....	105
Figura 38. Medidas implementadas para frenar las consecuencias de la pandemia. ..	107
Figura 39. Factores que afectan la salud mental de los colaboradores.	108

Índice de anexos

Anexo 1. Cuestionario aplicado a PYMES	116
--	-----

LISTA DE ABREVIATURAS

CATUBRUS	Cámara de Turismo de Coto Brus
CATUGOLFO	Cámara de Turismo de Golfito
CNE	Comisión Nacional de Emergencias
ECE	Encuesta Continua de Empleo
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INE	Instituto Nacional de Estadística
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MIVAH	Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos
MSP	Ministerio de Salud Pública
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
OMS	Organización Mundial de la Salud
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SCIJ	Sistema Costarricense de Información Jurídica
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
ZCIT	Zona de Convergencia Intertropical

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolla con el tema del impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector turismo, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021. Se desarrolló por los estudiantes de Licenciatura en Recursos Humanos de la Universidad Nacional Campus Coto, Roberth Osvaldo Araya Víquez, Yeselin Maciel Brenes Rodríguez, Marlen Esther Gómez Sánchez y Dayana Nicole Arguedas Artola.

Esta investigación surge de la necesidad de identificar cuál es el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector turismo de los cantones bajo investigación durante el periodo 2020-2021. En busca de identificar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano, así como los cambios implementados en el proceso de admisión, las acciones empleadas en cuanto a la retención, los principales desafíos encontrados para desarrollar las técnicas de motivación y así mantener el rendimiento y la salud de las personas colaboradoras durante la crisis, además de las estrategias planteadas para la gestión del recurso humano posterior a la crisis.

A partir de los siguientes objetivos: determinar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector turismo; analizar los cambios que han implementado en el proceso de la admisión del personal; identificar las acciones empleadas en cuanto a la retención del talento humano, así como los principales desafíos que han enfrentado para desarrollar el talento humano, se determina el impacto de la crisis pandémica en las PYMES de sector turismo. Adicionalmente, las técnicas de motivación utilizadas para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores posibilitan identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

Para recolectar la información necesaria que responda a los objetivos específicos de la investigación, se conceptualizan y se instrumentalizan las variables. Se obtuvo la información por medio de un cuestionario aplicado las variables, que se relacionan a la gestión del talento humano. Así, se midió su variación e impacto a partir de la llegada del COVID-19. De esta manera, se establecen los factores que inciden principalmente en el manejo del talento humano en las PYMES del sector turismo con la llegada del COVID-19. Así como las jornadas laborales a las personas colaboradoras, los cambios requeridos en las tecnologías con que contaban las empresas. Determinando si el clima organizacional se vio afectado, implementado estrategias que conllevan

a una administración del personal y retención del talento humano de manera positiva al mantener una buena comunicación entre personas colaboradoras y jefaturas.

Las PYMES han tenido que reducir jornadas y funciones no esenciales como modalidades de trabajo implementadas en tiempo de pandemia, los procesos que forman parte de la admisión de personal se han tenido que adaptar a las implicaciones del COVID-19 en las empresas del sector turismo, por lo que la mayor parte de las empresas turísticas en estudio mantienen las mismas técnicas de reclutamiento que antes de la pandemia. En la selección de personal, la mayor parte de las organizaciones realiza el proceso de la misma manera. En cuanto al proceso de inducción, han variado los medios tecnológicos utilizados para facilitar la adaptación a la nueva realidad.

La implementación de estrategias entre ellas los incentivos y los beneficios, el trabajo flexible, escuchar las necesidades y generar empatía, con la finalidad de conservar a su personal positivo y motivado consiguen el éxito en el clima laboral para la retención del personal. Además, el grado de ausentismo en el personal se ha reflejado en minoría producto del COVID-19, por lo que, en este aspecto, no ha sido drástica la afectación.

Las capacitaciones se han visto alterarse de manera que cumplan lo estipulado por las organizaciones correspondientes ante la presencia del COVID-19 de acuerdo a las modalidades con las que se llevan a cabo. Por ello, en lo que respecta a la evaluación del personal, esta se implementa por medio de la consecución y culminación de tareas u objetivos, de modo que permite un libre albedrío a las personas colaboradoras, la importancia recae en establecer tareas u objetivos claros y concisos.

Ante un panorama de incertidumbre generado por las repercusiones que ha traído para el país y el mundo el COVID-19, las personas encargadas de la gestión del recurso humano de las PYMES, han aplicado ciertas técnicas para mantener a sus empleados motivados. Entre ellas destaca la otorgación de horarios flexibles para el personal al proporcionarles la oportunidad de realizar otras actividades de carácter personal. Esta técnica y otras aplicadas por las PYMES en estudio han sido de utilidad, ya que la mayor parte de estas consideran que la salud mental de sus colaboradores no se ha visto afectada a raíz de la pandemia. Se determinó que las empresas en estudio no han implementado un plan estratégico para mitigar los efectos que está ocasionando la pandemia.

Se concluye que los principales factores que inciden en el manejo del talento humano son la reducción de jornadas laborales, los cambios en la tecnología, la afectación del clima organizacional, la implementación de medidas sanitarias para generar confianza, las estrategias

para un adecuado manejo del recurso humano, la comunicación positiva, las modalidades de trabajo en reducir funciones no esenciales y disminuir tiempos de labor, el adecuado distanciamiento social y las herramientas utilizadas como el correo electrónico y WhatsApp como medio de comunicación.

De acuerdo con los resultados de los cuestionarios aplicados a las PYMES del sector turismo, el proceso para la admisión de personal ha presentado variantes que se dirigen a la adaptación a la nueva realidad provocada por la pandemia. Se han incorporado estrategias y nuevos medios tecnológicos y de comunicación a las PYMES para facilitar el contacto entre las personas, sin evadir las medidas sanitarias y que faciliten la comunicación. Además, se evita, en gran medida, el desplazamiento de las personas hacia las oficinas de la empresa.

Los principales aspectos que inciden en el proceso de retención del talento humano desde la llegada de la pandemia del COVID-19 son la adaptación a las nuevas estrategias, la motivación constante y la empatía con las personas colaboradoras, puesto que el personal motivado y tomado en cuenta crea lazos de fidelidad con la empresa y aumenta la eficiencia en el cumplimiento de objetivos. En otro orden, se evita el despido como lo más factible, puesto que perder a las personas colaboradoras genera pérdidas económicas considerables.

La capacitación al personal es un tema que no se puede considerar menos importante en un ambiente laboral, de modo que, al practicar este tipo de actividad, se logra que el personal amplíe sus conocimientos y logren tomar decisiones en pro del bienestar común al beneficiarse tanto la empresa como el personal y cumplir los objetivos de forma satisfactoria. Adicionalmente, el tema de la evaluación del personal se toma más por el sentido en que se cumplan los objetivos y las tareas a cabalidad y se deja al margen otro aspecto como lo es el tiempo. La motivación del personal no se ha visto afectada contundentemente; sin embargo, sí se han tenido que aplicar técnicas o prácticas que contribuyan al bienestar mental para garantizar que estos gocen de salud mental ante la incertidumbre creada por el COVID-19 y que rindan eficientemente dentro de la empresa.

Se recomienda a la Universidad Nacional fomentar trabajos interactivos entre estudiantes, profesores y PYMES locales enfocadas al sector turismo para futuras investigaciones; así mismo, se recomienda utilizar los instrumentos de cuestionarios, entrevistas y visitas de campo para la obtención de información más amplia y verídica. Además, se sugiere a las PYMES implementar técnicas de motivación para impulsar a las personas colaboradoras y buscar ayuda profesional en Psicología para tratar temas ocasionados por la pandemia del COVID-19.

Introducción

Los efectos ocasionados por el COVID-19 son poco conocidos actualmente; por lo tanto, se busca conocer el impacto generado por la pandemia en la gestión del talento humano a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector turismo, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Región Brunca de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021 de acuerdo con las afectaciones y los cambios enfrentados desde el inicio de la pandemia.

Esta investigación se enfoca en las PYMES del sector turismo, el alcance se centra en identificar los factores que han incidido en el manejo del personal desde que inició la pandemia, los cambios que se han implementado de acuerdo al proceso de admisión del personal, las acciones que se han empleado en la retención de talento humano para disminuir la incertidumbre que se vive actualmente, los desafíos que enfrentan las jefaturas de recursos humanos para desarrollar el adecuado talento humano en medio de la crisis, así como las técnicas de motivación para mantener el rendimiento en la salud mental de personas colaboradoras y las estrategias que han implementado para enfrentar la crisis del COVID-19.

Así mismo, esta información será de ayuda para aquellas microempresas que se encuentran en vía de desarrollo para convertirse en PYMES enfocadas al sector turismo y para las personas que tengan la iniciativa de crear su propio negocio dedicada a la actividad turística de la Región Brunca. Esta investigación brindará aspectos importantes relacionados directamente con la afectación en diversas áreas.

Esta investigación enfrenta situaciones que afectan directamente el estudio, porque la mayoría de las PYMES del sector turismo en la zona se encuentran en fase de apertura. De este modo, presenta una limitante de tiempo y espacio suficiente para poder brindar información constantemente. Además, muchas empresas han establecido por protocolo el no abrir las puertas al público de manera presencial, únicamente, a los clientes vía telefónica o por medio de aplicaciones virtuales. De igual manera, algunas PYMES también se vieron en la obligación, por cuestiones de salud, de reducir la atención al público a un 50 % de su capacidad a raíz de las directrices establecidas con la finalidad de reducir la transmisión del COVID-19.

Esta investigación desarrolla los siguientes cinco capítulos:

Capítulo 1: *Aspectos metodológicos*, en donde se establecen los aspectos concernientes a los antecedentes, el problema por investigar y las interrogantes de la investigación. Del mismo modo, se establecen los aspectos metodológicos sobre cómo se realizará la investigación, la conceptualización, los enfoques, los tipos de investigación, los instrumentos, las variables, la población, el alcance y las limitaciones de la investigación.

Capítulo 2: *Marco de referencia*, se establecen las generalidades de la zona por investigar de acuerdo a la población, fuentes de empleo, niveles de pobreza, así como las leyes que impactan la investigación como tal.

Capítulo 3: *Marco teórico*, en donde se recopila información como estudios previos, datos y antecedentes relacionados con la investigación, que le den soporte teórico.

Capítulo 4: *Análisis de los resultados*, se recolectan y se analizan los datos de cada variable para poder obtener los resultados que responden a cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo 5: *Conclusiones y recomendaciones*, se concluye y se dan posibles recomendaciones de acuerdo con los datos que se obtuvieron en la investigación.

De esta manera, se constituye una guía para las personas lectores, en donde se brinda información relevante de las repercusiones de la pandemia sobre los puestos laborales en el sector turismo; por lo tanto, se pueden evidenciar los impactos que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 en las PYMES de los cantones en estudio, se recolecta información concisa y detallada de áreas específicas en las empresas, con el fin de que las nuevas PYMES lo apliquen en sus programas de la forma que mejor se adapte de acuerdo con sus intereses.

CAPÍTULO I
ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se desarrolla tanto la descripción como el planteamiento del problema sobre la investigación para determinar el impacto provocado por el COVID-19 en la gestión del talento humano de las PYMES del sector turismo en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus para el periodo 2020-2021. Seguidamente, se elabora la justificación del tema por investigar con su respectiva importancia, se presenta el objetivo principal de la investigación con sus respectivos objetivos específicos, se elabora el modelo de análisis en donde se conceptualizan e instrumentalizan las variables y se define el tipo de investigación, la fuente, la población, la recopilación, análisis e interpretación de la información.

1.1 Descripción del problema y planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema

La afectación del coronavirus COVID-19 ha sido evidente, debido al fallecimiento y el contagio de miles de personas. Ha paralizado la economía a nivel global y repercute más fuertemente a los países en vía de desarrollo y la gestión del talento humano en las empresas. Según afirma el Ministerio de Hacienda (MH, 2020): “Costa Rica es líder mundial en ecoturismo, esta industria verde genera buena parte de las divisas que ingresan al país, este segmento se ha desarrollado gracias a la diversidad de especies animales y vegetales que alberga en su territorio” (párr. 2). Por lo tanto, se demuestra que la economía costarricense proviene en su mayoría de los atractivos turísticos en flora y fauna, la cual se ve afectada ante tal situación.

A raíz de la afectación, numerosos comercios han sido temporalmente cerrados y regulados en relación con la cantidad de personas permitidas dentro de un mismo espacio. Una vez que son reabiertos, entre ellos las aerolíneas, las cuales son un medio de ingreso a Costa Rica, se limita significativamente la cantidad de turistas que ingresan al país con el fin de disminuir posibles transmisiones por COVID-19. Así mismo, el gobierno ha aplicado una serie de restricciones, para responder a la pandemia, lo que también ha ocasionado para el año 2020 pérdidas económicas y de recurso humano, debido a la disminución de clientela en los servicios de hospedaje, de alimentación y visitación de atractivos turísticos.

En el sur del país, las actividades económicas son numerosas; sin embargo, sobresale el turismo. Según la página web Costa Rica.org (2019): “La zona Sur del país, ha sido caracterizada por su belleza natural, es única por su flora y fauna, además del clima que sorprende a los turistas” (párr. 1). Por ello, y entre otras características, en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus antes de la pandemia se recibían visitantes tanto nacionales como extranjeros de forma regular. Ello propiciaba la actividad turística de la que numerosas familias dependen para subsistir.

Según datos publicados por el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2020), el 24 de junio del 2020, se declaró alerta naranja al primer cantón de esta zona (Corredores) y seguidamente a los cantones de Golfito el 10 de julio y Coto Brus el 17 de julio del mismo año. Por lo tanto, las PYMES de las zonas mencionadas han tenido diversas implicaciones en su funcionamiento, debido a las medidas que el gobierno costarricense y demás autoridades respectivas aplican ante la rápida expansión del COVID-19.

A raíz de lo anterior, surgen nuevos factores que inciden en el manejo del talento humano como tal. De este modo, se implementan cambios en el proceso de admisión del personal, porque no se pueden realizar los mismos procesos debido a los protocolos de salud. Así mismo, se emplean nuevas acciones para retener al personal ante la dificultad que se vive por la disminución de los ingresos en dicho sector. En ese sentido, se han puesto en práctica nuevas estrategias que promueven el funcionamiento continuo al propiciar diversas técnicas y mecanismos en las organizaciones afectadas con el fin de garantizar la seguridad y estabilidad a nivel general, tanto a las personas colaboradoras como a los empleadores.

1.1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad, las PYMES del sector turismo están sufriendo las consecuencias ocasionadas por la pandemia del COVID-19, como una amenaza externa, además de ser un evento que las empresas no contemplaban en su planeación para poder enfrentarlo. Ante esta realidad, las organizaciones asumen una situación excepcional en los diversos aspectos a nivel general. Ello causa incertidumbre tanto a los empleados, como a los empleadores, debido a la magnitud de las consecuencias que se están generando, en donde se abre un nuevo panorama entre las organizaciones y su personal para enfrentar los nuevos desafíos de acuerdo con la gestión del talento humano.

1.1.2.1 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector turismo, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica durante el periodo 2020-2021?

1.1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector turismo?
- ¿Cuáles son los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal?
- ¿Cuáles son las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que han encontrado las PYMES para desarrollar el talento humano?
- ¿Cuáles son las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19?

1.1.3 Justificación de la investigación

Esta investigación se enfoca en identificar y analizar el impacto ocasionado por el COVID-19 en la gestión del talento humano, específicamente, en las PYMES del sector turismo en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. Además, los cambios derivados de las medidas emitidas por las autoridades nacionales, que se han debido implementar en las empresas para que estas se adapten y permanezcan en el mercado, han provocado modificaciones en las funciones del recurso humano. De este modo, se permite dar a conocer los nuevos mecanismos que las organizaciones han optado por establecer para adaptarse a las nuevas gestiones.

El estudio busca identificar el impacto en el manejo correcto del talento humano de las PYMES, así como analizar los cambios que se han presentado durante la pandemia, las acciones para retener al personal de manera eficiente y la forma de enfrentar los desafíos, lo cual ha llevado a desarrollar técnicas estratégicas y de motivación a ejecutar frente a la pandemia.

Las PYMES turísticas, ante la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, se ven obligados a desarrollar técnicas que propicien el desarrollo de su recurso humano. De este modo, se requiere realizar una investigación exhaustiva del impacto de la pandemia para determinar cuáles variables que requieren ser tomadas en cuenta, ya sea para cambiarlas, mejorarlas o adaptarlas con el fin de que las organizaciones sobrevivan a la crisis generada a raíz de esta situación.

La crisis sanitaria ,que se vive en el país a raíz de la rápida y fácil propagación del coronavirus, ha limitado significativamente la relación directa entre personas debido al distanciamiento social requerido en esta situación, por lo que se imposibilita, en cierta medida, que las actividades propias de atracción de personal en las PYMES que corresponden al reclutamiento, la selección, la capacitación y la inducción se realicen normalmente con la finalidad de reconocer cuáles son los cambios en estos procesos para acoplarse a la nueva realidad y cuáles herramientas se incorporaron para cumplir con las medidas impuestas por las autoridades nacionales y el cuidado de los ciudadanos.

La implementación de estrategias, que contribuyan con la fidelidad de las personas colaboradoras, se torna relevante para mantener el compromiso y la responsabilidad con las PYMES ante la incertidumbre que provoca la inestabilidad de sus actividades en pro de posibles oportunidades externas, de modo que se alcance el máximo provecho al reforzar su condición laboral y favorecer la gerencia con un adecuado desarrollo de la gestión del talento humano para que se logre alcanzar su seguridad laboral.

El talento humano de las PYMES es susceptible tanto física como emocionalmente a los cambios generados por la pandemia. Esto repercute en su desempeño laboral y en sus relaciones interpersonales, tanto con los clientes como con sus personas compañeras y proveedores. De aquí, sobresale la importancia de desarrollar un estudio enfatizado en reconocer las técnicas que implementan las organizaciones para mantener al personal motivado ante un panorama de incertidumbre que genera un virus de tan fácil propagación como el COVID-19.

Este estudio permite identificar las necesidades que presenta esta pandemia en los procesos de la gestión del talento humano en las PYMES en busca de beneficiarlas mismas al aumentar la eficiencia y perfeccionar los procesos ya establecidos; así mismo, se destaca la necesidad de implementar nuevas estrategias o modificaciones en los planes y medidas de transformación debido a la pandemia. Para las personas que decidan formar una pyme dedicada a la actividad turística de la zona, por lo que la información brinda aspectos importantes relacionados directamente con la afectación en diversas áreas por considerar.

1.1.4 Delimitación temporal, espacial e institucional

La pandemia COVID-19 trae consigo una serie de consecuencias a los diversos sectores como la industria, el turismo, los servicios, el transporte, la agricultura y la manufactura, que conforman el país, a nivel general, porque el panorama que se tenía, antes de la eventualidad, debe ser modificado por fuerza mayor.

La presente investigación se desarrolló en las PYMES del sector turismo, las cuales cuentan con declaratoria turística brindada por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus durante los años 2020-2021.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar el impacto de la crisis provocada por el COVID-19 en la gestión del talento humano a las PYMES del sector turismo, ubicadas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica durante el periodo 2020-2021.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector turismo.
- Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de la admisión del personal.

- Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.
- Identificar los principales desafíos que han enfrentado las PYMES para desarrollar el talento humano.
- Analizar las técnicas de motivación utilizada por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.
- Identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

1.3 Modelo de análisis

Según Quivy y Campenhoudt (2005), el modelo de análisis: “constituye la prolongación natural de la problemática articulando en una forma operable señales y las pistas que finalmente se consideran para dirigir el trabajo de observación y de análisis” (p. 144). Por lo tanto, funge como una guía que se utiliza para orientar la investigación, porque conceptualiza e instrumentaliza las variables con la pretensión de darles forma y especificar, de manera más detallada, la línea por seguir con respecto a la recolección de la información.

1.3.1 Conceptualización e instrumentalización de las variables

1.3.1.1 Conceptualización e instrumentalización de la variable jornada laboral.

Esta variable se refiere a si ha existido normalidad en la jornada, la reducción de la jornada o la suspensión temporal. Para Machicado (2010), la jornada laboral “corresponde al tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador en el lugar de la faena y sin poder disponer libremente de su tiempo” (p. 4). Ante la situación del coronavirus, algunas jefaturas redujeron las jornadas laborales. o bien la aumentaron y disminuyeron el personal, por lo que también se pudiera dar un cese temporal o definitivo.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.2 Conceptualización e instrumentalización de la variable cambios en la tecnología.

Esta variable se refiere a la inexistencia de variaciones en la tecnología empleada por las empresas para sus funciones. Según Artega, Medellín y Santos (1995), el cambio tecnológico

“puede ser caracterizado en términos generales como el efecto combinado de varias actividades tecnológicamente relacionadas, tales como invención, innovación, desarrollo, transferencia y difusión” (p. 12). Los cambios en la tecnología se valoran desde la perspectiva de si en las PYMES han tenido que realizar cambios tecnológicos de acuerdo con las gestiones del talento humano para desarrollar las actividades que se han visto afectadas por la pandemia.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.3 Conceptualización e instrumentalización de variable clima organizacional.

El estudio de esta variable hace referencia a la producción de una alteración en el clima organizacional de la empresa. El clima organizacional Chiavenato (2007) lo define como, “el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p. 59). El ambiente en el que se desarrolla cada colaborador en su lugar de trabajo puede resultar fatigable, de modo que, si no cuentan con un ambiente sano, se cae en la rutina como resultado de un entorno negativo, disminuyendo el rendimiento.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.4 Conceptualización e instrumentalización de la variable administración del recurso humano.

Esta variable se propone analizar si ha cambiado la manera en que las empresas desarrollan el recurso humano. Según Dessler y Varela (2011), la administración del recurso humano se refiere a

las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2)

El departamento de recurso humano es vital para la organización, debido a que involucra dos perspectivas, como lo son un ambiente de trabajo saludable y la organización profesional.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.5 Conceptualización e instrumentalización de la variable modalidad de trabajo.

Esta variable se propone conocer si ha variado la forma en que los colaboradores prestan sus servicios. La modalidad de trabajo es definida por Navarro (2015) como “una variante de algo, una forma peculiar en la que se lleva a término una actividad” (párr. 1). Por lo tanto, consiste en la designación de la forma en que una persona colaboradora realiza las funciones que se le asignan.

Además, Braverman (1984) define trabajo como “toda actividad humana, que requiere esfuerzo físico y mental, orientada a la producción de bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas” (p. 61). De este modo, el trabajo es el conjunto de actividades que realizan los seres humanos con el propósito de alcanzar un objetivo.

Definidos los términos anteriormente, modalidad de trabajo se define como la forma en que se desarrollan las funciones asignadas por la jefatura; es decir, a la forma específica en que se realiza una actividad humana dirigida a la producción y la distribución de bienes y servicios y que, además, cuenta con remuneración.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.6 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrés laboral.

Esta variable se refiere a las alteraciones en los niveles de estrés de los colaboradores de la empresa. Para França y Rodrigues (citados en Cierra, Aparecida, Rueda y Ferraz, 2012), el estrés laboral se puede definir como “las situaciones en que la persona percibe a su ambiente de trabajo como amenazador para sus necesidades de realización personal o profesional o para su salud física o mental, lo que perjudica su integración en su ámbito de trabajo” (p. 70). Este síntoma resulta perjudicial para quien lo adopte y tiende a reducir el ánimo de la persona colaboradora, debido a que su objetivo personal y profesional se inmersa en otras circunstancias, las cuales desvían su atención, lo que, por consiguiente, desnivela el rendimiento tanto psicológico como físico.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.7 Conceptualización e instrumentalización de la variable comunicación.

Esta variable se refiere a la diversificación en los medios de comunicación empleados para el contacto entre las jefaturas y el personal para poder desarrollar las funciones. “La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos” (Thompson, 2008, párr. 9). La comunicación verbal es una de las formas más comunes en la vida del ser humano; sin embargo, no se exige la existencia de otro tipo de comunicación como el lescó para las personas sordomudas y el braille para los no videntes y la escritura.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.8 Conceptualización e instrumentalización de la variable reclutamiento de personal.

Esta variable se refiere a si se ha modificado la cantidad y la forma en que las empresas atraen el personal. Para Mondy (2010), el reclutamiento es “el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 128). Reclutar personal apto para desarrollar funciones, en determinado puesto, constituye una de las funciones que se realiza al atraer la mayor cantidad posible de candidatos con características necesarias para el puesto con el objetivo de disminuir el nivel de error al momento de seleccionar.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación cuestionario y análisis documental.

1.3.1.9 Conceptualización e instrumentalización de la variable selección de personal.

Esta variable busca definir si se han producido alteraciones en la forma en que las empresas identifican al personal idóneo para el puesto vacante. Para Mondy (2010), la selección de personal es el “proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización” (p. 158). La definición menciona aspectos que se relacionan con la adaptación del puesto y del trabajador; por lo tanto, sirve de filtro ante solicitudes que no estén acordes con el puesto vacante incluyendo la colocación adecuada del individuo.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación cuestionario y análisis documental.

1.3.1.10 Conceptualización e instrumentalización de la variable inducción del personal.

Esta variable busca aclarar si se han experimentado modificaciones en la manera de realizar la inducción del personal en las empresas. Según Dessler y Varela (2011), la inducción del personal es “aquella que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores” (p. 184). Así, resulta necesario que los nuevos colaboradores mantengan presente la dirección a la que quiere llegar la organización al impulsar el desarrollo profesional y la nivelación entre los compañeros en busca de la consecución de las metas y los objetivos.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación cuestionario y análisis documental.

1.3.1.11 Conceptualización e instrumentalización de la variable incentivos del personal.

Esta variable busca reconocer si se han alterado los incentivos otorgados al personal. según Chiavenato (2000) Los incentivos del personal se refieren a los “pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc)” (p. 117). Existen diversas formas de motivar al personal para que cumpla con los objetivos establecidos; sin embargo, se da de acuerdo con las necesidades de cada individuo.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.12 Conceptualización e instrumentalización de la variable ausentismo del personal.

Esta variable se propone conocer si se ha alterado el ausentismo laboral en las empresas. De acuerdo con Galindo (2008), el ausentismo laboral se define como "la abstención deliberada de acudir al lugar de trabajo y a la costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes anejos [*sic*] al puesto, incumpliendo, asimismo, las horas establecidas en el contrato laboral" (p. 9). A raíz del coronavirus, muchas organizaciones optan por el teletrabajo, lo que resulta difícil de identificar el trabajo de los colaboradores, por lo que se establecen objetivos que cuantifican el tiempo por objetivos, más que por horas laboradas.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.13 Conceptualización e instrumentalización de la variable retención del personal.

Esta variable busca identificar si ha existido un cambio en las estrategias empleadas por las empresas para mantener a su personal. Según González (citado en Cáceres, Londoño, Méndez y Martínez, 2016), la retención del personal se refiere a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (p. 110). Este término destaca el valor de cada colaborador dentro de la empresa; sin embargo, menciona la retención hacia aquellos que son vitales para la organización. Resulta necesario aclarar que todos individualmente tienen la esencia requerida para el cumplimiento de los objetivos, por lo que el ausentismo de uno podría ocasionar atrasos y fallas innecesarias en otros.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.14 Conceptualización e instrumentalización de la variable promoción del personal.

Esta variable busca definir si ha habido un cambio en la promoción del personal. Según Werther y Davis (2008), la promoción del personal representa un proceso que “ocurre cuando se cambia un empleado a una posición de mejor nivel de compensación, con mayores responsabilidades y a un nivel corporativo más alto” (p. 239). La promoción funciona como incentivo para las personas colaboradoras e impulsa un mayor desempeño, debido a que brinda la oportunidad de ascender de puesto con mejores condiciones, siempre y cuando el candidato cumpla con las expectativas de la organización y demuestre ser el mejor para el puesto por sustituir.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.15 Conceptualización e instrumentalización variable beneficios del personal.

Esta variable pretende identificar si los beneficios del personal han sufrido alteraciones. Méndez (2018) la define de la siguiente manera:

Cuando las empresas ofrecen a sus trabajadores algunos beneficios adicionales a los salarios. El objetivo de dichos beneficios se basa en la idea de mejorar la calidad de vida del empleado, atender a sus necesidades básicas, formarlo en nuevas aptitudes y potenciar su satisfacción en el mercado laboral. (párr. 2).

Los beneficios son asignados a personas colaboradoras como un derecho adquirido en la organización en función del tiempo laborado. Se relaciona con la variable de promoción por su capacidad de impulsar el rendimiento de quienes lo reciben al desarrollar competencias y conocimiento; sin embargo, los beneficios son más que un plus. Se convierten en una forma de recompensar a los colaboradores por su tiempo de servicio y el desempeño otorgado dentro de la organización. Los beneficios son diversificados de acuerdo con la organización.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.16 Conceptualización e instrumentalización de la variable fidelización de los colaboradores.

Esta variable busca definir si se han transformado las formas de fidelizar a los empleados con la empresa. Cortés (2017) afirma que “fidelizar significa motivar continuamente a una o varias personas de manera individual o grupal, a establecer un vínculo moral de lealtad, por medio del cual se pueda desarrollar una relación voluntaria, permanente y a largo plazo” (p. 21). La definición menciona estrategias que las empresas utilizan con aquellos colaboradores que son fundamentales en el funcionamiento, en la cual ellos mismos tienen la voluntad de pertenecer o quedarse, porque se sienten familiarizados y no están por obligación.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.17 Conceptualización e instrumentalización de la variable cultura organizacional.

La variable busca identificar si la cultura organizacional ha sufrido alguna transformación o alteraciones en las empresas. Chiavenato (2007) la define como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 84). La cultura organizacional expresa la forma del día tras día de los colaboradores en sus áreas de trabajo, por lo que rescatan las normas morales y legales dentro de la organización con el fin de seguir una misma dirección y alcanzar los objetivos con las estrategias propuestas.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.18 Conceptualización e instrumentalización de la variable capacitación del personal.

Esta variable busca determinar si se han experimentado variaciones en las formas para el mejoramiento del talento del personal perteneciente a la empresa. Según Siliceo (2004), la capacitación del personal es la “actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (p.25). La empresa necesita reforzar las habilidades y los conocimientos de sus empleados cada cierto tiempo para enfrentar los diversos cambios en las funciones diarias.

Esta variable se va a instrumentalizar con la aplicación de cuestionario análisis documental.

1.3.1.19 Conceptualización e instrumentalización de la variable evaluación del personal.

Con esta variable se busca identificar si se ha modificado la forma de evaluar al personal. Alles (2005) la define como un “instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (p. 27). Es un instrumento que examina diferentes aspectos calificables de los colaboradores. Por ello, se menciona la evaluación de las capacidades, la atención, el conocimiento, el rendimiento, la participación, entre otros.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.20 Conceptualización e instrumentalización de la variable motivación del personal.

Esta variable busca reconocer si ha cambiado la forma en que los empleadores han motivado a sus colaboradores. Robbins y Decenzo (2009) definen este concepto “como la voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, una condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal” (p. 266). La motivación se relaciona con los beneficios, de forma que es un método que se ejecuta para lograr la lealtad y el rendimiento de las personas colaboradoras, de manera que realizan voluntariamente las funciones asignadas y con entusiasmo al aprovechar sus conocimientos y habilidades en la práctica.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.21 Conceptualización e instrumentalización de la variable salud mental.

Esta variable busca reconocer si se ha alterado la salud mental de los colaboradores. En ese sentido, salud mental se define como

un proceso de bienestar y desempeño personal y colectivo caracterizado por la autorrealización, la autoestima, la autonomía, la capacidad para responder a las demandas de la vida en diversos contextos: familiares, comunitarios, académicos, laborales y disfrutar de la vida en armonía con el ambiente. (MSP, 2012, p. 138).

La definición menciona el bienestar y el desempeño personal, en tanto que existiera la posibilidad de contraer problemas psicológicos por medio del ambiente en el que se desenvuelvan las personas colaboradoras, influyendo en su vida cotidiana de manera negativa o positiva, lo que pudiese afectar drásticamente el actuar dentro de la organización para poder realizar sus funciones de la manera correcta.

Esta variable se instrumentaliza con la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.1.22 Conceptualización e instrumentalización de la variable estrategias.

Esta variable se refiere en si se ha debido cambiar de estrategias empleadas para la gestión del talento humano. Según Chiavenato (2005), la estrategia se define como la “movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo” (p. 202). Se deben ejecutar diversas acciones para enfrentar las dificultades con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la empresa al utilizar los recursos esenciales sin la necesidad de afectar otras áreas.

Esta variable se instrumentaliza mediante la aplicación de cuestionario y análisis documental.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Tabla 1. Tabla del modelo de análisis

Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición Conceptual	Instrumento	Fuente de Información
Analizar los principales factores que inciden en el manejo del talento humano en las PYMES del sector turismo.	Jornada laboral	Si ha existido normalidad en la jornada, reducción de la jornada, cese temporal o cese definitivo del trabajo.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Cambios en la tecnología	Variaciones en la tecnología empleada por la empresa para sus funciones.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Clima Organizacional	Alteración en el clima organizacional de la empresa.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Administración del recurso humano	Presencia de cambios en la forma de administrar al personal.	Cuestionario análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Modalidad de trabajo	Variaciones en la forma en que los colaboradores prestan sus servicios.	Cuestionario y análisis documental	PYMES del sector turismo inscritas al ICT

Continúa

	Estrés laboral	Alteraciones en los niveles de estrés de los colaboradores de la empresa.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Comunicación	Diversificación en los medios de comunicación empleados para el contacto entre empleadores y personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
Analizar los cambios que han implementado las PYMES en el proceso de admisión del personal del sector turismo	Reclutamiento de personal	Modificaciones en la cantidad y forma en que las empresas atraen al personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Selección del personal	Alteraciones en la forma en que las empresas identifican al personal idóneo para el puesto.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Inducción de personal	Presencia de variaciones en la manera de realizar la inducción del personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Incentivos al personal	Diversificación o alteraciones en los incentivos otorgados al personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT

Continuación

Identificar las acciones empleadas por las PYMES en cuanto a la retención del talento humano.	Ausentismos laborales	Presencia de alteraciones en los niveles de ausentismo laboral.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Retención del personal	Cambios en las estrategias empleadas por la empresa para mantener a su personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Promoción del personal	Cambios en el desarrollo o promoción del personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Beneficios del personal	Alteraciones en los beneficios otorgados al personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Fidelización de los colaboradores	Transformaciones en las formas de fidelizar a los empleados con la empresa.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Cultura Organizacional	Si se han presentado transformaciones o alteraciones en la cultura organizacional de la empresa.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
Identificar los principales desafíos que han enfrentado las PYMES para desarrollar	Capacitación del personal	Variaciones en las formas para mejorar el talento o habilidad del personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT

Continúa

el talento humano.	Evaluación del personal	Modificaciones en las formas de evaluar al personal.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
Analizar las técnicas de motivación utilizadas por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores.	Motivación del personal	Diversificación o alteraciones en la manera en que los empleadores han motivado a sus colaboradores.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
	Salud Mental	Alteraciones en los niveles de bienestar mental de los empleados.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT
Identificar las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.	Estrategias.	Cambios o alteraciones en las estrategias empleadas por la empresa para la gestión del talento humano.	Cuestionario y análisis documental.	PYMES del sector turismo inscritas al ICT

Nota. *Elaboración propia con base a investigación PYMES del Sector Turismo.*

1.4 Estrategia de investigación aplicada

1.4.1 Tipo de investigación

La siguiente investigación se elabora con un enfoque mixto. Se abarcan aspectos cualitativos y se evalúa la realidad que están viviendo las PYMES del sector de acuerdo con la gestión del talento humano mediante la aplicación y el análisis de los instrumentos de recolección de información como el cuestionario; así mismo, cuantitativos debido a la recopilación de información y el análisis

de los datos que fueron proporcionados en las diversas áreas de investigación. Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman lo siguiente:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534).

El enfoque mixto está compuesto por aspectos cualitativos y cuantitativos. Al interpretar el enfoque cualitativo, Hernández et al. (2014) mencionan que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de la interpretación” (p. 16). El enfoque cualitativo permite conocer cualidades y características que describen eventualidades, las personas, acontecimientos, comportamientos, situaciones, pensamientos, actitudes y experiencias mediante el estudio sin la necesidad de entrar en números o cantidades.

Así mismo, al interpretar el enfoque cuantitativo, Hernández et al. (2014) explican que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en medición métrica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 15). Con base en los estudios realizados en números estadísticos se ofrecerá respuesta a las causas y los posibles efectos.

Esta investigación se desarrolla bajo el tipo de investigación exploratoria “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2014, p. 91). Debido a que el tema de estudio es nuevo, existe poca información al respecto; a su vez, es descriptiva ya que analiza el tema de estudio con respecto de los impactos ocasionados por el COVID 19 y las diversas situaciones a las que se enfrentan las PYMES. Hernández, Fernández y Baptista (2010) exponen lo siguiente:

Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de

manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, este es su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (p. 80).

1.4.2 Fuentes de investigación

Se define fuente de información como “todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. También son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de [*sic*] a la información” (Maranto y González, 2015, p. 2). Por lo tanto, estas fuentes son un requerimiento indispensable con la finalidad de llevar a cabo la investigación de manera afín. Posibilitan seleccionar los datos necesarios para el desarrollo y dar respuesta a las variables. Así, se realizará el análisis de la información.

1.4.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son el material fundamental para la realización de una investigación. Maranto y González (2005) afirman que

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe [*sic*] técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (p. 3).

Para esta investigación, se toman en cuenta las siguientes fuentes primarias:

- Información brindada por las Municipalidades de Golfito, Corredores y Coto Brus con respecto a las empresas del sector turismo.
- Organizaciones del sector turismo establecidas en las localidades como la Cámara de Turismo de los cantones y el Instituto Costarricense de Turismo (ICT).
- PYMES de la zona dedicadas a la actividad turística.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

1.4.2.2 Fuentes secundarias

Según Maranto y González (2015), las fuentes secundarias “son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p. 3). Por lo tanto, las fuentes de información secundarias permiten conocer información proveniente de una fuente principal o primaria.

Para esta investigación, se toman en cuenta las siguientes fuentes secundarias:

- Investigaciones, estudios y documentales sobre la pandemia COVID-19 realizados por científicos y expertos en el tema.
- Páginas webs de empresas del sector turismo de Golfito, Corredores y Coto Brus con la finalidad de obtener datos principales.
- Información publicada por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Datos publicados por la Comisión Nacional de Emergencias (CNE).
- Documentos oficiales e informes de empresas del sector turismo de Golfito, Corredores y Coto Brus con la finalidad de obtener datos principales.

1.4.3 Población.

La población de la investigación la constituyen 36 PYMES, entre ellas hoteles, restaurantes, agencias de tour, centros turísticos con declaratoria turística según el ICT, que se encargan de brindar servicios turísticos a los nacionales y los extranjeros de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus. Esta población de PYMES se caracteriza por ser pequeñas empresas independientes, que ofrecen servicios de calidad a los turistas y que anteriormente han optado por pertenecer a las PYMES con declaratoria turística según el ICT, por lo que debe contar con una serie de requisitos esenciales, con las debidas patentes de la municipalidad y el permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud Pública de Costa Rica de cada uno de los cantones donde se ubican, de acuerdo con el servicio que brinden.

Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias”

Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC, 2020, PYMES Costa Rica, párr. 1). Estas, por lo general, suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocios e ingresos moderados en comparación con las grandes empresas.

Para determinar de manera concreta el tamaño de una pyme, existe un cálculo en donde se clasifica de acuerdo con actividad que realiza cada organización. Por su parte, el MEIC indica que se “contempla el personal promedio contratado en un periodo fiscal, el valor de los activos, el valor de las ventas anuales netas y el valor de los activos totales netos” (MEIC, s.f., tamaño de una empresa, párr. 1). Sin embargo, la cantidad de personas trabajadoras con las que cuenta la organización influye el tamaño de una empresa.

Existe un indicador con respecto a la cantidad estimada de personas que conforman una empresa, por lo que las pequeñas empresas incluyen un personal en planilla entre los 11 y los 49 trabajadores y las medianas, entre los 50 y los 250 empleados. Cabe mencionar que este sector tiene un gran impacto en la economía, porque la mayoría de las empresas en los países pertenecen a las PYMES (Nicuesa, 2016).

1.4.4 Muestreo

Dicha investigación se realiza con el diseño de un muestreo de las PYMES. El muestreo es la selección de una parte de la población con características iguales para poder aplicar el instrumento de recolección de información de manera ágil y oportuna. Hernández et al. (2014) definen la muestra como “un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativos de esta” (p. 173). Por ende, conforma una parte de seleccionada de la población a la cual se le puede aplicar el instrumento de acuerdo con la clase, ya sea probabilístico o no probabilístico.

Según Hernández et al. (2014), el muestreo probabilístico es definido como “subgrupos de la población en que todos los elementos tiene la misma posibilidad de ser elegidos” (p. 175). De este modo, todos tendrán la misma oportunidad, en donde se precise el tamaño de la muestra de acuerdo con los tipos. Así mismo, Hernández et al. (2014) conceptualizan el muestreo no probabilístico según como “un subgrupo de la población en la que elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las características de la investigación” (p. 176). Por lo tanto, se adecua a lo

que la persona investigadora requiera pertinente para desarrollar la investigación de acuerdo con las características que plantea, implementando el muestreo probabilístico para la investigación.

1.4.4.1 Muestreo por conveniencia

El muestreo por conveniencia constituye una técnica de muestreo no probabilístico; es decir, la persona investigadora selecciona la muestra para la investigación según ciertas características en particular, de acuerdo con factores como el acceso y la disponibilidad de las personas. Para Creswell (2008), el muestreo por conveniencia es “un procedimiento, de muestreo cuantitativo en el que el investigador selecciona a los participantes, que están dispuestos y disponibles en esta investigación”. Para dicha investigación, se cuenta con la participación de diez PYMES como muestra de los 36 totales, porque estas cuentan con la disponibilidad, el tiempo y la aceptación para completar el instrumento de recolección y brindar la información pertinente, debido a que las demás empresas indicaron que no tenían el tiempo para atendernos ni contestar la información requerida para el cuestionario.

1.4.4.2 Selección de participantes o informantes de las PYMES

Para poder realizar la investigación en las diversas PYMES turísticas y poder aplicar el cuestionario de manera correcta, se deben identificar las personas colaboradoras estratégicas con la finalidad de disminuir el nivel de error en el que se puede incurrir si no se seleccionan las personas idóneas para contestar la entrevista y el cuestionario en cada una. Siguiendo lo anterior, se seleccionan a las personas encargadas de los departamentos de recursos humanos de cada una; así mismo, a los gerentes generales, quienes son las personas con el conocimiento y, por ende, las respuestas a las variables de estudio, debido a que se encargan de proponer y realizar dichas modificaciones de acuerdo con el impacto que se vive.

1.4.5 Recopilación de los datos

Para el desarrollo de esta investigación, se requiere la recolección de datos que proporcionen información confiable. Esta se recopila por medio del uso de técnicas e instrumentos. Arias (2012) afirma que “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, (...). Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 111). Estas técnicas e instrumentos varían de acuerdo con el tipo de información que se desea recopilar para que, una vez obtenida, se analice y comprenda.

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos en esta investigación corresponden a la aplicación de análisis documental como técnica y el cuestionario como instrumento, que se utilizan con el fin de obtener la información requerida, que permita desarrollar los resultados a los cuales se propone cada objetivo planteado. Las técnicas aplicadas se detallan a continuación.

- *Análisis documental.* Esta técnica busca sintetizar información obtenida de documentos teóricos sobre un determinado tema con el propósito de analizarla e interpretarla. Dulzaides y Molina (2004) la definen como “el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas” (párr. 11). Se requiere que las fuentes sean confiables para así obtener información veraz y eficaz. Esta información se recopila al utilizar instrumentos tales como el cuestionario.
- *Cuestionario.* La presente investigación es de carácter descriptivo; por lo tanto, se utiliza este instrumento para la recolección de datos. Los autores Hernández et al. (2010) la definen como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 217). Es decir, existe facilidad para la recolección de los datos, además de que se puede diseñar de tal manera que se logre una segmentación.

1.4.6 Análisis e interpretación de la información

El análisis e interpretación de la información se realiza con la finalidad de dar respuesta a los objetivos del estudio, por medio de cada uno de los datos obtenidos mediante las técnicas implementadas, entre ellas, agrupar y resumir los datos e identificar la relación entre variables. Todo ello se aplica sobre la totalidad de las PYMES con declaratoria turística de los tres cantones en estudio de acuerdo con el ICT. Se procede a la aplicación del siguiente análisis de información:

- *Análisis estadístico.* Consiste en realizar un análisis de forma gráfica de la información recolectada por medio de encuestas, entrevistas y cuestionarios.

Una vez recolectada la información, se procede a realizar la interpretación de los datos. Se busca un resultado de los análisis obtenidos mediante una conexión en relación con el conocimiento que se tiene sobre el tema, por medio de la creación de tablas, gráficos y cuadros de una manera

explicativa para ofrecer resultados de la información analizada con el fin de llegar a conclusiones sobre los hallazgos encontrados en el análisis. Esta interpretación se realiza de acuerdo con los conocimientos previos y adquiridos durante la investigación con el propósito de cumplir con los objetivos dispuestos.

1.4.6.1 Alcances

El alcance de dicha investigación se basa en poder identificar las modificaciones en las PYMES con la finalidad de que les sea de utilidad para conocer la situación actual con respecto al COVID-19 y los efectos de esta realidad en las pequeñas y medianas empresas para que, de esta forma, se implementen en los planes estratégicos (si los tuviesen) y medidas para una correcta gestión de su recurso humano al considerar las implicaciones del impacto del COVID-19 en la administración de los empleados.

Además, la información que se desarrolla en dicha investigación es de utilidad para las personas interesadas en la creación a futuro de pequeñas y medianas empresas y que requieren conocimientos previos como forma de capacitarse para la correcta administración de los recursos humanos ante la nueva realidad proveniente de los cambios generados por la pandemia. Ciertas entidades, como las municipales, podrían beneficiarse con esta información para tomarla en cuenta en sus planes de desarrollo cantonal.

Todo lo anterior se desarrolla con la finalidad de poder generar un estudio más próximo con respecto a la afectación de la gestión del recurso humano en las organizaciones. Se busca que las logren afrontar tal situación de forma que se adapte la operación continua y su recurso humano. También, implica una toma de decisiones acelerada al procurar un aspecto positivo en cada una de ellas.

1.4.6.2 Limitaciones

Para esta investigación, se apuntan las siguientes limitaciones:

- Difícil acceso a la información, debido a que muchas PYMES no están recibiendo solicitudes para realizar este tipo de investigación, debido a que se encuentran en fase de apertura, o bien se encuentran cerradas por el impacto ocasionado por la pandemia del COVID-19.

- La modalidad virtual puede dejar aspectos importantes sin contestar por parte de las PYMES por estudiar, de modo que para salir rápido de la investigación que se lleva a cabo, brinden datos de forma incompleta, errónea y sin la importancia que amerita.
- Existe poca información teórica, por ser un tema reciente, no existe una cantidad necesaria para realizar la investigación con aspectos relacionados con el turismo en la Región Brunca.
- La veracidad de la información que las PYMES están brindando para el desarrollo asertivo de la investigación, así como la obstrucción de la información necesaria.

Al finalizar este capítulo, se identifica la interrogante por la cual se está desarrollando dicha investigación. Se pretende determinar cuál es el impacto que ha ocasionado el COVID-19 en la gestión del talento humano de las PYMES turísticas; así mismo, se menciona la importancia de realizar esta investigación. De acuerdo con la conceptualización e instrumentalización de las variables, se determina que este estudio es tipo mixto, con un enfoque exploratorio descriptivo, en donde toman en cuentas las fuentes de información a las PYMES del sector turismo y las revisiones bibliográficas de instituciones que pueden brindar información relevante.

La población de estudio corresponde a las PYMES con declaratoria turística dada por el ICT. Además, las personas seleccionadas para aplicar los cuestionarios y la encuesta corresponden a personas estratégicas como los encargados de recursos humanos y los gerentes los cuentan con la información de primera mano. Así mismo, se determina cuáles son los instrumentos utilizados para recolectar la información, por lo que determina que será mediante cuestionarios y entrevistas. También, se menciona cómo se analizará e interpretará la información que se logre recolectar mediante la aplicación de los instrumentos. Finalmente, se explica el alcance de la investigación y las limitaciones.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo se propone exponer a la persona lectora características de los cantones en estudio; es decir, describir por medio del uso de revisiones y análisis bibliográficos y generalidades sobre los cantones de Golfito, Coto Brus y Corredores. Ello permitirá referenciar, claramente, el lugar donde se está realizando la investigación. Se abordan aspectos tales como la densidad demográfica de los cantones, su biodiversidad, sectores económicos, problemática social, entre otros. Además, en el capítulo se definen aquellos aspectos legales que influyen de forma directa e indirecta en el estudio que se está realizando. A modo general, en el marco de referencia, se desarrollan temas y conceptos relacionados con la investigación que permiten abordar el problema.

2.1 Generalidades y desarrollo específico de los cantones

El territorio conformado por los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus pertenecen a una zona rural ubicada al sur del país en la provincia de Puntarenas. Según indica el Instituto de Desarrollo Rural (INDER, 2015), estos “forman parte de la región de planificación socioeconómica denominada Brunca” (p. 3). Dentro de esta región, también, se encuentran los cantones de Pérez Zeledón, Buenos Aires y Osa.

Los cantones en estudio cuentan con una extensión territorial de 3308,5 km². Golfito tiene la mayor extensión con 1754 Km², seguido por Coto Brus con 933,9 km² y, por último, Corredores con una extensión de 620,6 km² (INDER, 2015). Estos territorios están conformados por distritos, los cuales se muestran distribuidos por cantón en la siguiente tabla:

Tabla 2. Extensión de distritos por cantón

Cantón	Distrito	Extensión (km²)
Golfito	Golfito	345,60
	Puerto Jiménez	720,54
	Guaycará	324,66
	Pavón	363,16
Corredores	Corredor	272,19
	Canoas	122,33
	La Cuesta	40,25
	Laurel	185,83
Coto Brus	San Vito	142,37
	Sabalito	356,74
	Agua Buena	61,18

Continúa

Limoncito	118,57
Pittier	255,05

Nota. Recuperado de Planes Estratégicos 2007-2017 de cada Municipalidad.

En la tabla anterior, se observan tanto los distritos por cantón, como sus extensiones territoriales. En Golfito, el distrito de mayor extensión corresponde al de Puerto Jiménez; mientras que en Corredores es el de Corredor, con una extensión de 272,19 km² y, por último, Coto Brus, donde su distrito de mayor extensión es el de Sabalito. Así mismo, los distritos se encuentran ordenados en la tabla por número de importancia, lo que revela que las localidades de Golfito, Corredor y San Vito corresponden a las cabeceras de estos cantones.

Aunque se trate de un territorio ubicado en una zona rural, existe una cantidad considerable de habitantes por cantón. El cantón de Corredores el de mayor población con una cantidad de 41 831 habitantes, seguido por el cantón de Golfito con 39 150 y, por último, Coto Brus, con 38 453 personas (INEC, 2011). Dicha área conformada por los tres cantones y cuenta con una totalidad de 119 434 personas.

En cuanto al clima que caracteriza estos cantones, este presenta distintas facetas. Los vientos alisios australes, que provienen del Océano Pacífico, influyen en la zona. Provocan que en el territorio existan áreas donde la temperatura media anual esté por los 18 °C y en otros sectores llegue hasta los 30 °C, con pocas variaciones a lo largo del año. De acuerdo con estas temperaturas, el clima es tropical húmedo y frío en algunas zonas, como lo es en Coto Brus (INDER, 2014). Por lo tanto, a pesar de la cercanía entre los cantones, se presentan variaciones pronunciadas en el clima, dependiendo del lugar.

En lo referente a las precipitaciones, las lluvias son constantes en el área. Se considera dentro de la zona más lluviosa del país, particularmente, en el Golfo Dulce, por causa de los vientos ecuatoriales que ingresan por el sur del país e impactan en las montañas de la Cordillera de Talamanca. Sin embargo, debido a que durante el periodo que comprende de diciembre hasta abril la velocidad de los vientos alisios se eleva, las lluvias disminuyen. Esto es provocado por el movimiento hacia el sur de la Zona de Convergencia Inter Tropical (ZCIT); es decir, de la región del globo terrestre donde convergen los vientos alisios del hemisferio norte con los del hemisferio sur (INDER, 2014). Por lo que existen variaciones constantes en el estado del tiempo de la zona; sin embargo, el lluvioso predomina dependiendo del periodo del año.

El relieve del territorio comprendido por los cantones en estudio es variado. El cantón de Coto Brus, específicamente, es una zona caracterizada por su elevada actitud y, por consiguiente, una gran cantidad de montañas que poseen picos, filas y crestas; se pueden encontrar valles, cerros y lomas, además de sectores aislados con pendientes pronunciadas y escarpadas. Así mismo, las tierras de elevada altitud se encuentran ubicadas entre los bosques húmedos y pluviales premontanos bajos (INDER, 2014). Esta zona está caracterizada por estar rodeada de montañas y cerros de elevada altitud con algunas zonas remotas y de difícil acceso.

El cantón de Golfito cuenta con un relieve y área territorial distinta a la de Coto Brus. Se caracteriza por ser una zona portuaria, la cual está rodeada de selva virgen (INDER, 2014). Por lo tanto, es reconocida principalmente por sus numerosas playas. El cantón de Corredores difiere del relieve de los cantones anteriores. Se caracteriza por la presencia de llanuras aluviales, la presencia del abanico de Paso Canoas y los pantanos permanentes o temporales (MIVAH, 2013). Así, la altura no es característica de este cantón; por lo contrario, prevalecen los territorios planos.

La biodiversidad que comprenden esos territorios es alta. El INDER (2014) afirma que “la biodiversidad del territorio es extremadamente rica en especies terrestres y marinas con especies endémicas y en peligro de extinción” (p. 36). Estas especies propias de la región deben ser protegidas dentro de áreas de conservación con el objetivo de hacerlas prevalecer. Así mismo, el INDER (2014) afirma que “La vegetación predominante está conformada por especies de plantas superiores e inferiores, entre ellas musgos, líquenes, helechos y orquídeas. Asimismo, en las sabanas se encuentra la presencia de pastos” (p. 20). Además de adornar la zona de verde, la vegetación la convierte en un lugar apto para la supervivencia de miles de especies de animales.

De igual manera, las condiciones de vegetación en la zona representan un hogar para miles de especies animales, sobre todo las de vida silvestre. El INDER (2014) afirma que entre ellos se encuentran “saínos, danta, tepezcuintle, venados, pizote, armadillos, armado zopilote, cariblanco, cabro de monte, conejo de monte, ceibita, manigordo, jaguar, puma, caucel ...” (p. 19). Por su aire limpio y fresco, debido a la cantidad de árboles y selvas vírgenes, propicia que la zona cuente con una amplia variedad de especies de aves. Entre ellas se encuentran Junco Volcanero, Lechucita Serranera, Paloma Collareja, Pava Negra, Perico Aliamarillo, entre otros (INDER, 2014). Para la existencia y la supervivencia de estos en el área, influye la posición geográfica de los cantones y las zonas boscosas y poco pobladas.

En este territorio existen numerosas hectáreas protegidas, debido a que posee áreas con un importante valor biológico por ser rica en biodiversidad, lo cual se refleja en la variedad de especies endémicas existentes. Además, se ven amenazadas ante el peligro de extinción. A continuación, se muestran algunas de las principales áreas protegidas de la zona distribuidas por cantón con sus respectivas extensiones territoriales; a excepción del cantón de Corredores, que, actualmente, no cuenta con áreas protegidas.

Tabla 3. Áreas protegidas en el territorio

Cantón	Nombre del área de protección	Área en protección (Ha)
Coto Brus	Área de Conservación La Amistad Pacífico	23 897 km
	Humedal de San Vito	4 545,11 km
	Sendero de Casa Coca- Pittier	6.3 km
	Sendero Estación Pittier Catarata	2.2 km
	Palustrino Laguna del Paraguas	50.75 km
	Parque Internacional La Amistad	199 147.18 km
	Zona Protectora Las Tablas	19 926.64 km
Golfito	Refugio Nacional de Vida Silvestre Golfito	2 810 km
	Reservar Forestal Golfo Dulce	61 702 km
	Parque Nacional Piedras Blancas	14 025 km
	Parque Nacional Corcovado	42 469 km
	Refugio de Vida Silvestre Hacienda Copano	260 km
	Refugio de Vida Silvestre Donald Peter Hayes	211 km
	Humedal Lacustrino Pejeperrito	43 km

Nota. Recuperado del Sistema Nacional de Áreas de Conservación, MINAE

Como se evidencia en la tabla 2, las áreas de conservación de estos territorios declarados de esta manera por decretos ejecutivos no solo están conformadas únicamente por parques nacionales importantes para la actividad turística de la zona, sino también fueron declaradas áreas de conservación humedales, senderos, refugios y reservas forestales con una extensión territorial pequeña en comparación con los principales parques de la zona. Incluso, algunos de ellos son privados, es decir, no abiertos al público.

2.1.1 Turismo en los cantones de estudio

Las características mencionadas anteriormente generan que el atractivo turístico en la zona sea su mayor potencial. Su belleza natural, la importante biodiversidad, su particular relieve y playas, entre otros aspectos, atraen visitantes a estas zonas, de manera constante, tanto de personas de lugares aledaños al área o fuera del país, como vecinos de la zona, que disfrutan de las actividades turísticas y de las visitas a lugares caracterizados por su belleza natural (ICT, 2011). Por lo tanto, las actividades turísticas representan una importante fuente de ingresos para el área.

Cada uno de los cantones, por estudiar en esta investigación, cuenta con actividades y lugares turísticos particulares que difieren de otros. Tal es el caso del Cantón de Golfito, que, además del ecoturismo, se caracteriza por sus bellas playas y atrae turistas nacionales como extranjeros cada año. Quienes, aparte de sentirse atraídos por esas actividades, también visitan la zona por el Depósito Libre Comercial de Golfito, que, por sus bajos costos en electrodomésticos y afines, funciona como actor de atracción turística. Además, este cantón cuenta, como se ha mencionado anteriormente, con una gran riqueza natural distinguida por sus montañas, zonas protegidas y parques nacionales de importancia mundial (SINAC, 2016). Estas características forman parte del producto que se le ofrece al turismo tanto local, nacional, como extranjero.

Por sus numerables riquezas naturales y gran oferta turística, Golfito cuenta con un programa que fortalece la gestión local del turismo. Este tiene por nombre Programa de Gestión Integral de Destinos Turísticos (GID). El propósito consiste en que las organizaciones del cantón tengan una ruta de acción para desarrollar estrategias que hagan que el destino sea más atractivo para los turistas, trabajando en forma conjunta, tanto los empresarios, como las municipalidades, instituciones públicas, cámaras de turismo, entre otros, para el desarrollo sostenible del cantón (ICT, 2019). Un plan de gran utilidad para que el cantón sea conocido tanto nacional como internacionalmente.

En el caso del cantón de Coto Brus, se practica principalmente el ecoturismo. Este territorio posee reservas indígenas que se caracterizan por tener una gran cantidad de recursos naturales, entre ellos cataratas y hermosos ríos, en los cuales algunos de ellos tienen las condiciones para practicar deportes de aventura como el rafting y actividades acuáticas como paseo en kayak. También, la zona cuenta con senderos en reservas forestales como el Jardín Botánico Wilson y el

Humedal de Coto Brus (INDER, 2014). Dichas condiciones convierten al cantón en un lugar con alto potencial turístico.

Además, en el cantón de Corredores, la naturaleza también es impulsora de actividades turísticas. Esto se debe a que en esta zona se encuentran bosques a los alrededores, donde se pueden realizar diferentes actividades como senderismo y ciclismo de montaña, avistamiento de aves, entre otras actividades. En esta zona se encuentran cavernas, ríos y cataratas de gran belleza. Así mismo, aparte del ecoturismo, el cantón ofrece centros turísticos y de recreación (MIVAH, 2013). Por lo tanto, es una zona, que, pese a no tener playas, cuenta también con un alto potencial turístico.

El turismo representa en la zona una importante fuente de ingreso, pero las actividades económicas no se limitan únicamente a él. En el caso del cantón de Golfito, el turismo representa una actividad importante para el desarrollo del cantón, sobre todo en la comunidad de Puerto Jiménez, donde la mayoría de la población depende de las actividades turísticas para subsistir (SINAC, 2016). Sin embargo, se desarrollan otras actividades que propician el desarrollo económico de la zona.

2.1.1.1 Unidad de planeamiento del Pacífico Sur

El turismo en el país está regulado por entidades nacionales que procuran el desarrollo de esta actividad en una determinada zona. El Plan Nacional de Desarrollo Turístico realizó la división del país en 10 unidades de planeamiento. Estas se ubican en espacios geográficos determinados, y, por ende, poseen características particulares concernientes a factores ambientales, sociales, culturales, económicos y políticos. Esta división permite un mayor conocimiento del espacio turístico, con el propósito de crear estratégicas y políticas para el desarrollo de la actividad de acuerdo con las necesidades y características de cada unidad (ICT, 2007). Una de estas corresponde a la Unidad de Planeamiento del Pacífico Sur, la cual se encarga de crear estrategias para el crecimiento del turismo de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus.

Esta unidad busca que la actividad se desarrolle sosteniblemente, de manera que se protejan los recursos naturales y, a su vez, las pequeñas empresas crezcan por medio del turismo. Así lo plantea el Plan de Desarrollo Turístico Pacífico Sur (2011), el cual tiene como visión lo siguiente:

Ser la unidad diferenciada en turismo vivencial tierra-mar con buenas prácticas ambientales que agrega valor como complemento del turismo ecológico posicionando a esta Unidad en

el contexto del país. Se debe consolidar la microempresa como alternativa económica local y crecer sosteniblemente con metas discretas en cantidad y calidad haciendo valer la relación mar, ruralidad y áreas protegidas (p. 63).

En la visión de esta unidad se busca aprovechar las ventajas turísticas de la zona en relación con otras para aumentar la economía de forma sostenible; es decir, que el mar, los numerables espacios rurales y las áreas protegidas con las que cuenta la región sean fuentes potenciales de atracción turística. Para ello, la unidad se ha propuesto cumplir objetivos específicos tales como el aumento del número de empresas turísticas en los cantones del Pacífico Sur, programas de capacitación para el recurso local, entre otros (ICT, 2007). Los objetivos que se pretenden cumplir por medio de la implementación de estrategias buscan impulsar el crecimiento turístico.

2.1.2 Actividades económicas de los cantones

En la Región Brunca se desarrollan principalmente actividades del sector primario. En el cantón de Golfito, cuyas tierras poseen las condiciones adecuadas para la explotación de madera, se destacan el cultivo agrícola (sobre todo de Palma) y la producción pecuaria, es decir, del criadero de animales con fines económicos. Además, en la zona se desarrollan la actividad pesquera y de acuicultura, donde se explota el camarón, el atún, sardina, entre otras especies (INDER, 2014). Por lo tanto, se considera que en el sector existe una economía dedicada principalmente al sector primario, así como demás actividades del sector secundario y terciario.

Dentro de las actividades económicas del sector terciario, que se realizan en la zona, se destacan los servicios dados por los restaurantes y hoteles. Entre ellos se mencionan los siguientes: la Marina Fish Hook, Marina Banana Bay, Mar y Luna Resort, entre otros. Además, en lo referente al sector comercio, se destaca el Depósito Libre de Golfito, el cual es un mercado libre de impuestos (MIVAH, 2013). Este último es un generador de empleo y de importantes recursos económicos para el desarrollo del cantón, debido a la cantidad de personas locales, nacionales e incluso extranjeros que lo visitan para realizar sus compras.

El cantón de Coto Brus, por su parte, debido a las condiciones climatológicas, la cantidad de montañas, y entre otros aspectos ambientales ya mencionados, no la hacen apta únicamente para la actividad turística. También, se desarrollan actividades económicas tales como el cultivo del café, el cual corresponde al producto agrícola más importante de la zona; así mismo, se cultivan

productos como el frijol, maíz, papa y rambután (INDER 2014). Lo que significa que es una zona donde las actividades económicas del sector primario son indispensables para la subsistencia de muchos de sus habitantes.

Numerosas personas de este cantón, además de dedicarse a la siembra, también desarrollan otras actividades económicas. Dentro de esas actividades se encuentran las comerciales y otras de carácter productivo, tales como el desarrollo de la agroindustria, agro ecoturismo y ganadería; además, gran parte de sus habitantes se dedican al emprendedurismo y al desarrollo de MYPYMES, porque la mayoría desarrollan negocios familiares o trabajan de forma independiente (MIVAH, 2013). Por ello, la región es atractiva por la diversidad de actividades económicas que se desarrollan.

El cantón de Corredores también cuenta con múltiples actividades económicas. No se limita, únicamente a ciertos sectores. En este último, las actividades principales corresponden al comercio tanto formal como informal. Se desarrollan actividades agropecuarias como el monocultivo de palma de aceite. La cooperativa Coopeagropal constituye la principal desarrolladora de esta actividad en todos sus niveles, desde la recolección hasta el procesamiento del fruto. Además, se desarrollan otras actividades agropecuarias de subsistencia como la siembra de arroz y la ganadería bovina, porcina, avícola, entre otras (MIVAH, 2013, p. 13). Por lo tanto, el monocultivo de palma de aceite corresponde a una de las principales actividades generadoras de empleo en la zona.

A pesar de la diversidad de actividades económicas en la zona los índices de pobreza y desempleo son elevados. La Zona Sur del país, región donde se encuentran los tres cantones en investigación, registra la mayor incidencia en pobreza en el país con un 30.3 por ciento (INEC, 2019). Sus habitantes se encuentran en condiciones desfavorables para aportar al desarrollo de estos cantones. El 39 % de las personas pertenecientes a Corredores se encuentran en condición de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). Esto quiere decir que carecen del acceso a vivienda, servicios sanitarios, educación básica e ingreso mínimo. Por su parte, en el cantón de Coto Brus el 36 % y en Golfito el 40 % de los hogares presentan esta condición (Quesada, 2020). Así, se visualiza el bajo nivel de desarrollo económico de las familias de estos cantones y la creciente pobreza.

Estos indicadores de pobreza ubican a la zona ante la necesidad de la creación de fuentes de empleo. El porcentaje de desempleo en la Región Brunca alcanzó para el primer trimestre del año

2020, una tasa del 12.7 % (ECE, 2020). Ello representa un porcentaje elevado en comparación con años anteriores.

2.1.3 Generalidades de las PYMES

Para la reducción de las tasas de desempleo, las PYMES “juegan” un papel importante. En Costa Rica, la existencia de estas repercute en el desarrollo económico y la generación de empleos en el país, esto debido a que el parque empresarial costarricense está formado por micro, medianas, pequeñas y grandes empresas. Esto repercute en la sostenibilidad económica del país al aportar a la generación de empleos, los productos y los servicios (Quesada, 2020). Las PYMES contribuyen a que Costa Rica se mantenga activa a nivel económico.

La importancia de las PYMES para Costa Rica queda reafirmada tal y como indican entidades gubernamentales. Según afirma el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2020) “Las PYMES han sido y continúan siendo un pilar de democratización económica, contribuyendo a la creación de empleos, la innovación, la reducción de la desigualdad y a la generación de riqueza, lo cual favorece el bienestar de la población” (párr. 12). Por lo tanto, además de mantener a Costa Rica activa económicamente, las PYMES contribuyen a que la población desarrolle sus proyectos innovadores.

2.1.4 Las PYMES en los cantones de estudio

La Región Brunca está integrada por los cantones en investigación, además de Osa, Buenos Aires y Pérez Zeledón, el grado de importancia de las PYMES es indispensable para sus desarrollos económicos. Representan el 99 % del total de las empresas (el cual corresponden a 5380), dentro de las cuales el 9 % corresponde a pequeñas. Más de la mitad, se dedican a ofrecer servicios y el 24,3 % se dedica a la actividad comercial (MEIC, 2020). Por lo tanto, se determina que las PYMES son fuentes principales de ingresos y de empleo para los habitantes de la zona.

Las actividades que desarrollan estas PYMES en cada cantón son variadas. Se distribuyen por sector tal y como se muestra en las siguientes figuras. Además, se establece la cantidad de PYMES que poseen los cantones en estudio y el porcentaje que representa de la totalidad de las existentes en la Región Brunca.



Figura 1. Porcentaje de PYMES en el cantón de Corredores.

Nota: Tomada de la presentación de Política Nacional de Empresariedad 2030. Estrategia Territorial para la Empresariedad: Región Brunca, realizada por el MEIC.

En la Figura 1, se observa que el cantón de Corredores cuenta con un 10 % de la totalidad de las empresas existentes en la Región Brunca, donde el mayor porcentaje se dedica a la agricultura con un 51 %, seguido por las dedicadas al comercio con un 25 %, a la industria con un 19 % y solo un 5 % al sector servicios en donde se encuentra el turismo. El cantón de Coto Brus cuenta con el siguiente porcentaje de PYMES de la totalidad de la región Brunca.



Figura 2. Porcentaje de PYMES en el cantón de Coto Brus.

Nota: Tomada de la presentación Política Nacional de Empresariedad 2030. Estrategia Territorial para la Empresariedad: Región Brunca, realizada por el MEIC.

En la Figura 2, se observa que este cantón posee el 11 % de MYPYMES de la Región Brunca, donde el 57 % se dedica al sector servicios, seguido por el sector comercio con un 21 %, las dedicadas a la agricultura con un 16 % y, por último, las de industria con un 6 %.

Así mismo, la Figura 3 se muestra la cantidad de PYMES existentes en el cantón de Golfito y el porcentaje de acuerdo con el sector económico.



Figura 3. Porcentaje de PYMES en el cantón de Golfito.

Nota: Tomada de la presentación Política Nacional de Empresariedad 2030. Estrategia Territorial para la Empresariedad: Región Brunca, realizada por el MEIC.

Según los datos revelados en la Figura 3, el cantón de Golfito posee el 13 % de las MYPYMES de la Región Brunca. Más de la mitad de ellas corresponden a empresas dedicadas a la agricultura, mientras que el 20 % se dedican al comercio, el 19 % a la industria y solo el 3 % a actividades del sector servicios.

Los datos anteriores revelan el grado de importancia que poseen las PYMES para los tres cantones en estudio. Corresponden a cantones en condición de pobreza; sin embargo, la constitución de PYMES ha generado fuentes de empleo para la zona, y, por consiguiente, la reducción de la pobreza. Datos del MEIC (2019) revelan que el 56 % de las fuentes de empleo de la Región Brunca se genera por grandes empresas, mientras que un 44 % es generado por PYMES. Esto representa más de 11 mil fuentes de empleo en la región. Por lo tanto, existe una cantidad considerable de familias dependen de este tipo de empresas.

Las PYMES turísticas constituidas en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus aprovechan los hermosos paisajes y playas para brindar servicios y actividades a turistas que visitan

la zona. Dentro de las actividades y los servicios turísticos que ofrecen las PYMES de la zona comprendida por estos cantones se encuentran las agencias de viajes, los servicios de hospedaje, caminatas por senderos, entre otros (ICT, 2020). Estas actividades y servicios constituyen para la región una importante fuente de ingresos.

2.1.5 Impacto de la pandemia por COVID-19 en las PYMES

La nueva realidad provocada por la pandemia COVID-19 ha traído repercusiones para la economía de las empresas. Ha afectado en mayor proporción a las PYMES en aspectos principalmente relacionados con las ventas. El MEIC (2020) menciona que:

Los mecanismos utilizados por las empresas para hacer llegar sus bienes y servicios a los clientes, se convierte en un elemento de gran importancia en las circunstancias actuales, en donde las medidas sanitarias impuestas por las autoridades implican una gran cantidad de restricciones de movilidad y permanencia en sitios públicos, con el objetivo de disminuir las posibilidades de contagio. En ese sentido, es preocupante que casi el 80 por ciento de las PYME optan por realizar ventas directas, por lo que es de esperar que su volumen de ventas decaiga de forma notable, si no adoptan otras formas de entrega. (p. 10).

El impacto de la pandemia ha repercutido principalmente en las ventas, sobre todo en aquellas cuyos ingresos no son elevados. Esto trae como consecuencia que el recurso humano se afecte, sobre todo en aspectos tales como el salario, la reducción de jornadas laborales, incentivos, e incluso que sea causa de despidos. Ello provoca incertidumbre en las personas colaboradoras y genera un ambiente de tensión que incluso llega a repercutir en la productividad de estos dentro de las organizaciones.

2.1.6 Impacto de la pandemia en las empresas del sector turismo

El impacto de la pandemia se ha manifestado de forma diferenciada en los distintos sectores. El MEIC (2020) menciona que “Sin duda es el sector turismo el que manifiesta una mayor afectación, al grado de que tres cuartas partes de las empresas turísticas han tenido una caída en las ventas superior al 75%” (p. 11). Por lo tanto, las personas dedicadas a actividades turísticas han visto las consecuencias generadas por la pandemia en mayor proporción en relación con las que se dedican a otros sectores de la economía en Costa Rica.

Parte importante de la afectación al sector turismo costarricense es debido a la disminución de visitas internacionales al país. El ICT (2020) indica que “En el tercer mes del año se contabilizaron 127 201 llegadas internacionales por la vía aérea, cifra que en comparación con las 276 036 llegadas internacionales de 2019 representa un decrecimiento de -54% debido a la emergencia sanitaria mundial” (párr. 2). Las medidas sanitarias propuestas por organismos internacionales y nacionales de salud influyeron en la reducción de traslados hacia otros países, debido a que estas medidas se basan principalmente en evitar la movilización fuera de los hogares y el distanciamiento social.

2.1.7 Desafíos de las PYMES durante el COVID-19

El impacto de la pandemia por COVID-19 ha provocado que las empresas hayan tenido que buscar la adaptación a esta nueva situación. Muchas se han adaptado con facilidad al cambio, pero otras han presentado mayor dificultad. Sin embargo, todas buscan proteger a su recurso humano y evitar su despido al garantizarles el bienestar dentro de la empresa (Fundación Carlos Vial Espantoso, 2020). Eso representa parte de los principales desafíos a los cuales se enfrentan las PYMES y las empresas en general dentro de un panorama de incertidumbre generado principalmente por el riesgo de la discontinuidad del negocio, la disminución en las ventas y las nuevas formas de trabajar que se imponen, entre otros factores.

Muchas de las empresas centran su atención en evitar la quiebra de sus organizaciones. Se toma una serie de decisiones tales como el despido. Sin embargo, dentro de los principales desafíos están la adaptación a la transformación digital que se vive en las empresas producto de las medidas sanitarias como el distanciamiento social, por lo cual los negocios deben contar con herramientas tecnológicas que les permita mantener las labores de forma remota y saber encontrar oportunidades de negocio que no dependan de actos presenciales para lograr las ventas (Fundación Carlos Vial, 2020). Además, el desafío de capacitar a sus empleados para que se adapten a esta realidad virtual y desarrollen la capacidad de manejarlas adecuadamente.

2.2 Aspectos normativos de las PYMES turísticas costarricenses

2.2.1 Ley N.º 2 Código de Trabajo

El Código de Trabajo en Costa Rica establece los lineamientos por los cuales el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) se rige. Esto para velar y cumplir con los derechos y las obligaciones de los patronos y trabajadores, por lo que se explican detalladamente a lo que ambas

partes se someten para poder establecer un contrato laboral, así como las consecuencias a las que se exponen en caso de incumplimiento.

Este Código se puede considerar la base para el adecuado funcionamiento de los contratos laborales en Costa Rica, en donde se explican detalladamente puntos esenciales que se deben tener en cuenta y de conocimiento público; así mismo, cuáles medidas se pueden tomar y en cuáles no para evitar inconvenientes de acuerdo con las decisiones que tomen las jefaturas con respecto al talento humano de las organizaciones.

Entre los artículos más sobresalientes del Código de Trabajo en materia de investigación se menciona el artículo 66, donde se establece el reglamento de trabajo elaborado por el patrono de acuerdo con las leyes, decretos, convenios y contratos vigentes que lo afectan. El artículo 68 en donde se establecen las reglas de orden técnico y administrativas para la buena marcha de la empresa en donde se menciona horas de entrada, salida, lugar, momento en que comienzan y terminan las jornadas.

En el capítulo segundo Jornadas de Trabajo, en el título tercero de jornadas, descansos y salarios, en los artículos 135 al 145 se menciona lo establecido para las jornadas laborales por el código, así mismo los artículos 147 al 152 del capítulo tercero se establece los días feriados, de descanso semanal y vacaciones obligatorias, del artículo 153 al 162 sección II sobre el tema de las vacaciones anuales, así como también en el capítulo cuarto del salario y de las medidas que lo protegen se encuentran en artículo 162 al 176, mencionando en el capítulo quinto el salario mínimo del artículo 177 al 179 (SCIJ, 2016).

2.2.2 Ley 9832 Reducción de jornadas ante declaratoria de emergencia nacional

La Ley 9832, decretada por la Asamblea Legislativa de Costa Rica, se establece con la finalidad de autorizar la reducción de las jornadas laborales acordadas entre las partes. Permite resguardar el empleo de las personas y reducir la finalización de los contratos. Esto cuando los ingresos brutos de las empresas se afectan por declaratoria de emergencia nacional de conformidad con Ley 8488 conocida como Ley Nacional de Emergencias y Prevención de Riesgos, la cual fue establecida para reducir las consecuencias sociales, económicas, ambientales, inducidas por los factores de riesgo de origen natural y antrópico.

En el artículo 3 de la Ley 9832 se menciona la reducción de la jornada de trabajo en donde el patrono podrá modificar de forma unilateral la reducción de las jornadas de trabajo hasta en un 50

% de las horas pactadas entre las partes, siempre y cuando exista una afectación en los ingresos por medio de la declaratoria de emergencia nacional, por lo cual se debe realizar una inspección de trabajo por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en un periodo de tres días posterior al inicio de la reducción de la jornada, para identificar si se puede aprobar el procedimiento (SCIJ, 2020).

2.2.3 La Constitución Política de Costa Rica

La Constitución Política de Costa Rica fue creada para determinar los límites y la relación entre los poderes del Estado de Costa Rica con sus ciudadanos al establecer las bases de convivencia entre el gobierno y el pueblo. En el artículo 57 indica que todo trabajador tendrá el derecho de un salario mínimo por ley para poder disfrutar de bienestar y existencia digna. Por lo tanto, en una reducción de la jornada laboral en declaratoria de emergencia nacional, las empresas deben mantener al margen el pago a sus trabajadores por un salario mínimo y no menos de lo establecido por ley.

2.2.4 Decreto 42248-MTSS: Suspensión temporal de contratos de trabajo

Mediante el decreto 42248-MTSS se busca proteger el empleo de las personas en el país para evitar los despidos masivos y aumento de la tasa de pobreza en los próximos meses ante la declaratoria de emergencia nacional provocado por el COVID-19, en busca de un mecanismo para el adecuado procedimiento de la suspensión temporal de contratos de trabajo en casos relacionados con los incisos a) y b) del artículo 74 del Código de Trabajo, en donde se menciona la suspensión temporal de los contratos de trabajo ya sea por falta de materia prima o por fuerza mayor.

Según el artículo 1 del Decreto 42248-MTSS, la solicitud de suspensión temporal de los contratos, se deberá presentarse ante la entidad responsable de realizar la investigación pertinente, según lo estipulado en el artículo 75 del Código de Trabajo, dentro de los tres días posteriores al día en que ocurrieron los hechos detalladamente con las causas en que se fundamenta, el plazo aproximado para la suspensión de los contratos, los puestos para los cuales aplica, lista de trabajadores, asignar un representante de los trabajadores así como un correo electrónico para ser notificado. (Decreto 42248-MTSS del 2020).

2.2.5 Ley 2412 Pago de Aguinaldos

La Ley 2412 mejor conocida como Ley de Pago de Aguinaldos establece que todos los patronos deberán dar a todos colaboradores un beneficio monetario anual equivalente a un mes de salario.

Este se calcula en base a los sueldos ordinarios pagados durante los 12 meses anteriores al 1 de diciembre del año a pagar. En el artículo 3 de la Ley refiere que todo trabajador que haya cumplido más de un mes de laborar, pero menos de un año, se le deberá cancelar el equivalente a los meses laborados. La reducción de la jornada trae consigo una disminución del pago a los colaboradores, el cual afecta el cálculo para realizar el pago del aguinaldo siendo este un monto menor. (SCIJ, 1959).

La información recopilada en el marco referencial, en su mayoría, corresponde a datos contemplados en las páginas de entidades gubernamentales, por lo que se trata de información veraz y confiable. Esta deja en evidencia la problemática de los tres cantones en cuanto al desempleo, y lo indispensable que son las PYMES para el crecimiento económico de los cantones en estudio. En cuanto a los aspectos legales que impactan las PYMES de la investigación, se establece el código de trabajo como principal influyente. Este contempla las normas legales que regulan la relación patrono-trabajador. Dicha relación se modifica a partir de la nueva situación presentada en el país y el mundo, por el COVID-19, además de Ley 9832 reducción de jornadas, la Constitución Política, el decreto 42248-MTSS en la suspensión temporal de contratos y la ley de pago de aguinaldos 2412.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como principal propósito exponer por medio del uso de teorías y conceptos y temas relacionados con la investigación con el objetivo de brindar a la persona lectora información de utilidad para mayor comprensión del estudio que se está realizando. Por consiguiente, se desarrollan aspectos referentes al manejo del talento humano, los procesos de admisión, la motivación, la retención del talento humano, la capacitación, la evaluación del personal y la salud mental.

3.1 El manejo del talento humano en las organizaciones

Las personas con habilidades y talentos requeridos de acuerdo con las necesidades estratégicas de la organización representan el recurso humano que aporta a su éxito. Prieto (2013) se refiere al talento humano como la “capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de la organización” (p. 17). Por lo cual, el talento humano constituye el grupo de ventajas competitivas con las que cuenta una persona para aportar positivamente a la empresa.

El talento humano corresponde a un elemento indispensable para la productividad y cumplimiento de objetivos, por lo que lograr su adecuada gestión constituye una necesidad para las personas gerentes y administradoras de las organizaciones. Jaramillo (2005) menciona que “La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. (...) las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización” (p. 106). Así, cada vez se requiere desarrollar mayor cantidad de métodos y estrategias para lograr atraer, mantener y desarrollar las capacidades de las personas colaboradoras.

El manejo del talento humano implica un conjunto de factores que contribuyen al bienestar y mantenimiento de las personas dentro de la organización. Jaramillo (2005) menciona que la gestión del talento humano se basa en la aplicación de un conjunto de procesos tales como el reclutamiento, evaluación del desempeño, selección, salud mental, recompensas, bienestar, entre otros, que contribuyen en la dirección de las personas en la empresa, con el propósito de mejorar el ambiente laboral, prestar un mejor servicio y tener empleados satisfechos, entre otros beneficios que genera la correcta gestión. Por lo tanto, se debe prestar especial atención a estos factores determinantes

para el éxito en la administración de este recurso humano idóneo para la organización, para así poder desarrollar esas habilidades indispensables para la empresa.

A continuación, se desarrollan algunos factores que forman parte importante del manejo del talento humano en las organizaciones y que deben ser considerados para hacer una adecuada gestión de ese recurso humano.

3.1.1 El clima organizacional

El ambiente laboral en que se desenvuelven las personas empleadas influye en su percepción y satisfacción dentro de la empresa, a esto se le conoce como clima laboral. Chiavenato (2009) lo define brevemente como “el ambiente entre los miembros de la organización” (p. 260). Sin embargo, el ambiente es un término amplio, el cual no deja clara la definición. Mientras que Sandoval (2004) lo define como “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas (...)” (p. 84). En dicho concepto se indican algunos factores que forman parte de ese ambiente en el que se desenvuelve el personal e interfiere en sus comportamientos.

El clima laboral varía de una empresa a otra de acuerdo con su comportamiento interno. Rodríguez (2016) señala que el clima organizacional está directamente relacionado con la cultura de las empresas; es decir, de los valores, creencias, hábitos, tradiciones y entre otros aspectos que definen su personalidad. Por lo tanto, el clima es un aspecto que se desarrolla en las organizaciones y que depende en gran medida de la administración y las estrategias aplicadas para garantizar una cultura favorecedora, la cual sea compartida por todas las personas colaboradores.

Por consiguiente, un clima laboral apto es un aspecto vital para alcanzar el éxito de las empresas. Prieto (2013) menciona que “es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas” (p. 72). Lo que significa que esta es relevante no solo para propiciar un ambiente interno agradable para las personas empleadas, sino que además aporta a la mejora en los servicios que brinda la empresa y, por consiguiente, contribuye a alcanzar las metas de los planes estratégicos, ya que cuenta con empleados satisfechos y, por ende, productivos.

3.1.1.1 *La teoría del clima organizacional de Rensis Likert*

En el clima organizacional, es importante hacer referencia a la teoría de Likert, la cual establece un parámetro para medirlo. Se basa en la creencia de que la actitud de las personas empleadas depende del comportamiento administrativo, y de la percepción que tengan tanto las personas subordinadas como las superiores sobre el clima organizacional (Rodríguez, 2016). Por consiguiente, esta teoría parte de la idea de que el comportamiento y niveles de satisfacción están directamente relacionados con el trato que reciben de sus líderes y que de esta relación depende el ambiente laboral que se desarrolle en la empresa.

En síntesis, la reacción y el comportamiento de las personas empleadas y sus supervisores va a depender más de la percepción que tenga sobre la organización, que de la realidad objetiva. A partir de esta idea, Likert (citado en Ramos, 2012) define cuatro factores principales que influyen sobre la percepción de la persona sobre el clima de la organización:

Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (p. 62).

Dichos factores influyen sobre el bienestar de las personas que forman parte de una empresa al hacerlas sentir motivadas y satisfechas o desanimadas con su trabajo dentro de la organización, y, por lo tanto, se propicia un clima organizacional desfavorecedor para sí mismos. Específicamente, Likert (citado en Rodríguez, 2016) se refiere a tres variables que influyen en la percepción que tiene cada persona sobre el clima de la organización donde labora, las cuales se definen a continuación:

Variables causales. Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. (...)

Variables intermedias. Están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables finales. estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. (p.7).

Estas variables corresponden a realidades de la empresa que son percibidas de distintas formas por las personas y que influyen en su motivación, satisfacción y forma de desenvolverse dentro de la organización.

Las variables mencionadas anteriormente se relacionan e interactúan entre sí, y a partir de esto Likert define y mide los tipos de clima organizacional existente, así como de cuatro sistemas, los cuales se muestran en la Figura 4 por Chiavenato (2011).

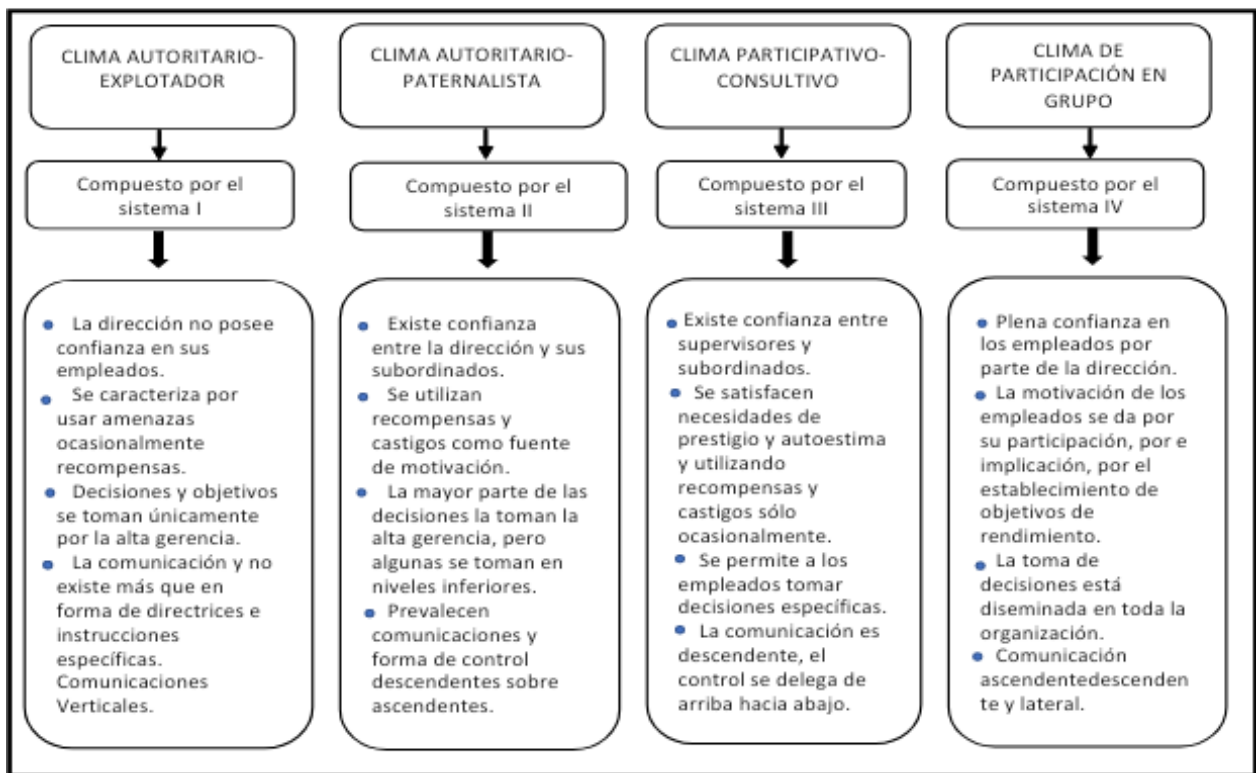


Figura 4. Tipos de clima Organizacional.

Nota: Basado en el modelo de Likert (1968). Recuperado de Chiavenato (2011).

De acuerdo con la Figura 4, el primer clima organizacional está formado por una administración autoritaria que no aporta a la satisfacción y motivación de sus personas colaboradoras. En el segundo clima, existe una supervisión también autoritaria pero paternalista, donde no se delegan responsabilidades. El tercer clima consultivo mejora con una administración que brinda seguridad a las personas trabajadoras para participar en las decisiones que se tomen y hacerlas sentir parte

importante de la empresa. Por último, el clima cuatro es de estilo democrático. En él interactúa el personal de la empresa en la toma de decisiones.

3.1.2 Satisfacción laboral

La adecuada gestión del talento humano en las organizaciones requiere conocer cuáles son aquellas situaciones que producen satisfacción al personal y cuáles son aquellos factores que intervienen negativamente en estos con el propósito de aplicar las técnicas necesarias para propiciar un clima laboral favorable para el desarrollo del talento humano. Chiavenato (2009) menciona que la satisfacción de las personas está estrechamente relacionada con la adaptación; es decir, estos experimentan bienestar al cubrir sus necesidades de pertenencia a un grupo social y si esta adaptación es buena, denota que existe salud mental en la persona. Ello significa que el ser humano por naturaleza requiere las buenas relaciones interpersonales para experimentar bienestar.

En este sentido, cuando las personas colaboradoras en una organización desarrollan ese estado de bienestar consigo mismos y hacia los demás, se genera lo que se conoce con el nombre de clima organizacional. La motivación también está relacionada directamente con este concepto, por lo que, si esta es alta, el clima organizacional será favorable, generando satisfacción, colaboración, ánimo, entre otros valores. Pero, si el nivel de motivación es bajo, se presentarán conflictos y situaciones negativas para el bienestar del personal de la empresa (Chiavenato, 2009). Lo que deja claro el nivel de importancia de la motivación y salud mental del personal para el clima de la empresa y la organización en general.

3.1.3 El estrés en las organizaciones

El clima organizacional se altera cuando el comportamiento de sus colaboradores se modifica negativamente por diversos factores. Como consecuencia, se genera un clima desfavorable para la organización en general. El estrés representa uno de esos principales factores que repercute en el bienestar de las personas colaboradoras. Chiavenato (2017) menciona que “El concepto de estrés está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y el entorno” (p. 378). Lo anterior significa que el estrés se genera a raíz de actitudes de insatisfacción de las personas frente a diferentes factores.

Las personas miembros de una organización se exponen a diferentes niveles de estrés, los cuales varían dependiendo de las actividades laborales y su grado de dificultad, cantidad de tareas, entre otros factores. Chiavenato (2017) menciona tres tipos de factores: los ambientales, organizacionales e individuales.

En los factores ambientales, se encuentran la incertidumbre económica o la tecnológica; es decir, la incertidumbre generada por la dificultad para adaptarse a los cambios en este ámbito, además de aspectos como un ambiente físico inadecuado, el ruido, entre otros. Dentro de los organizacionales se destaca las demandas en las tareas, que en muchos casos genera la incertidumbre de no poder ser alcanzadas en el tiempo previsto o por su nivel de dificultad. Por último, los factores individuales hacen referencia a los problemas familiares y económicos (Chiavenato, 2017). En este último grupo de factores, las fuentes de estrés no se producen dentro de la empresa, sin embargo, pueden afectar el ambiente laboral.

Por su parte, Luthans, como se citó en Chiavenato (2017), menciona otro tipo de factores causantes de estrés además de los ambientales, organizacionales e individuales. Este tipo corresponde a los factores grupales, los cuales describe como aquellos factores donde la influencia del grupo genera estrés en las personas debido a dos razones: la primera por la falta de cohesión al grupo y la segunda por falta de apoyo social. En ambos casos, existe rechazo hacia la persona en la empresa, y, por ende, se convierte en un generador de estrés para esta.

El estrés representa un obstáculo para el funcionamiento exitoso de una organización al tener influencia en el comportamiento de las personas miembros de una empresa. Sin embargo, este no siempre es negativo, porque representa un incremento en los niveles de adrenalina, que puede generar un alto desempeño y motivación en los colaboradores (Armas, Llanos y Traverso, 2017). Pero, dependerá de cómo se maneja la intensidad del estrés y en qué forma lo canalizan.

Además, es negativo cuando la salud de las personas se afecta. Armas et al. (2017) afirma que “Los niveles altos de estrés producen desequilibrio físico y psicológico afectando el bienestar de las personas” (p. 123). En este caso, la afectación a la salud no solo puede ser emocional y mental, sino también se pueden presentar malestares físicos que imposibilitan las actividades diarias para las personas.

Esta condición no solo genera efectos fisiológicos, las organizaciones también presentan repercusiones en su eficacia. Wagner y Hollenbeck (como se citó en Chiavenato, 2017) refieren los siguientes costos organizacionales que genera el estrés:

Costos de asistencia médica. El estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados. (...)

Ausentismo y rotación. La insatisfacción y el estrés causan a las organizaciones muchos más problemas que los costos directos de asistencia médico-hospitalaria. También constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. (...)

Poco compromiso con la organización y bajo rendimiento. La insatisfacción también es causante de que los colaboradores disminuyan su rendimiento, compromiso y eficacia con la organización, representando un costo indirecto.

Violencia con el centro de trabajo. El estrés y la insatisfacción en el trabajo también pueden generar escenarios violentos entre los miembros de una organización. Los cuales culminan en capacitaciones u otros mecanismos para la resolución de conflictos que genera costos para la empresa. (p. 384-385).

Se concluye que el estrés puede ser causante de costos elevados y otras consecuencias graves, si no es tratado a tiempo en los colaboradores de la organización.

3.2 Los procesos de admisión

En la organización existe un método empleado para la captación, la selección y la colocación de los empleados como un proceso necesario al momento de que la organización tenga que cubrir un puesto vacante. Por ello, se menciona el concepto de reclutamiento como un método utilizado para atraer a las posibles personas candidatas. La selección funciona como un filtro, así como una forma de escoger las personas que más se adapten a lo que se solicita para el puesto y, por último, la inducción, en donde se busca que, una vez contratada la persona, se le brinde una guía sobre la cultura organizacional, los objetivos y las metas del negocio con el fin de garantizar su cumplimiento con eficiencia y eficacia.

El término reclutamiento se considera como un proceso en el cual se ofrecen oportunidades laborales a un sector y lo utilizan como base de datos para realizar una adecuada selección de personal. Chiavenato (2007) considera que el reclutamiento es una agrupación de técnicas y procedimientos, demarcando la palabra atraer como clave en este aspecto, este proceso se realiza con la finalidad de llamar la atención de aquellos candidatos que se encuentren potencialmente calificados y que, por ende, sean capaces para desempeñar con eficacia el puesto por el cual se está concursando (p. 149). Al mismo tiempo, con dicho procedimiento, se crea una base de datos de las personas para posibles eventualidades. Asimismo, se puede mencionar la existencia de tres medios de reclutamiento, interno, externo y mixto.

El reclutamiento interno se realiza dentro de la organización con las personas colaboradoras que tiene la empresa en la nómina. Chiavenato (2007) indica que este reclutamiento se da cuando, “al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)” (p. 158). Por lo tanto, este tipo de reclutamiento favorece la movilidad laboral del personal que, de igual forma, cuenten con los requisitos necesarios para el desarrollo de las nuevas actividades que le sean asignadas por sus superiores dentro de la organización.

El reclutamiento externo atrae personas ajenas a la organización que cumplan con las expectativas para el puesto vacante. Según Chiavenato (2007), para que el reclutamiento externo proceda, se debe contar con candidatos que no integren la organización al momento de iniciar con el procedimiento; es decir, personas extrañas a los demás. También, es importante mencionar que se procede, en tanto exista una vacante que por razones organizacionales se deba cubrir con personas verdaderamente capacitadas, personas que aporten al cumplimiento de los objetivos (p. 160). Por lo tanto, se entiende que siempre y cuando exista una vacante por cubrir, y la organización no cuente con personal interno lo suficientemente capacitado para el puesto, se optará por el reclutamiento externo.

El reclutamiento mixto mezcla los dos tipos: el interno y externo; por lo tanto, toma en cuenta suplir la vacante al personal de la empresa y las personas ajenas que participan del proceso de reclutamiento. En este caso, Chiavenato (2007) explica que, en el reclutamiento mixto, siempre existirá una vacante por cubrir, porque al momento de que un colaborador consiga avanzar en sus logros profesionales y ascienda a otro puesto, existirá otro compañero, que cubra el puesto que dejó

el anterior, por lo que a nivel interno se crearía una cadena en donde llegará el momento de que necesiten la colaboración externa, a menos de que el proceso interno no se realice (p. 164). Es decir, el reclutamiento mixto es una cadena que empieza internamente, y termina de forma externa.

Por consiguiente, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se procede con la selección del personal para agrupar aquellas personas candidatas que cuentan con las características necesarias y atinentes tanto para la organización como para el puesto. Chiavenato (2007) indica que “En la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien” (p. 169). La relación entre el reclutamiento y la selección se basa en que el primero atrae selectivamente a las personas candidatas y el segundo se clasifica entre los del reclutamiento, los candidatos que más cumplan con los requisitos de la organización.

A continuación, Chiavenato (2007) amplía a manera de ejemplo la selección del personal.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (...) como en el plano psicológico (...) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. (p. 169).

La selección del personal se puede aplicar mediante cinco etapas, entre ellas se menciona la entrevista de selección, las pruebas de conocimiento o habilidades, los exámenes psicológicos, exámenes de personalidad y las técnicas de simulación con la intención de filtrar a las personas candidatas y lograr alcanzar el objetivo de colocar al personal idóneo en el puesto que corresponda de acuerdo con sus resultados; sin embargo, cabe destacar, que cada organización cuenta con sus propias normativas, de modo que cada una decide como ejecutar el proceso de selección que más les convenga o se adapte a la organización.

La técnica de entrevista de selección implica conocimientos, habilidades y tacto para seleccionar al mejor candidato. Según Chiavenato (2007), la entrevista suele ser imprecisa y subjetiva, pero es la más utilizada por las empresas, es un proceso que se realiza entre dos o más personas que

interactúan entre sí para estimar cuál sería la respuesta del candidato ante una posible eventualidad laboral, cumpliendo con el objetivo de escoger al candidato que mejor cumpla con las necesidades del puesto vacante, además de que tiene mayor influencia sobre la decisión final (p. 177). Por consiguiente, se comprende como el proceso de filtrar y seleccionar a la persona candidata que muestre las condiciones deseables para continuar con el proceso de selección.

Las pruebas de conocimientos o de habilidades se aplican con la finalidad de saber cuánto conoce la persona postulante sobre el puesto por el que está concursando, además de saber si cuenta con las habilidades requeridas. Para Chiavenato (2007), estas pruebas se pueden describir de la siguiente manera:

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (...) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. (p. 182).

Las pruebas psicológicas se aplican para determinar el estado mental de las personas en determinado ambiente. Según Chiavenato (2007), estas pruebas evalúan las aptitudes individuales, habilidades y conocimientos de las personas al utilizar acertijos mentales, de artes, de toma de decisiones, entre otros que se apliquen de acuerdo a la organización, para conocerlas mejor y tener una idea sobre las posibles decisiones de empleo, la orientación profesional, y lo referente a lo laboral como tal, también añade que “los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas” (p. 185).

Las pruebas de personalidad permiten conocer la forma de ser de la persona postulante y comparar con lo que se espera para el puesto y la organización. Chiavenato (2007) considera que “sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (...) o por el temperamento (...). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás” (p. 188). Por lo tanto, la persona postulante puede demostrar cuán importante será para la organización, con los ideales y los conocimientos que aportará para la consecución de objetivos dentro de la organización.

Las técnicas de simulación se aplican en forma grupal, una vez que se hayan seleccionado a las personas candidatas que cumplen con lo esperado y hayan pasado las pruebas anteriores. Chiavenato (2007) indica que con este estudio se busca distinguir cómo se desarrolla el postulante en un ambiente social, en donde debe demostrar su capacidad verbal y de acción al exponerlo a la realidad, el cual adopta una postura de acuerdo con su comportamiento habitual, sea como líder o de manera aislada, permitiéndole expresar su actuar dentro de un grupo determinado y ante determinada situación (p. 188). En la aplicación de esta, la persona candidata pone en práctica tanto sus conocimientos y habilidades para comunicarse y desenvolverse con los demás.

Ahora bien, en lo que respecta al proceso de inducción, este es un instrumento utilizado para encaminar a la persona colaboradora con las costumbres y las funciones de cada organización. Chiavenato (2007) habla sobre el programa de socialización o inducción como una forma de guiar al personal nuevo sobre los valores, normas y patrones con los que cuenta o ha creado la organización con el funcionar diario, haciendo que los mismos se logren adaptar y ejecuten sus labores de la manera más oportuna según las creencias y expectativas de la organización (p. 197). El proceso de inducción funge como el último proceso de admisión de la organización.

3.3 La motivación y retención del talento humano

En la actualidad, las empresas deben resolver problemas externos como internos para un adecuado funcionamiento, por lo que deben de gestionar la mejor forma de seleccionar a su personal idóneo y buscar la salida de aquel personal no apto para el cargo. Determinar ese talento humano productivo en el momento justo, es indispensable, ya que favorece la situación económica y el ambiente laboral.

Una vez que hayan identificado y seleccionado el talento humano indispensable dentro de la organización, se vuelve relevante que las empresas desarrollen técnicas, estrategias y mecanismos para motivar a su personal con la finalidad de asegurar que esté satisfecho y fidelizado con la empresa; es decir, que cuenten con incentivos, promoción, y una adecuada cultura organizacional. El talento humano es el activo imprescindible de acuerdo con sus capacidades, habilidades, conocimientos, competencias, inteligencia, actitud y carácter. Las empresas deben invertir en materia de tecnología e innovación para contar con un personal capacitado, desarrollar y adaptarse

a los nuevos cambios, por lo que si el personal no es apto para llevar a cabo las funciones estaría incurriendo en pérdidas considerables.

Actualmente, las empresas deben ir más allá de solo reclutar, seleccionar y capacitar al personal, hacer estos procesos representa una inversión en el corto y largo plazo para mantener estables las relaciones laborales con las personas colaboradoras. Para Chiavenato (2007), la retención del talento humano implica una serie de elementos que se deben implementar para satisfacer las necesidades del personal, como las remuneraciones económicas, las prestaciones sociales, la higiene y seguridad en el trabajo, así como las relaciones sindicales (p. 275). Sin embargo, existen otros elementos que se pueden considerar de acuerdo con las necesidades de las personas, debido a que no todas se pueden satisfacer de la misma manera.

A continuación, se presentan los subsistemas para la retención de los recursos humanos presentado por Chiavenato (2007).

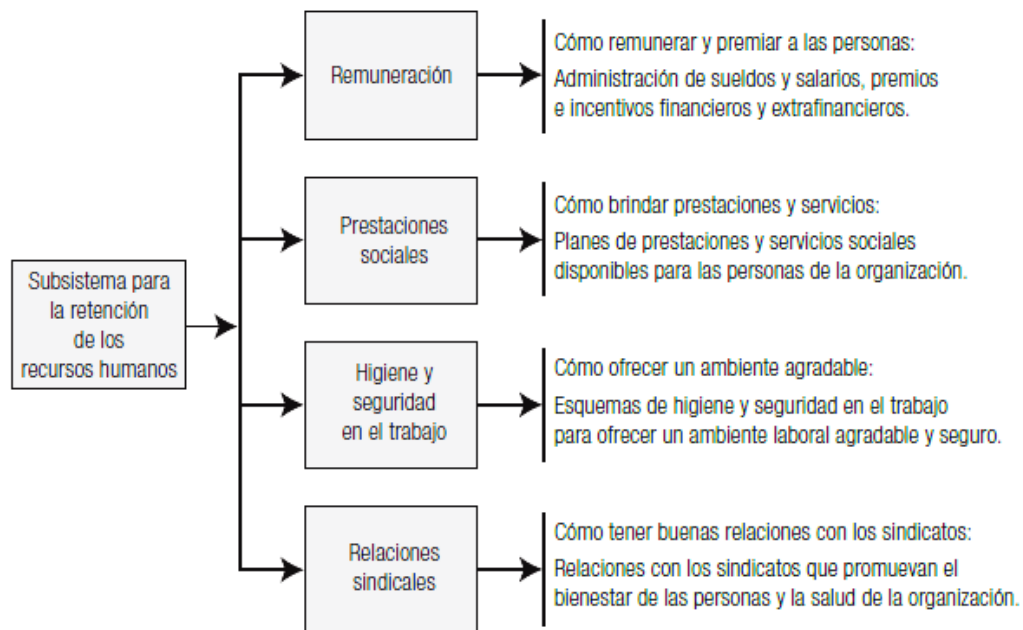


Figura 5. Subsistema de retención de los recursos humanos.

Nota. Administración de recursos humanos. Recuperado de Chiavenato, I. (2007).

De este modo, existen factores que son esenciales en una empresa en el momento de establecer estrategias que conlleven a una retención del recurso humano. El ambiente en donde se desarrolla es cada vez más exigente y competente. Por ello, existe una serie de teorías que fundamenta la

motivación para la retención del personal como las teorías de Frederick Herzberg y la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

3.3.1 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

La teoría de los dos factores fue propuesta para dar a conocer mejor el comportamiento que presentan el personal en el espacio de trabajo donde se desarrollan las tareas asignadas.

Para Herzberg, Mausner y Bloch (1959) existen dos factores que explican y orientan el comportamiento de las personas en el trabajo, la primera son los factores de higiene o la insatisfacción, es decir “estos se presentan en el ámbito que rodean a los colaboradores y abarcan la forma en que realizan sus funciones” (p. 113). Estos factores están fuera del alcance de las personas, por lo que algunos de los factores que se pueden mencionar son los salarios, los beneficios, la dirección y supervisión de la persona encargada, las condiciones físicas, ambientes de trabajo, directrices, políticas.

Como segundo factor, Herzberg et al. (1959) mencionan los factores motivacionales o de satisfacción, es decir, “están bajo dominio de las personas o talento humano de la empresa” (p. 116). Por lo tanto, están ligados directamente al comportamiento o las emociones de las personas en relación con el crecimiento y el desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, las responsabilidades en el ámbito laboral y las tareas que se deben realizar acordes con el puesto que se desempeña.

3.3.2 La jerarquía de la pirámide de Abraham Maslow

Esta teoría de la rama de la psicología de Maslow, se formula de acuerdo con las necesidades del individuo, la cual se fundamenta conforme se satisfacen las necesidades básicas, por lo que el ser humano desarrolla necesidades de diferentes formas y niveles. Existen cinco niveles en donde se desarrollan las necesidades fisiológicas, de seguridad, las sociales, de estima y autorrealización (Maslow, 1991). De esta manera, el ser humano responde a las actividades que percibe del entorno que lo rodea, es así como el comportamiento del individuo se rige por un porcentaje de necesidades que adquiere de forma inconsciente, en donde el ser humano actúa de forma distinta acorde con su personalidad.

Según Maslow (1991), las necesidades fisiológicas son aquellas que se encuentran en primer nivel; es decir, las necesidades básicas que todo ser humano necesita para vivir, entre las cuales se

pueden mencionar respirar, hidratarse, alimentarse, descansar, protegerse y reproducirse (p. 25). Cuando el ser humano satisface estas necesidades logrando adaptarse y sobrevivir al entorno al que se están exponiendo constantemente, surgen nuevas necesidades con un nivel de mayor importancia y se superan las anteriores.

Las segundas necesidades son las de seguridad. Surgen una vez que el individuo haya logrado satisfacer en su mayoría, las de primer nivel o bien, las básicas. Son relacionadas con la seguridad y estabilidad de las personas, por lo que se menciona la seguridad física y saludable, un empleo estable y remunerado al considerar los ingresos que se perciben, los recursos de seguridad moral, familiar y derecho a vivienda (Maslow, 1991). Estas necesidades son expresadas de diversas maneras, principalmente, a través del miedo que sienten las personas de perder algo, de enfrentarse a situaciones desconocidas, a la confusión. Las personas sienten temor a perder el control de su vida y sentirse vulnerables o débiles frente a las circunstancias con las que se puedan enfrentar.

Las necesidades sociales son el tercer nivel de pirámide de Maslow. También, se conocen como las necesidades de pertenencia y amor. En aspectos sociales, se encuentran la afiliación, desarrollo afectivo, la asociación, la aceptación y la intimidad sexual (Maslow, 1991). Esta necesidad tiene sentido ante el individuo, cuando las de seguridad y las básicas están en su mayoría satisfechas, los seres humanos en su entorno deben relacionarse con otras personas, en donde pone en práctica el compañerismo, la amistad, el aprecio, la pertenencia, y la aceptación; sin embargo, trasciende del impacto en aspectos religiosos, sociales, económicos, científicos, políticos y morales.

Las necesidades de reconocimiento son conocidas como de valoración. Están asociadas a la constitución psicológica de las personas. Estas necesidades son agrupadas en dos clases, las que, a la misma persona, es decir, a su interior, el amor propio, el respeto a sí mismo, estima propia, autoevaluación, autoestima, y a las que hacen énfasis en los demás, tomando en cuenta aspectos como la reputación de las personas, el éxito social y la fama. (Maslow, 1991, p. 31). El ser humano necesita recibir reconocimiento por los logros alcanzados. Esto para mantener buenos niveles de desempeño dentro de la organización.

Según Maslow (1991), la última necesidad se refiere a la de autorrealización, en donde las personas se motivan a crecer personalmente, por lo que se crean aptitudes como la moralidad, la creatividad, la espontaneidad, la falta de prejuicios, la aceptación de los hechos, y la resolución de problemas. De esta manera, las aptitudes que se implementen permiten el adecuado desarrollo

personal de los trabajadores, reflejan un mundo interno de valores concretos y una imagen definida de sí mismos. Todas las demás necesidades ya han sido abarcadas en su mayoría.

3.3.3 El ausentismo del personal

El ausentismo del personal en la organización abarca diversos aspectos, como no presentarse a laborar durante el día o llegar tarde. Chiavenato (2007) menciona que las personas colaboradoras se ausentan por motivos de enfermedades que impiden trasladarse a su trabajo, por situaciones personales de fuerza mayor, problemas con el medio de transporte, problemas económicos y falta de motivación. Así mismo, existen más causas que pueden presentarse para justificar las ausencias, las cuales deben ser sometidas a valoración por la persona encargada del departamento y considerar si es justificable.

El índice de ausentismo en las empresas debe ser lo más bajo posible, debido a que, a mayor nivel, más es la pérdida financiera, y el volumen de las actividades planeadas serán menor a lo estipulado, por lo que se debe realizar el cálculo correspondiente con la siguiente fórmula matemática presentada por Chiavenato (2000), con la cual se mide el índice de ausentismo de los colaboradores en la empresa.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de hombres/horas perdidas}}{\text{Total de hombres/horas trabajadas}} \times 100$$

En el índice de ausentismo, se debe considerar los diversos periodos que se pueden tomar en cuenta, es decir, semanas, meses y años; sin embargo, lo recomendado es realizarlo diariamente para tener un control más exacto. Chiavenato (2007) sugiere dos enfoques para realizar el cálculo del índice de ausentismo. El primero es el índice de ausentismo sin retirados.

Se refiere al personal en actividad normal, por lo que se consideran únicamente las faltas y los retardos transformados a horas en relación con: faltas justificadas por razones médicas, faltas por razones médicas no justificadas, retrasos por causas justificadas y no justificadas. (p. 145).

Asimismo, se puede considerar como un índice mixto que abarca los aspectos justificables como los que no se justifican.

También, el segundo índice de ausentismo o por periodos largos que pueden ser justificados por el tiempo que se ausenten. Chiavenato (2007) lo define con “un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo de tiempo prolongado: vacaciones, licencias de todo tipo, ausencias por enfermedad, por maternidad o por accidentes de trabajo” (p. 145). Por lo tanto, para este índice de ausentismo se toman en cuenta el no presentarse a laborar por periodos mayores a un día, el cual pueden llegar a durar hasta meses.

3.3.4 La cultura organizacional

La cultura organizacional en cada empresa representa variables diferentes para manejar las relaciones laborales, en donde se mezclan una serie de creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas que representan el modo en que se desenvuelve la empresa. Chiavenato (2007) lo define como “una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p. 418). El concepto de cultura organizacional ha recibido modificaciones con el paso de los años, debido a que anteriormente no se consideraba un tema relevante en la organización.

Para la industrialización clásica entre los años 1900-1950, la cultura organizacional estaba enfocada en la teoría X, la cual se enfocaba en el pasado al hacer referencia a las tradiciones y los valores de las personas considerando, principalmente, la experiencia. Sin embargo, para Chiavenato (2007), la cultura organizacional en la industria neoclásica de 1950-1990 estaba basada en la teoría de transición con énfasis a los acontecimientos de lo que sucede en el presente y al momento, por lo que se tomaba en cuenta con énfasis en la adaptación al ambiente en que se desenvolvía. Para el año 1990, en la era de la información, se desarrolló con la teoría Y, orientada hacia el futuro, en busca de cambios e innovación para modificar los paradigmas al valorar el conocimiento y la creatividad.

La cultura organizacional se deriva del comportamiento constante que tiene las personas colaboradoras para realizar sus funciones y alcanzar los objetivos de la organización. Para Chiavenato (2007), esta se puede percibir por medio de sus efectos y consecuencias representadas por un iceberg.

En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las

consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

La comparación con un Iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. (pp. 84-85).

Por lo tanto, las consecuencias físicas y concretas representan aspectos que pueden ser modificados a favor sin complejidad alguna, la cual no representa un problema a la hora de realizarse; sin embargo, los niveles de profundidad y arraigo figuran un nivel complejo en el momento de modificarlos, por lo que se tarda más tiempo y dificulta el proceso.

3.4 Capacitación y evaluación del personal

La capacitación del personal surge en la edad de piedra; sin embargo, no fue hasta la revolución industrial se incorporó un cambio y se volvió indispensable para las empresas, con la principal finalidad de ser un proceso de enseñanza y aprendizaje (Mitnik, 2006). Es decir, la capacitación del personal pretende adecuar la conducta de las personas conforme a los objetivos, según las necesidades de la organización. El capital humano bien seleccionado aporta con sus habilidades y servicios a la organización.

La capacitación del personal es un proceso implementado por las organizaciones para adaptar al empleado y fortalecer su desarrollo profesional. Para Chiavenato (2007), es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386). La capacitación se enfoca en el mejoramiento de la calidad del talento humano y se vale de todos los medios que incrementen conocimientos, habilidades y actitudes en cada persona que conforme la empresa.

Por lo tanto, la capacitación del personal es la protagonista de mejorar la ejecución de las tareas de las personas colaboradoras para brindar mayor productividad empresarial, porque es una actividad que permite ofrecer un servicio de calidad para los clientes y satisfacer las necesidades de la empresa de forma eficaz. Se considera que las expectativas cambian a través del tiempo, incluyendo en ellas implicaciones que limitan el desarrollo correcto del talento humano, por lo que requiere capacitar a su personal constantemente.

Además, la evaluación del desempeño no es una práctica nueva. En la Edad Media, era utilizada en función de la relación costo beneficio. Asimismo, en la Segunda Guerra Mundial, el interés se dirigía exclusivamente a las máquinas como medio de la productividad, sin embargo, en el siglo XX, el ser humano era visto como un objeto moldeable a los intereses de cada organización, porque, con el transcurso del tiempo, las nuevas teorías desligaron el interés en las máquinas y fueron puestas en el ser humano, no solo implementando el desempeño humano, sino también evaluarlo y orientarlo hacia objetivos comunes (Chiavenato, 2007). Por esta razón, es la importancia del ser humano y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización.

Por su parte, la evaluación del personal mide el rendimiento laboral del personal en la empresa. Chiavenato (2007) indica que la evaluación del desempeño “es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro” (p. 243). Por lo tanto, la finalidad será juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas colaboradoras.

Según Mondy (2010), el concepto de la evaluación del desempeño “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas” (p. 239). Por lo tanto, este proceso es importante para alcanzar exitosamente el plan estratégico de la organización. La evaluación del personal en las organizaciones, a veces, es complicada de lograr. Este es un proceso que lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo; por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo y el interés requerido para identificar las necesidades en las que deban implementarse mediante la capacitación y la realimentación con la finalidad de obtener eficiencia en sus personas colaboradoras.

3.5 Salud mental del talento humano

La salud mental se relaciona con la vida diaria de los seres humanos. Esta se refiere a la manera en que cada uno se relaciona con las actividades laborales y personales; así mismo, a la manera en que cada uno armoniza sus deseos, habilidades, sentimientos y valores morales para enfrentar a las instancias de la vida. La salud mental puede depender de cómo se siente frente a sí mismo, cómo se siente frente a otras personas y en qué forma responde a lo que ocurre en la vida diaria.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2004) señala que

la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Los conceptos de salud mental incluyen bienestar subjetivo, autonomía, competencia, dependencia intergeneracional y reconocimiento de la habilidad de realizarse intelectual y emocionalmente (p. 7).

Por esta razón, hay que prestar atención no solo a la salud física sino también a la mental y social, para evitar alteraciones en el personal. La salud mental también es un estado de bienestar por el cual las personas muestran sus habilidades y son capaces de hacer frente al estrés con las situaciones que se presenten. Por lo tanto, no solo la salud mental influye en un estado de bienestar, sino también la física y social.

Es importante tanto en la vida personal como en la laboral, ya que influye en el desempeño diario de las personas colaboradoras, dando una afectación positiva o negativa en el desarrollo general (OMS, 2004). Las organizaciones deben tener en cuenta lo indispensable que es la salud mental del personal contratado, por lo tanto, deben prestar especial atención a este aspecto fundamental para el adecuado desempeño de las actividades.

Su adecuada gestión implica la mejora continua en aspectos como la motivación, la retención, el clima y la cultura organizacional, entre otros, que aseguren el bienestar de las personas colaboradoras y la organización en general. Así mismo, en cuanto a la atracción del talento humano, es importante que las empresas definan claramente cuál es el perfil idóneo que buscan reclutar con la finalidad de evitar costos indirectos a futuro debido a la rotación del personal.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos de las variables en estudio para responder a los objetivos planteados al inicio de la investigación a partir del cuestionario aplicado a los encargados de la gestión del talento humano o representantes de las PYMES del sector turismo de los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus para el periodo 2020-2021.

4.1 Generalidades

Para la aplicación del cuestionario, se contactaron 35 empresas por medio de correo electrónico, además de llamadas telefónicas. Se recibió respuesta de diez PYMES, las cuales participaron con la información requerida en el cuestionario de la investigación. Cinco corresponden a pequeñas empresas y cinco están constituidas como medianas, seis de estas organizaciones dedicadas a la actividad turística pertenecen al cantón de Golfito, tres están localizadas en Corredores y una en el cantón de Coto Brus.

Las personas encargadas de contestar al cuestionario directamente fueron seleccionadas para recaudar la información necesaria, los cuales desempeñan labores de gestión de recursos humanos, ya sea como administradores, gerentes, propietarios o como jefaturas. Cinco de ellos afirman tener más de ocho años de laborar para sus empresas, mientras que los otros cinco se encuentran en diferentes rangos; dos de ellos, se ubican en un rango a más de uno y menos de tres años; uno, a más de tres años, pero menos de cinco, y dos a más de cinco, pero menos de ocho años, por lo que son personas que cuentan con experiencia en el área de administración de recursos humanos.

Las empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario en diversas preguntas tenían la modalidad de opción múltiple, por lo que las diversas variables en estudio pueden responder varias opciones, ya que debieron aplicar múltiples opciones presentadas en el cuestionario

4.2 Factores que inciden en el talento humano

4.2.1 Jornadas laborales de las PYMES

Las jornadas laborales en las PYMES determinan el tiempo que los colaboradores dedican al cumplimiento de funciones por los cuales fueron seleccionados, capacitados y contratados. En la Figura 6, se muestran las principales afectaciones que se percibieron en las PYMES del sector turismo causa de la pandemia del COVID-19.

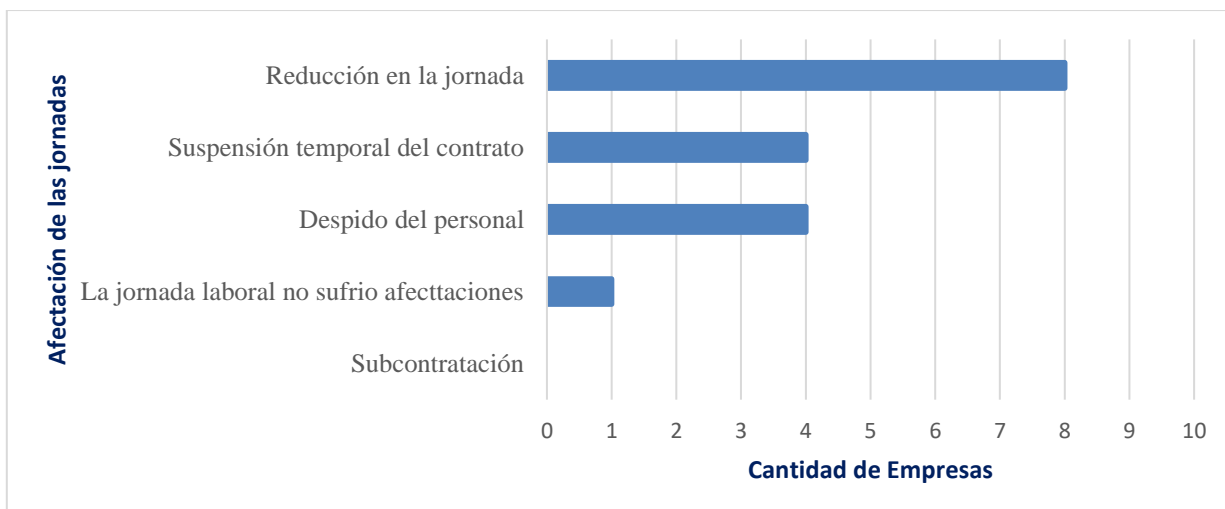


Figura 6. Afectación de las jornadas laborales en las PYMES a raíz del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En la investigación, se determinó que la mayor afectación se marcó en la reducción de la jornada laboral; es decir, que ocho empresas tuvieron que disminuir la cantidad de horas laboradas diariamente a sus colaboradores, en donde muchas veces se redujeron a medio tiempo y a cuartos de tiempos. Del mismo modo, cuatro empresas tuvieron que suspender temporalmente los contratos con la finalidad de poder disminuir los pagos salariales, debido a la falta de ingresos económicos por la disminución de la visita de turistas en la zona.

Además, con una situación más grave debido a la falta de liquidez económica, cuatro empresas despidieron parte de su personal, porque la reducción en la jornada y la suspensión de los contratos no era suficiente para cubrir los gastos; sin embargo, solamente una empresa no se vio en la necesidad de afectar las jornadas laborales de su personal.

4.2.2 Cambios en la tecnología

La pandemia ha ocasionado que la tecnología tome un papel importante en las empresas en la actualidad, debido a la facilidad con que muchas personas pueden realizar sus funciones diarias sin la necesidad de estar físicamente en las oficinas. En la Figura 7, se muestran los cambios en la tecnología que las empresas han implementado para poder continuar con las labores del manejo del recurso humano.

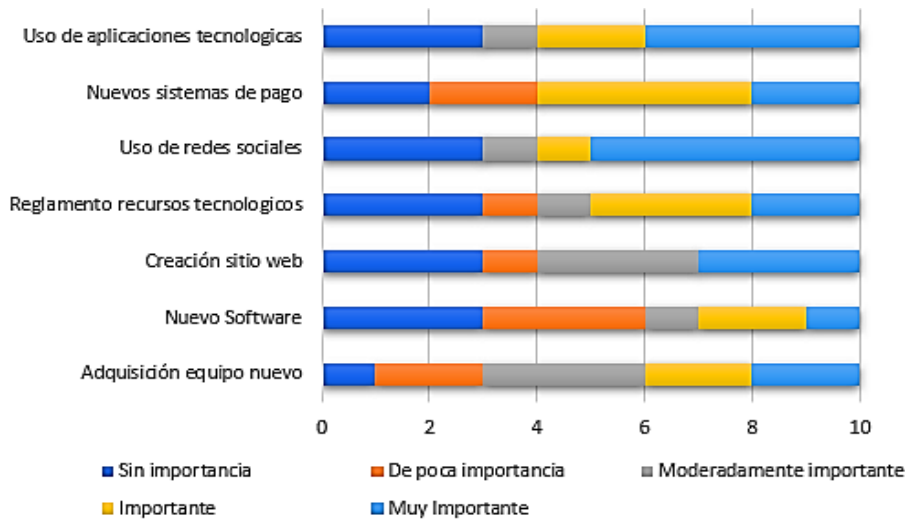


Figura 7. Cambios en la tecnología en las empresas

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

La adquisición de nuevo equipo tecnológico para tres empresas es de moderada importancia; para dos empresas es muy importante y para dos empresas el cambio ha sido importante. Sin embargo, existen dos empresas que indican que es de poca importancia y una que el cambio no es nada importante en la empresa, puesto que continuó realizando las labores diarias con el equipo existente.

La implementación de un nuevo software en las empresas no ha sido uno de los cambios tecnológicos más importantes que las empresas hayan podido implementar en tiempo de pandemia. Se identifica, en su mayoría, este cambio con un nivel sin importancia para tres empresas, de poca importancia para tres empresas, mientras que para una empresa este cambio es moderadamente importante; sin embargo, para dos de las mismas, es un cambio importante y para una corresponde a un cambio muy importante que puede facilitar los procesos diarios de la organización.

La creación de un sitio web en donde las PYMES puedan compartir a los clientes anuncios, paquetes, promociones, cambios de horarios, entre otros aspectos, no ha sido de gran importancia. Se inclina en diversos aspectos equitativamente. Para tres empresas, es un cambio sin importancia, porque cuentan con un sitio web que los identifican ante los demás. Además, tres lo clasifican como moderadamente importante. Para tres es muy importante, porque no cuentan con un sitio web para llegar al público y una de poca importancia, debido a que no es un cambio que considere importante en sus funciones diarias.

El uso de páginas web de las empresas y los accesos a nuevas plataformas digitales conlleva la aplicación de reglamentos que regulan el uso de los recursos tecnológicos para brindar mayor seguridad de acuerdo con los datos obtenidos. Para tres empresas, este reglamento es completamente sin importancia, otras tres empresas lo catalogan como importante, porque todo debe tener su reglamento, así mismo dos empresas lo caracterizan por ser muy importante, ya que delimita el uso que se le va a dar a la tecnología en las funciones asignadas a cada persona colaboradora.

El mayor cambio tecnológico que las empresas han implementado en tiempo de pandemia es el uso de las redes sociales como medio de comunicación entre las empresas y las personas turistas. Esto debido a que cinco empresas mencionan que el uso de las redes es muy importante en momentos críticos como lo ha sido la pandemia. Asimismo, una empresa lo visualiza como importante, y otra como moderadamente importante; pero, tres empresas se inclinan hacia el uso de redes sociales como un acontecimiento sin importancia alguna en los cambios tecnológicos.

Los nuevos sistemas de pago de las empresas cada vez son más amplios, desde el pago en efectivo, tarjetas de crédito o débito, pago con cheques, Banking o Sinpe Móvil, ampliando la posibilidad a los clientes de los medios utilizados para cancelar. Además, dichos sistemas de pago impulsan la cancelación de los servicios sin contacto físico y se evita exponer tanto al personal, como al turista, de modo que no necesariamente deben pagar con efectivo.

Según datos recolectados sobre las empresas bajo investigación, se percibe que los nuevos sistemas de pago son muy importantes para dos empresas, importantes para cuatro empresas, es decir, más de la mitad de las PYMES coinciden en que los nuevos medios de pago deben ser utilizados e implementados por las empresas, mientras que para dos empresas es de poca importancia y para dos es sin importancia completamente.

El uso de las aplicaciones virtuales conlleva una estrecha relación con los nuevos sistemas de pago, porque estos despojan los medios de pago tradicionales en tanto a la transaccionalidad de efectivo, entre lo que se menciona, se muestra el Sinpe Móvil o el Internet Banking, por lo que para cuatro empresas el uso de aplicaciones tecnológicas representa un nivel muy importante. Dos empresas coinciden como un factor de importancia relativa y una moderada importancia; sin embargo, para tres empresas el cambio en la tecnología sobre el uso de aplicaciones tecnológicas es un mecanismo sin importancia en periodo de pandemia.

El cambio en la tecnología que han requerido implementar las empresas para continuar con las labores es el uso de las redes sociales, siendo el de más importancia para las empresas bajo investigación; seguidamente, el uso de aplicaciones tecnológicas conlleva a nuevos sistemas de pago al despojar los medios tradicionales como forma de innovación e implementar el cero contacto entre los clientes y los colaboradores. Para nueve empresas, estos cambios han sido positivos, porque han funcionado para enfrentar las necesidades que la pandemia ha ocasionado; sin embargo, una empresa menciona que estos cambios no han sido ni positivos ni negativos dejando en claridad que no le ha favorecido en muchos aspectos.

4.2.3 Clima organizacional

En un ambiente laboral, el clima organizacional puede sufrir alteraciones en su composición, por lo que es propenso que se obtengan resultados tanto negativos como positivos a nivel general, esto con base a los acontecimientos que se presenten, sean provocados de manera natural o bien, provocados por la persona colaboradora en pro de desarrollar sus funciones de manera que logre alcanzar las expectativas de las PYMES.

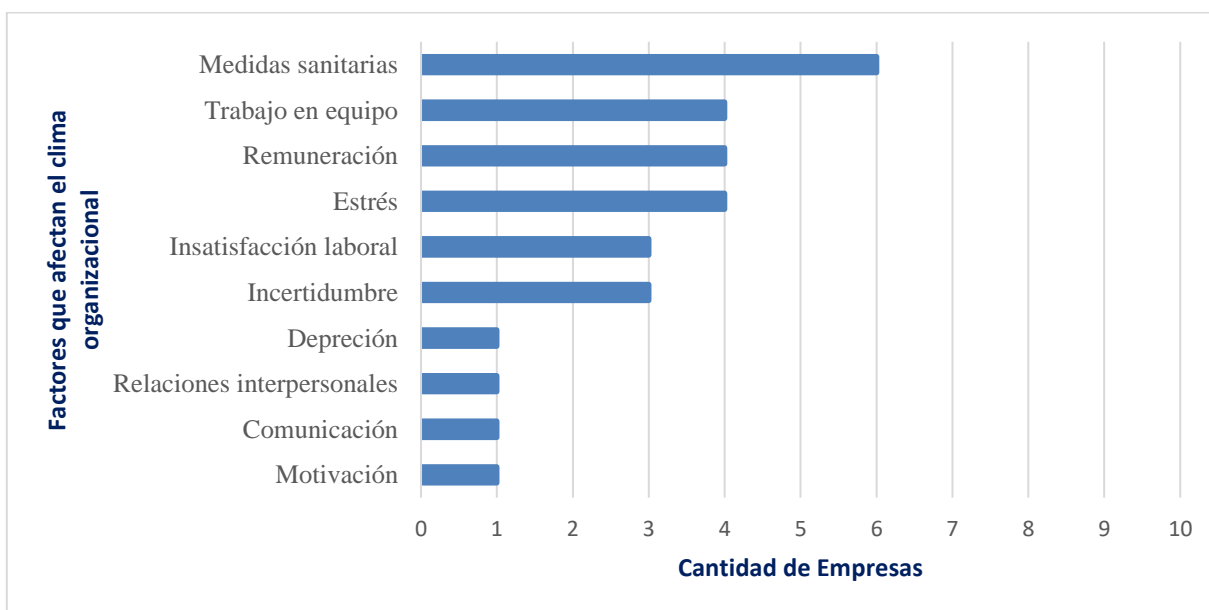


Figura 8. Factores que afectan el clima organizacional de las empresas.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En la Figura 8, se muestran factores que han afectado el clima organizacional en las PYMES a raíz del COVID-19. Por ejemplo, para seis de las empresas en estudio, el factor con mayor relevancia recae en las medidas sanitarias emitidas por las autoridades y las jefaturas de cada una de las empresas para evitar la propagación del contagio de COVID-19; asimismo, cuatro empresas priorizan el factor remuneración, el cual ha tenido un fuerte impacto de acuerdo con a las medidas implementadas por las jefaturas sobre la reducción de las jornadas. Además, la suspensión temporal de los contratos y los despidos han causado altos niveles de estrés entre las personas colaboradoras de la organización

De igual manera, el clima organizacional ha repercutido en aspectos como el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación, las relaciones interpersonales, entre las personas colaboradoras y las jefaturas. También, la depresión y la insatisfacción laboral han afectado significativamente el quehacer de la organización, lo cual ha mantenido márgenes positivos según los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a las diez empresas en estudio, porque para seis empresas el clima organizacional ha sido bueno; sin embargo, para cuatro empresas este no ha sido completamente bueno, pero tampoco ha sido malo.

Las PYMES con clima organizacional no satisfactorio enfrentan diversos desafíos constantemente, de modo que propicia que el personal baje el rendimiento lo cual afecta el alcance de metas y objetivos esperados. En la Figura 9 se muestran medidas implementadas por las PYMES para mitigar la afectación que la pandemia ha ocasionado en el clima laboral.

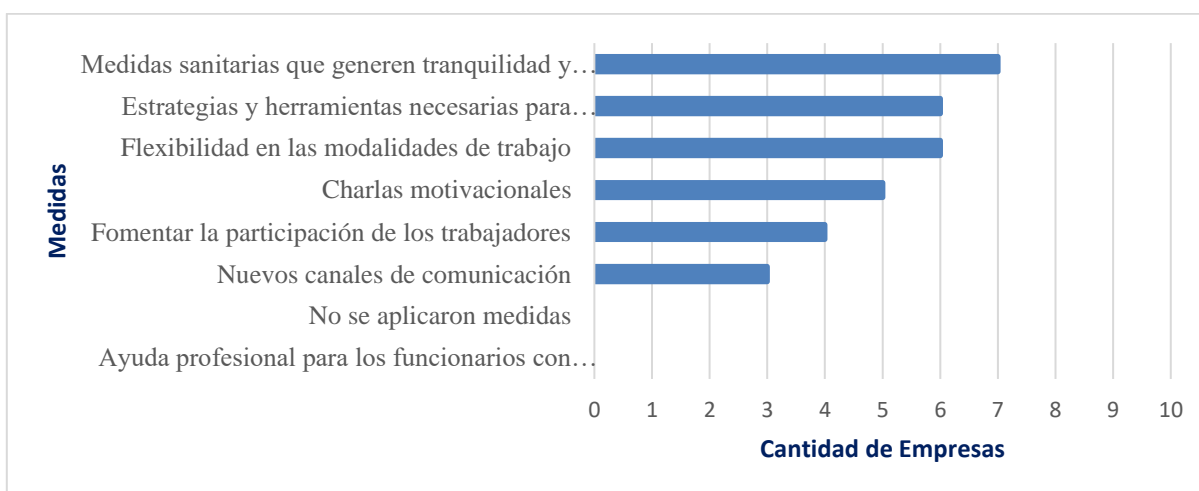


Figura 9. Medidas para mitigar la afectación el clima organizacional.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Las medidas de mitigación que aplicaron siete de las empresas encuestadas están relacionadas con las medidas sanitarias, con el propósito de generar tranquilidad y seguridad entre las personas colaboradoras. En este sentido, las PYMES se vieron en la necesidad de crear estrategias y herramientas necesarias para mejorar principalmente el trabajo en equipo, esto debido a los protocolos que se debían implementar de acuerdo con la cantidad de personas por espacio cúbico. Así, se busca una mayor flexibilidad en la modalidad de trabajo para desarrollar diferentes funciones, en cada uno de los puestos.

Las charlas motivacionales juegan un papel importante en la salud mental de cada persona colaboradora de la organización con el fin de fomentar la participación y la utilización de nuevos canales de comunicación para fortalecer la cultura organizacional. En este sentido, la ayuda profesional para el personal con depresión y estrés no se evidencia como una medida aplicada en las PYMES investigadas.

4.2.4 Administración del recurso humano

La implementación de estrategias en las PYMES que abarquen necesidades laborales de su personal a cargo podría evitar pérdidas de recurso humano. En la Figura 10, se muestran las estrategias implementadas para llevar a cabo la administración del recurso humano de manera efectiva, debido a la afectación que la pandemia ha ocasionado en las PYMES.

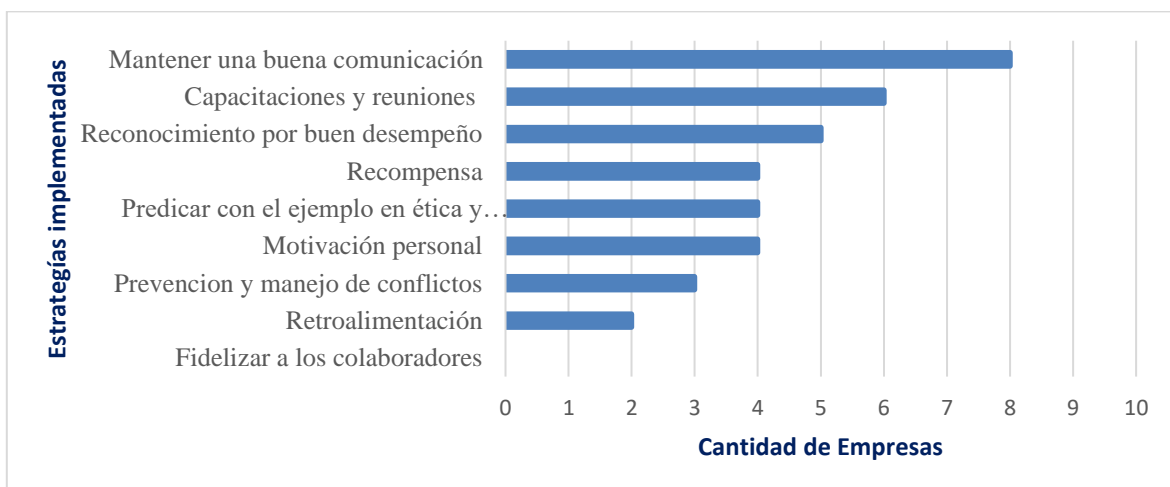


Figura 10. Estrategias implementadas para llevar a cabo el manejo del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Las principales estrategias aplicadas por las empresas para un adecuado manejo del recurso humano se centran en mantener una buena comunicación con el personal, al escuchar y atender las necesidades que se presentan en cada momento y que si no son atendidas pueden generar graves consecuencias. Asimismo, la realización de capacitaciones y las reuniones de manera constante ha ocasionado que las personas colaboradoras se sientan entrenadas ante los nuevos procedimientos para poder cumplir con las ordenes sanitarias establecidas.

Los incentivos por reconocimientos al excelente desempeño o el cumplimiento de metas, implementado por las empresas, es de vital importancia para mantener un buen ámbito laboral, debido al nivel de satisfacción que se genera en las personas al conocer que su labor dentro la empresa es importante y valorado por sus superiores al demostrar que todas las áreas juegan un papel importante, así sea de manera directa o indirecta. De igual manera, funciona como fuente de motivación para seguir realizando las funciones de la mejor manera posible y que los resultados obtenidos sean muchas veces mejor de lo esperado; por lo tanto, las recompensas al igual que los reconocimientos por logros resultan importantes para el desarrollo humano.

Las gerencias en la actualidad, se encargan de ser la guía para las personas colaboradoras de la organización, por lo que las PYMES bajo investigación alegan que es necesario implementar estrategias para llevar a cabo el manejo del personal. De esta forma, se predica con el ejemplo ético y responsabilidad, con la finalidad de generar transparencia y confianza entre los clientes y la organización.

La implementación de estrategias en temas de prevención y manejo de conflicto en las PYMES investigadas favorecen diversos factores como el clima organizacional, debido a la ágil y pronta repuesta que se puede dar a una situación de disconformidad entre las partes involucradas. También, previene la ruptura y la disconformidad del trabajo en equipo que cada organización ha creado con los valores organizacionales con el tiempo y demás aspectos que influyen en dicho sector. En este sentido, facilita la resolución de conflictos por medio de métodos más cortos y menos complicados. Así, se implementan medidas extremas entre las partes involucradas.

4.2.5 Modalidad de trabajo

La pandemia del COVID-19 ha ocasionado que las PYMES se vean en la necesidad de implementar nuevas modalidades de trabajo para poder cumplir con las metas establecidas sin poner en riesgo a las personas colaboradoras al estar en contacto directo con el público. En la Figura 11, se muestran distintas modalidades de trabajo implementadas en las PYMES para llevar a cabo las funciones en periodo de pandemia del COVID-19

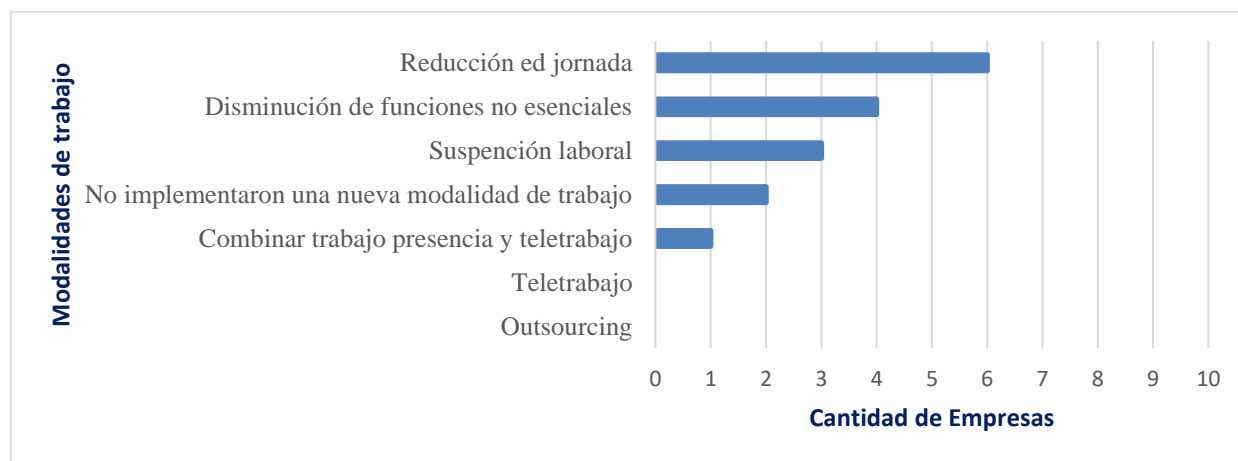


Figura 11. Modalidades de trabajo implementadas.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Los datos recolectados brindan información de las empresas en estudio, por lo que se determinó que seis de ellas aplicaron la modalidad de reducción de jornadas laborales, en donde las jefaturas optaron por reducir la jornada laboral a medio tiempo, o bien cuartos de tiempo. Se busca evitar los despidos de las personas, porque esto agravaría los índices de desempleo por los que está pasando el país.

Además, cuatro de las empresas están disminuyendo las funciones no esenciales; es decir, aquellas funciones secundarias que no tienen impacto directo con la actividad y que muchas veces estas actividades conllevan a una alta demanda de tiempo que debe ser remunerada en tiempo extra, pero a raíz de la pandemia las empresas han sido afectadas en sus ingresos debido a la poca cantidad de turistas.

Además, tres de las PYMES en estudio, suspendieron de manera indefinida una parte de los contratos laborales para no incurrir en despidos. Se dejó a tentativa la posibilidad de volver a ejercer

de manera normal y continua; sin embargo, una de las empresas optó por combinar el teletrabajo con trabajo de oficina para poder disminuir los costos operativos de la empresa y evitar el contagio de aquellas personas colaboradoras de alto riesgo como aquellos con hipertensión, asmáticos, diabéticos, entre otros. Asimismo, ninguna de las diez empresas implementó la modalidad de teletrabajo como tal, ni la modalidad de *outsourcing*.

4.2.6 Factores que causan estrés laboral en los colaboradores

Las PYMES deben enfrentar factores que causan estrés laboral del personal, puesto que se trata de uno de los problemas más habituales en la actualidad y la falta de atención implica que los rendimientos laborales no sean los esperados, así como la afectación de la motivación. En la Figura 12 se muestran los distintos factores que causan estrés laboral en el recurso humano de las PYMES, debido a la afectación provocada por el COVID-19.

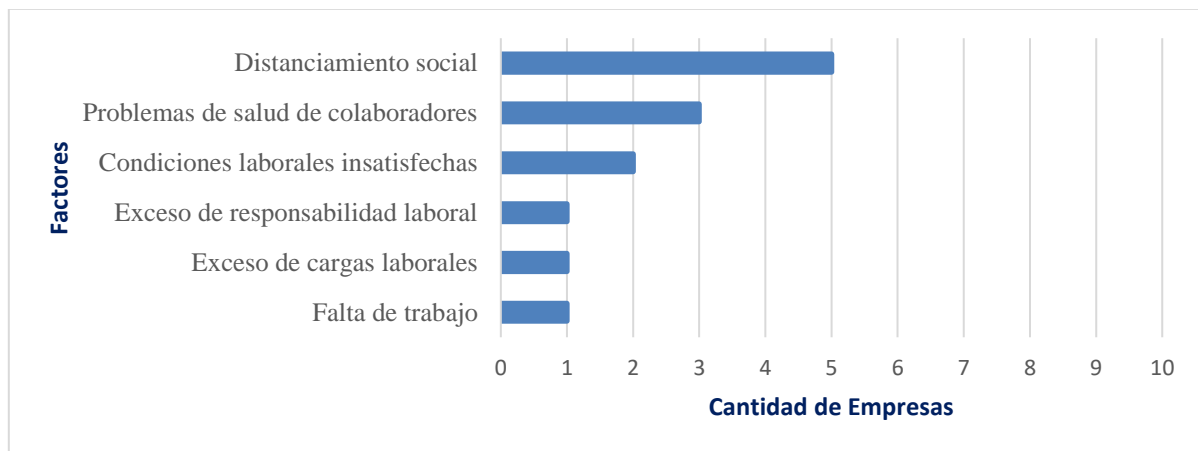


Figura 12. Factores que causan estrés laboral en los colaboradores.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En las PYMES, se identifica que el principal factor que causa estrés entre el personal es el distanciamiento social, porque se deben realizar por protocolos externos e internos y las personas no están acostumbradas a mantener en práctica dicho hábitos para frenar los contagios. Ello ocasiona mayor tensión, consecutivamente, tres empresas demuestran que otro factor que propicia el estrés son los problemas de salud de las personas colaboradoras; dos indican que son las condiciones laborales insatisfechas, mientras que una alega ser por la falta de trabajo, así como el exceso de cargas laborales y de responsabilidad laboral, como consecuencia del aislamiento del personal con síntomas de COVID-19.

4.2.7 La comunicación

La comunicación es un pilar relevante para las PYMES como una estrategia indispensable para alcanzar el éxito, debido a que favorece la resolución de conflictos, mejora en los procesos y el trabajo en equipo. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se determinó que cinco empresas no han sufrido afectación en la comunicación producto de la pandemia, tres empresas se declaran como neutrales en cambios en la comunicación y dos empresas mencionan que los procesos de comunicación sí se han visto afectadas de manera negativa. En la Figura 13 se muestran las herramientas más utilizadas por las PYMES como medio de comunicación desde la llegada de la pandemia.

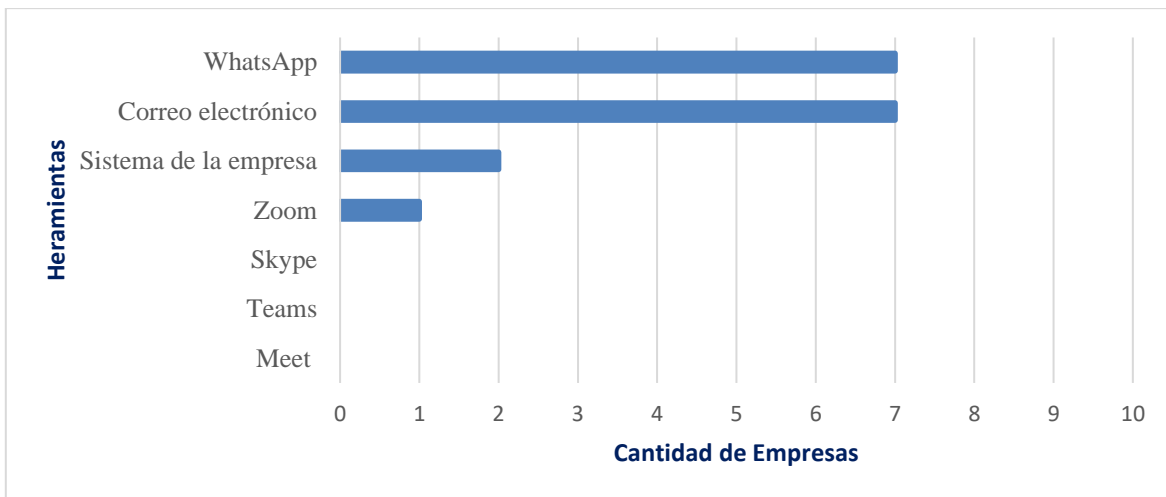


Figura 13. Herramienta utilizada como medio de comunicación.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Los datos suministrados por las PYMES indican que las herramientas más utilizadas en el proceso de comunicación como consecuencia de la pandemia recaen sobre la red social de WhatsApp como medio informal de respuesta rápida y ágil y el correo electrónico como medio formal para realizar comunicados y solicitudes. A pesar de la existencia de otros medios, como las aplicaciones virtuales como Zoom, Teams, Meet, Skype, estas no son utilizadas por las PYMES como medio de comunicación directa, indirecta, formal o informal. Esto se puede considerar desde el ámbito en que no son una opción para la actividad social de la empresa.

La comunicación asertiva en las empresas debe buscar ser clara y de manera objetiva, en donde se logre que el personal se comunique de forma ágil, simple, y oportuna. En la Figura 14, se

muestran las acciones implementadas por las PYMES para propiciar la comunicación asertiva en tiempos de pandemia.

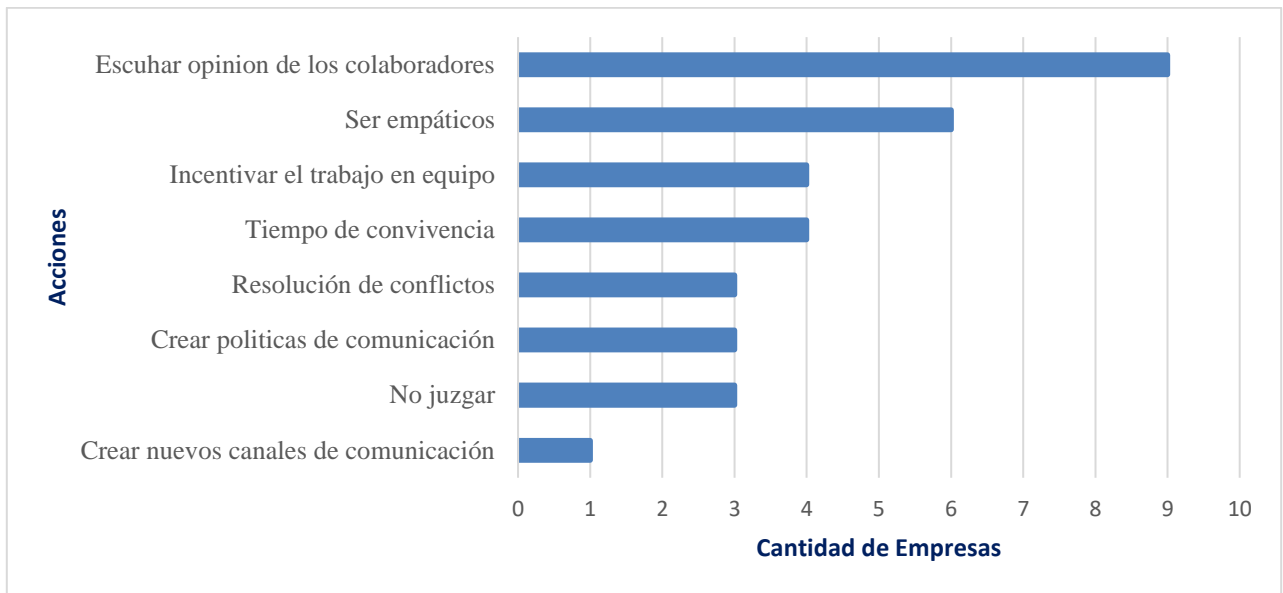


Figura 14. Acciones para propiciar una comunicación asertiva.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

A pesar de que las PYMES no han implementado la mayor cantidad de herramientas o aplicaciones para mantener una buena comunicación con el recurso humano, han implementado acciones que benefician la comunicación asertiva. Esto se determina con base en que nueve de las empresas se inclinan por escuchar las opiniones del personal, así como también seis alegan que ser empático es necesario para tal concepto desarrollando un sentido de compañerismo.

Por su parte, cuatro empresas optan por el tiempo de convivencia e incentivar el trabajo en equipo, mientras que tres empresas prefieren no juzgar, crear políticas de comunicación e incentivar la resolución de conflictos. Del mismo modo, una empresa se inclina a crear nuevos canales de comunicación buscando la interactividad de todo el personal.

4.3 Proceso para la admisión del personal

El proceso de admisión de personal de las PYMES ha tenido que adaptarse a las implicaciones del virus, debido a las medidas sanitarias impuestas por los gobiernos tanto nacionales como internacionales, alterando en cierto grado, la manera en que se llevaba a cabo los procesos y procedimientos anteriormente. A continuación, se muestra en la Figura 15 el grado de variación

que percibieron las 10 empresas que realizaron el cuestionario en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

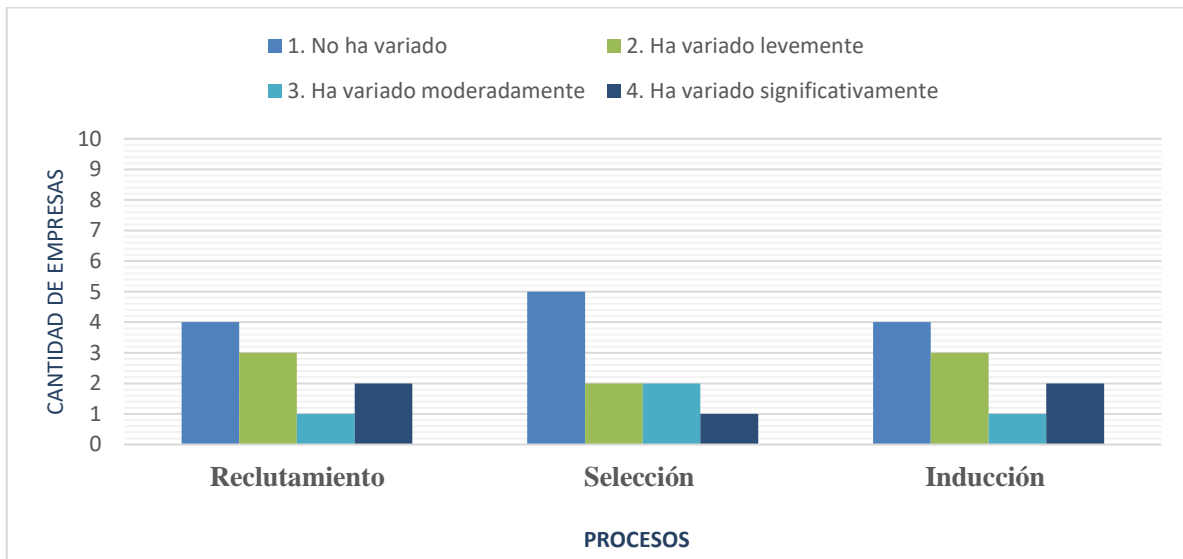


Figura 15. Grado de variación en la admisión del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

La primera etapa de la admisión de personal, correspondiente al reclutamiento, ha presentado un grado de variación distinto respecto a algunas empresas de otras. En el caso de cuatro de ellas, el proceso de reclutamiento no ha tenido alteraciones durante la pandemia del COVID-19, por lo que no han requerido modificar la forma en que acaparan el talento humano necesario para sus empresas durante la crisis pandémica. Tres afirman que las variaciones fueron leves, una mencionó que ha variado moderadamente, mientras que dos manifiestan que las variaciones de este proceso durante la pandemia han sido significativas. Por lo tanto, para ellas, el virus sí ha interferido en este proceso.

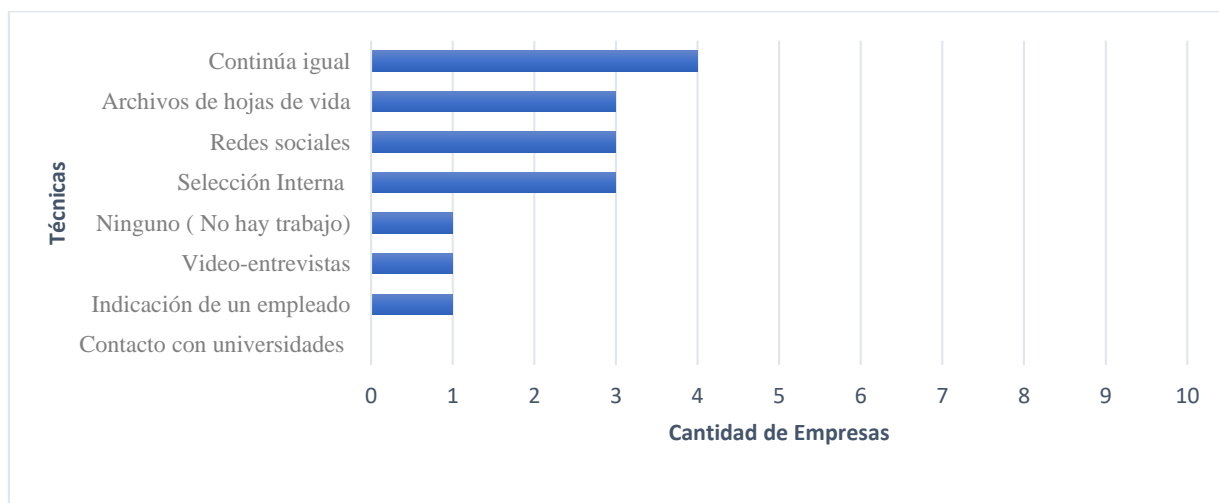
En relación con las variaciones en la forma en que seleccionan a su personal con las características idóneas para el puesto, no se ha alterado en la mitad de las empresas, mientras dos de estas mencionan que han variado levemente, dos manifiestan que el cambio ha sido moderado y solo una pyme asegura que se ha visto en la necesidad de variar significativamente este proceso para adaptarse a las implicaciones de la pandemia.

Por último, en lo referente al proceso de inducción de personal, cuatro PYMES no presentaron variaciones, dos mencionan que los cambios han sido leves en este proceso, una afirma que ha sido

moderado y dos han presentado variaciones significativas en la inducción del personal para adaptarse a la nueva realidad y así realizar este proceso de forma eficiente y segura.

4.3.1 Reclutamiento

Los distintos medios, las técnicas y las herramientas requeridos por las PYMES para atraer a personas calificadas para un puesto determinado se han modificado para adaptarse a las medidas impuestas para evitar los contagios del virus, por lo que las empresas, al tomar en cuenta el distanciamiento social, evitan el contacto físico o las entrevistas personales, dando lugar a un proceso de reclutamiento no tradicional apoyado en la tecnología remota y otras técnicas que evitan el desplazamiento de las personas interesadas en el puesto. Los resultados obtenidos, respecto al uso de técnicas de reclutamiento por parte de las empresas del sector turismo durante la pandemia, se muestran en la Figura 16.



EMPRESAS

Figura 16. Técnicas de reclutamiento aplicadas por las empresas.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En el proceso de reclutamiento durante la pandemia, las PYMES han optado por aplicar diferentes técnicas que protejan la salud de su personal; sin embargo, cuatro empresas coinciden con que han utilizado las mismas técnicas anteriores a la pandemia, por lo que no se han visto en la necesidad de crear o alterar las técnicas utilizadas. Tres afirman que han aplicado la selección interna de personal y se les dio prioridad para concursar por un puesto. De esta manera, se evita el acercamiento de personas externas a la empresa y disminuyen las probabilidades de contagio.

Las redes sociales también juegan un papel importante en el proceso de reclutamiento al ser tres de las PYMES investigadas, las cuales utilizan sus beneficios para promocionar un puesto de forma fácil y masiva durante la pandemia. Tres de ellas utilizan una técnica más tradicional como la recolección de hojas de vida de las personas interesadas. Solo una empresa afirma utilizar la indicación de un empleado y una pyme utiliza medios tecnológicos como las video entrevistas. Esta última resulta un método efectivo para mantener el distanciamiento social y disminuir el riesgo de contagio, porque no se necesita del desplazamiento de las personas interesadas hacia las oficinas de la empresa.

4.3.2 Selección

La realización de cualquier proceso administrativo o gerencial se ha visto forzosamente modificado por la pandemia y la selección de personal no escapa a ello. Las empresas han debido adaptarse y aplicar nuevas técnicas y el uso de medios principalmente digitales para lograr completar efectivamente este proceso. En la Figura 17 se muestran algunas técnicas de selección y la cantidad de PYMES en investigación que las utilizan para elegir al personal idóneo para sus puestos.

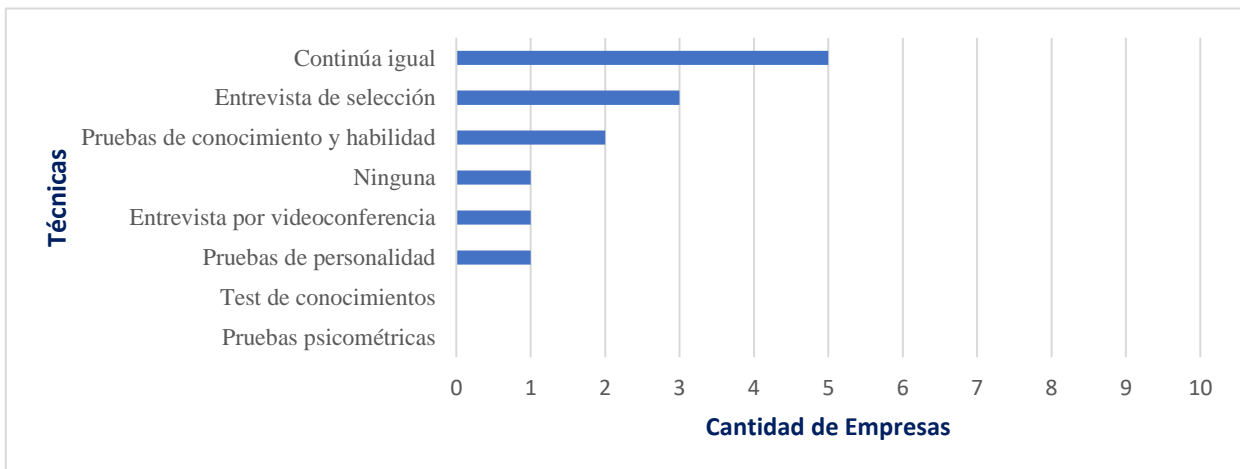


Figura 17. Técnicas de selección de personal aplicadas por las empresas.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

A pesar de la nueva realidad provocada por el virus, algunas PYMES siguen optando por las mismas técnicas para seleccionar al personal. Este es el caso de cinco de estas, quienes no consideran que hayan sido necesarios los cambios en la forma en que realizan estos procesos. Tres PYMES afirman utilizar una técnica más tradicional y de mayor riesgo para el contagio del virus,

como las entrevistas en sus empresas como método de selección de personal. Dos de ellas utilizan pruebas de conocimiento y habilidad durante el periodo de pandemia y una asegura aplicar las pruebas de personalidad a los interesados en el puesto al prestar especial atención a las habilidades blandas de las personas reclutadas.

Al investigarse sobre las técnicas aplicadas por las diez empresas en estudio, para realizar el proceso de inducción de personal durante el periodo de pandemia, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se muestran en la Figura 18:

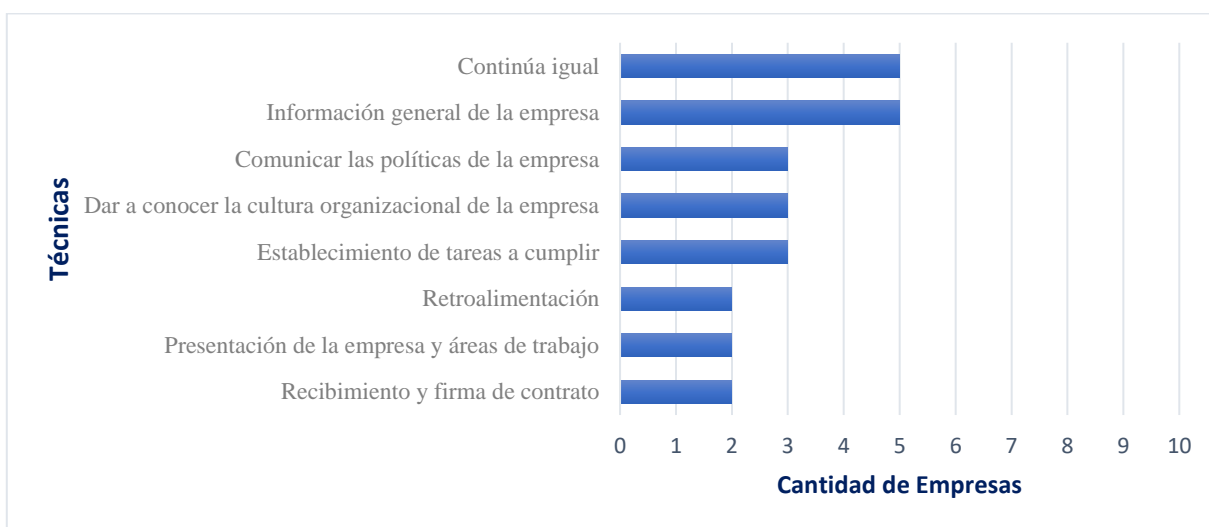


Figura 18. Técnicas de inducción de personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

La pandemia y sus implicaciones no han sido motivo de cambios en la forma en que inducen al personal idóneo para un puesto dentro de la empresa. Este es el caso de cinco de las PYMES en estudio, las cuales afirman que estas técnicas continúan igual que antes de la pandemia, por lo que no se han visto en la necesidad de variar sus procesos para adaptarse a las implicaciones del COVID-19.

Se han utilizado otras técnicas por parte de las empresas, como lo son proporcionar información general de la organización, como en el caso de cinco de estas PYMES. El recibimiento y la firma del contrato ha sido otra forma de inducción aplicada por dos de las PYMES durante la pandemia. Así mismo, tres empresas establecen las tareas a cumplir a las personas seleccionadas para el

puesto, tres dan a conocer su cultura organizacional y tres comunican las políticas de la empresa durante la inducción. Por último, y con un mayor riesgo de contagio, dos aplican la técnica de presentar la empresa y darles un recorrido por las instalaciones para que conozcan las áreas de trabajo.

La pandemia ha variado, en cierto grado, la manera en que se ejercen las tareas dentro de una organización. Por ello, las personas encargadas de la gestión del talento humano han modificado las características que tiene un determinado puesto. En la Figura 19 se refleja el grado de acuerdo o desacuerdo en el que están las empresas del sector turismo investigadas, en cuanto a la variación que ha sufrido el perfil de los puestos desde la llegada del virus.

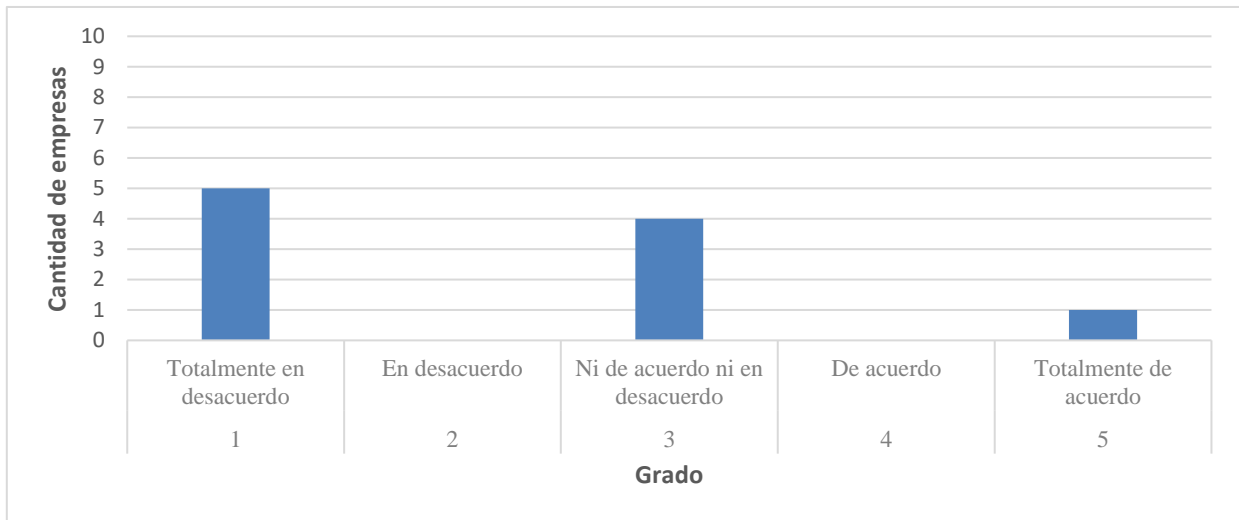


Figura 19. Grado de acuerdo o desacuerdo en variaciones en el perfil.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En algunas PYMES, el perfil de un puesto no ha tenido que adaptarse a las implicaciones del COVID-19; por ende, mantienen las características, tareas y responsabilidades de esos puestos, de la misma manera que desde antes de la pandemia, como en el caso de cinco de las empresas investigadas. Mientras que cuatro de las PYMES mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con que el perfil del puesto haya presentado variaciones; es decir, no han percibido si se hayan dado cambios.

Además, solo una empresa afirma que sí han variado las implicaciones de algunos de sus puestos dentro de la organización desde la llegada del coronavirus al país, porque, según esta, se han tenido que integrar diferentes responsabilidades a un solo perfil. Lo anterior refleja menor cantidad de personal, por lo que se han dividido las responsabilidades entre los puestos, o a su vez, ha provocado mayores responsabilidades, por lo que los empleados requieren realizar más tareas.

4.3.3 Inducción

En el momento que se selecciona a la persona ideal para determinado puesto, las empresas deben considerar la nueva realidad provocada por la pandemia al proteger la salud de los miembros de la organización; por ende, se adapta este proceso a las medidas sanitarias respectivas. En la Figura 20 se muestran los resultados sobre los medios que utilizan las empresas del sector turismo para realizar el proceso de inducción del personal durante la pandemia.

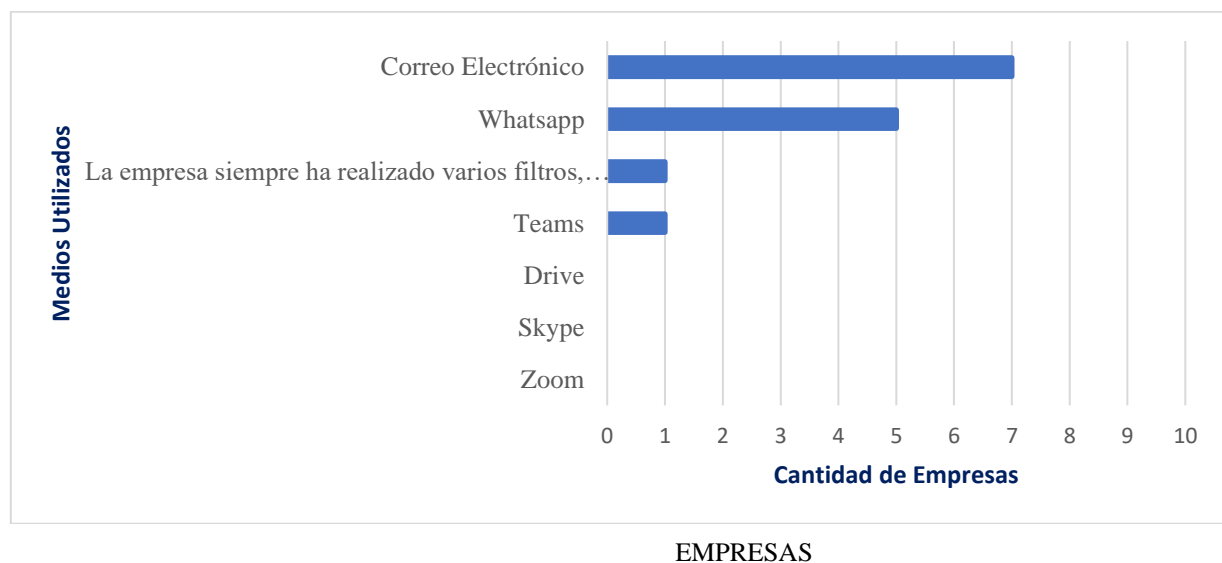


Figura 20. Medios utilizados para el proceso de inducción del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Durante el periodo de pandemia, siete PYMES en estudio utilizan el correo electrónico como medio de comunicación para realizar el proceso de admisión del personal, cinco utilizan un medio más práctico y directo como lo es la mensajería instantánea “Whatsapp y una empresa asegura utilizar la herramienta de comunicación “Teams”. Por lo que estas herramientas han venido a ser parte de la admisión de personal en las empresas del sector turismo, desde la llegada del COVID-19, lo cual facilita así el proceso y lo logra adaptar a las implicaciones de la pandemia.

A su vez, sola una empresa aseguró que, desde antes del coronavirus, ha aplicado la misma técnica para la inducción de personal. Se afirma que, esa técnica, se basa en aplicar variedad de filtros como lo son en primer lugar las llamadas, posteriormente las videollamadas y, por último, las entrevistas presenciales; asegura que no ha aplicado medios de comunicación adicionales en este proceso.

El proceso de admisión de personal de las PYMES en estudio, sí se ha visto alterado; por lo tanto, la gestión del recurso humano en este punto ha tenido que adaptarse a las implicaciones y repercusiones del COVID-19 sobre la forma en que se realizan los diferentes procesos al tener que ajustar sus planes de reclutamiento, selección e inducción y, además, al incorporar medios tecnológicos que faciliten la comunicación entre el personal para enfrentar la crisis sanitaria.

4.4 Acciones empleadas para la retención del personal

4.4.1 Incentivos al personal

En esta investigación se logró identificar que sí han existido alteraciones en los incentivos otorgados a raíz del impacto del COVID-19, por lo que, en la Figura 21, se muestran los resultados de las respuestas múltiples de los encargados al identificar los cambios implementados.

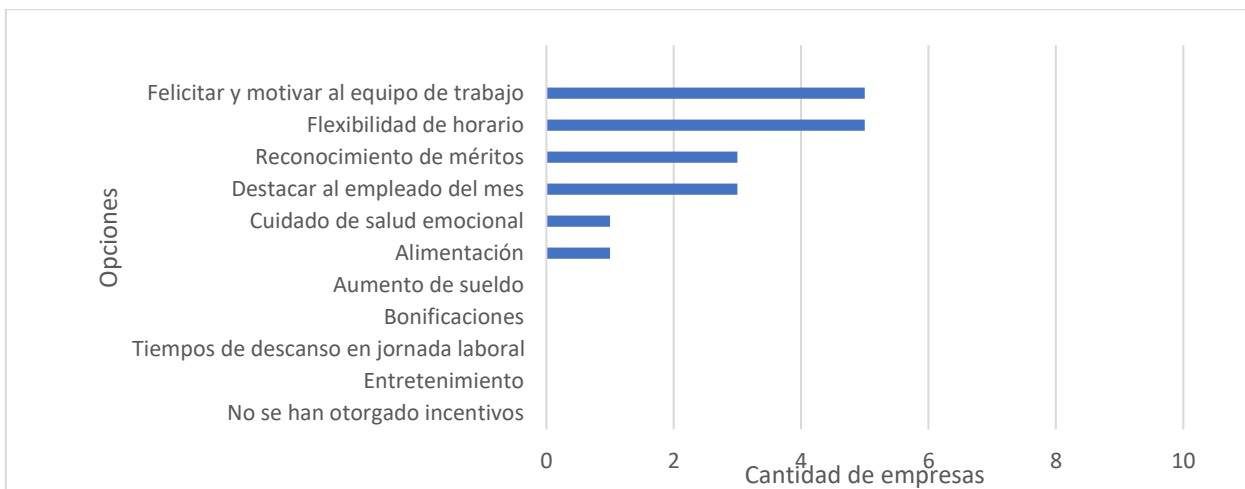


Figura 21. Alteraciones en los incentivos al personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Cinco empresas investigadas han otorgado la flexibilidad de horarios, también, cinco PYMES otorgaron la técnica de motivación de felicitar a los empleados ante un trabajo eficiente y eficaz. Por lo cual, los dos incentivos anteriormente mencionados, sobresalieron en las empresas para

incentivar a sus personas colaboradoras, demostrando que las habilidades de comunicación y motivación son asertivas en las situaciones que se presentan.

Por consiguiente, tres empresas otorgaron el reconocimiento de méritos y destacaron al empleado del mes. Una empresa implementó el incentivo de alimentación para sus empleados dentro de la empresa. Otra de las empresas otorgó el cuidado de la salud emocional al contribuir con la satisfacción personal, generando emociones agradables y un clima laboral más positivo. Y, por último, dos empresas aseguran que no han otorgado incentivos, dejando en evidencia que no han tenido alteraciones en la implementación de estos durante la pandemia.

En conclusión, la mayoría de las empresas investigadas logró identificar que sí han tenido que implementar cambios en los incentivos para mantener a su personal al estimular a sus colaboradores con nuevos incentivos o perfeccionando los ya existentes con el propósito de retener al personal de manera satisfactoria, incrementando la producción y mejorando el rendimiento laboral.

4.4.2 Grado de ausentismo y sus causas en la jornada laboral

El ausentismo del personal está tomando un papel importante a raíz del COVID-19 debido a diversas causas presentadas. Se manifiesta en las empresas investigadas de manera escasa, sin embargo, en algunas de estas sí han tenido que implementar cambios. En la Figura 22 se muestra grado de ausentismo que han alcanzado las PYMES. Uno se encuentra totalmente en desacuerdo; dos, en desacuerdo; tres, ni de acuerdo ni en desacuerdo; cuatro, en acuerdo y cinco, totalmente de acuerdo.

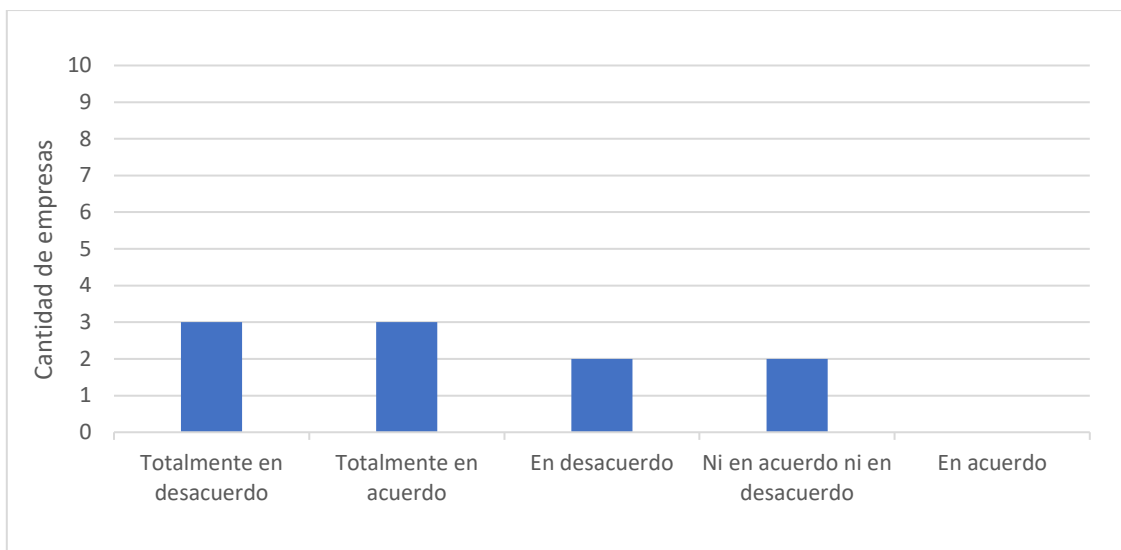


Figura 22. Grado de ausentismo que sufrieron las empresas.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En la Figura 22 se identifica que tres empresas aseguran estar totalmente en desacuerdo, porque no han tenido afectación en la presencia del personal, por lo que no han presentado variaciones en la asistencia del personal durante la pandemia. Por el contrario, tres empresas sí se han visto afectadas negativamente, por cuanto han tenido que implementar nuevas alternativas para hacer frente a las consecuencias que ha ocasionado el COVID-19 con la finalidad de minimizar el ausentismo de su personal a cargo y alcanzar los objetivos de la organización.

Además, se encuentran dos empresas que están en desacuerdo, las cuales están afectadas por el ausentismo en sus personas colaboradores, pero no directamente por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, esta problemática se ha presentado con anterioridad por otras circunstancias. Por último, se encuentran dos empresas que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo; por lo tanto, dejan en evidencia que no se han visto afectadas ni negativa ni positivamente por la situación anteriormente mencionada.

Durante el periodo de la pandemia, las PYMES se han visto afectadas por el ausentismo de su personal, causando un impacto negativo en la sostenibilidad, porque incrementa costos en el personal y aumenta las cargas de trabajo en las demás personas colaboradoras, lo cual perturba la productividad y el cumplimiento de los objetivos. En la Figura 23, se muestran las respuestas múltiples de los encargados de las PYMES al revelar las causas por las que se ha presentado el ausentismo.

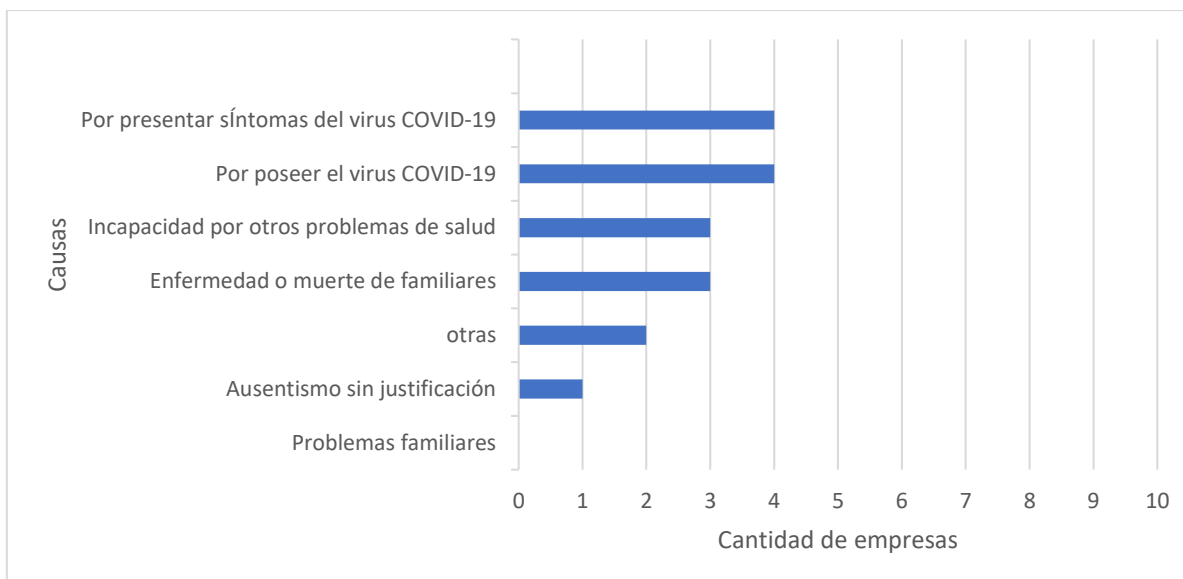


Figura 23. Causas que se incrementaron en el proceso del ausentismo.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Las principales causas por las que se han visto afectadas cuatro de las empresas sujetas a la aplicación del cuestionario son por presentar síntomas del COVID-19 y poseerlo, lo que ha impactado directamente al personal al perjudicar no solo a la persona colaboradora infectada, sino también al colocar a otros en aislamiento. De esta manera, se afecta la consecución de los objetivos; por lo tanto, se han tenido que implementar estrategias para hacer frente a esta problemática de la escasez del personal.

La incapacidad por otros problemas de salud y la enfermedad y la muerte de familiares del personal son otras de las causas por las que se han visto afectadas tres de las empresas consultadas; sin embargo, este tipo de causas no es a raíz de la llegada del COVID-19 directamente, por lo que estas se presentan comúnmente en las empresas con anterioridad a la pandemia. Además, dos empresas afirman que el ausentismo ha sido por otras causas desconociendo si han tenido relación o no con el coronavirus, y, por último, una empresa identificó que la causa del ausentismo fue sin justificación. La menor cantidad, en esta condición, representa que no se ha visto afectado el grado de ausentismo directamente por la llegada del COVID-19.

4.4.3 Retención del personal

La retención del personal es fundamental en las empresas desde antes del COVID-19; sin embargo, ha presentado afectaciones, por lo que las PYMES han tenido que implementar cambios en las estrategias para no perder a su personal. En la Figura 24, se muestran respuestas múltiples de los encargados de las PYMES, las cuales indican los cambios en las estrategias que han efectuado para la retención del personal.

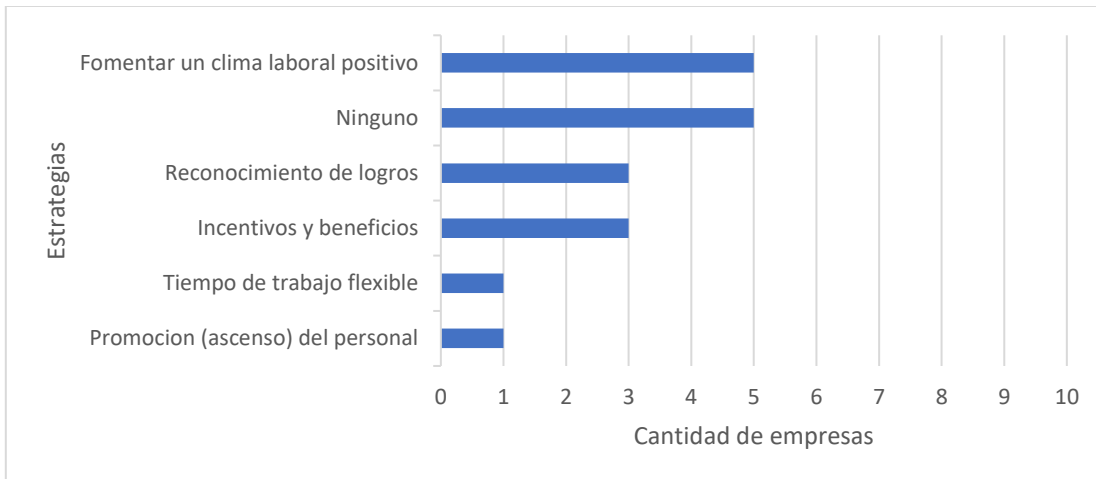


Figura 24. Estrategias implementadas en la retención del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Un clima laboral positivo es el éxito de cualquier empresa, por lo que este ha sido el principal cambio que implementaron cinco empresas con la finalidad de mejorar la comunicación y la relación entre su personal al proporcionar la motivación necesaria para mantenerse productivos y aumentar la satisfacción laboral. Por el contrario, cinco empresas aseguraron que no se han visto impactadas de la misma manera, por lo que no han tenido que implementar ningún cambio en sus estrategias adquiridas antes de la llegada del COVID- 19 para mantener a sus personas colaboradoras.

El reconocimiento de logros, los incentivos y los beneficios fueron las estrategias que seis empresas revelaron que tuvieron que implementar para mantener el personal motivado, con el propósito de mejorar el nivel de desempeño, al alentarlos a sobresalir para ser reconocidos y ser premiados por sus logros. Esto fortalece los lazos entre el desempeño de las personas colaboradoras y los objetivos de las empresas.

Una pyme indicó que el tiempo de trabajo flexible fue el cambio que implementó en la organización, esta modificación permitió al personal la libertad de establecer sus propios horarios y distribución de deberes encontrando un equilibrio en la vida laboral y personal. Por último, la promoción del personal fue la estrategia implementada por una empresa, atrayendo a personal competente e idóneo.

4.4.4 Promoción del personal

La promoción del personal es importante en las empresas, debido a que logra que el personal sea más comprometido; sin embargo, este proceso ha sufrido alteraciones producto de la llegada del COVID-19, por lo que han tenido que modificar e implementar nuevos cambios. En la Figura 25, se muestran las respuestas múltiples de las PYMES, las cuales revelan los cambios implementados para continuar con el ascenso del personal.



Figura 25. Aspectos implementados para el ascenso del personal.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

El cumplimiento de objetivos ha sido el aspecto que indicaron cinco empresas que han implementado durante la pandemia en el proceso del ascenso del personal. Este aspecto es viable tanto para la empresa como para las personas colaboradoras, dado que aumenta la productividad para el éxito de la empresa, incentiva la competitividad, el compromiso y la motivación a un puesto laboral superior. Por el contrario, cuatro empresas afirmaron que no han implementado algún cambio para promover a su personal.

La antigüedad es un aspecto común en el ascenso del personal, por lo que tres PYMES lo han implementado con la finalidad de motivar a mejorar el desempeño y recompensar la transparencia y el servicio que ha brindado el personal a la empresa; sin embargo, en ocasiones, la persona colaboradora más antigua no es el candidato más idóneo para el puesto superior, por lo que implicara a la empresa preparar y capacitar a la persona colaboradora hasta que cumpla con las capacidades requeridas para el puesto.

Además, dos empresas indicaron que han aplicado la promoción de acuerdo con la formación del personal y otras dos implementaron las habilidades profesionales, acciones implementadas como método de premiación y motivación e impulsar la competitividad en el desempeño diario y el deseo crecimiento profesional. Ello aumenta el nivel del éxito personal y profesional.

4.4.5 Beneficios del personal

Los beneficios al personal han existido con anterioridad a la llegada de la pandemia; sin embargo, las empresas aseguran que se han visto en la necesidad de implementar nuevos cambios en los beneficios a su personal, debido a las consecuencias sufridas, con el objetivo de generar felicidad en el personal. En la Figura 26, se presentan las respuestas múltiples de las PYMES al indicar los cambios que han implementado.

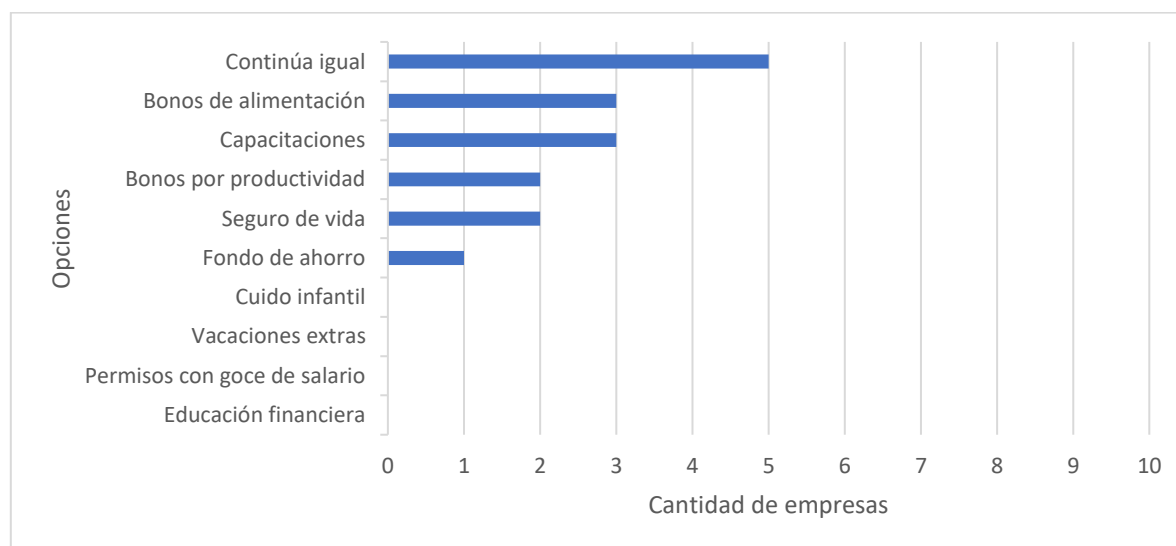


Figura 26. Cambios en los beneficios de las empresas del sector turismo.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Cinco PYMES investigadas aseguran que el proceso en los beneficios otorgados a los colaboradores no ha presentado alteraciones durante la pandemia del COVID-19, por lo tanto, no han requerido modificaciones en la forma que beneficiaban al personal anteriormente para retenerlos en sus empresas, porque desarrollaban esfuerzos para mantener a los colaboradores motivados. Contrariamente, tres empresas afirmaron que implementaron las capacitaciones con la finalidad de generar aumento en la productividad y la superación en la formación del personal.

La pandemia ha afectado significativamente al personal. Así, las PYMES indican que implementaron bonos; tres de ellas concedieron como beneficios los bonos de alimentación con el propósito de contribuir con las necesidades de gastos alimenticios, mientras que dos empresas otorgaron bonos por productividad, lo cual generó atracción a las personas colaboradoras para obtenerlos y aumentar la eficiencia del cumplimiento de objetivos.

La importancia del seguro de vida se incrementó desde la llegada de la pandemia por el COVID-19. Esto debido a que el personal está expuesto al contagio en sus jornadas laborales; por lo tanto, dos empresas afirmaron que este beneficio ha sido primordial para la retención de las personas colaboradoras. Por último, se identificó al fondo de ahorro como la elección de una pyme con el propósito de fomentar la economía.

4.4.6 Fidelización de colaboradores

Las empresas se encuentran en períodos de incertidumbre desde la llegada de la pandemia. Estas afirmaron que han tenido que replantearse en las estrategias para fidelizar y retener a su personal; por lo tanto, se gestiona ambientes laborales sanos y mantiene la motivación elevada. En la Figura 27, se muestran las respuestas múltiples de las PYMES, lo cual los cambios en las formas de fidelizar a sus colaboradores a raíz de llegada del COVID-19.



Figura 27. Acciones implementadas para la fidelización de los colaboradores.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

La fidelización del personal juega un papel importante cuando este se cumple a cabalidad. Un factor beneficioso lo constituye el proceso de establecer la lealtad. Cinco empresas mencionan que escuchar las necesidades de las personas colaboradoras y otras cinco indican que motivarlos y mantener la seguridad laboral es un aspecto importante para la fidelización, lo que les brinda bienestar. Por último, cuatro PYMES implementaron la empatía y tres empresas efectuaron los canales de comunicación.

Tres empresas afirmaron que implementaron el salario competitivo como estrategia para fidelizar a su personal. Por el contrario, tres empresas indicaron que no se han visto en la necesidad de implementarlo. Dejan en evidencia que no han sufrido ninguna afectación negativa. También, la flexibilidad laboral fue implementada por tres empresas como método de fidelizar a su personal para brindar comodidad y seguridad, sin interrumpir sus labores ante las circunstancias presentadas producto del COVID-19.

Además, el reconocimiento de logros fue el cambio realizado por tres empresas. Asimismo, una empresa efectuó la formación y desarrollo profesional, puesto que las personas colaboradoras buscan constante superación personal, profesional y económica y, por último, una empresa introdujo el seguro médico privado ante las circunstancias de la pandemia.

4.4.7 Cultura organizacional

Los encargados de las PYMES consultadas indicaron si han existido cambios desde la llegada de la pandemia del COVID-19 y, al mismo tiempo, definieron cómo se encuentran en la situación actual. Cuatro empresas definieron su cultura como estable, buena, productiva y eficaz, sin ningún cambio. Indicaron que es amena y agradable al facilitar el compromiso y la unidad en la empresa. También, se apreció que dos PYMES mantienen una cultura positiva al ser pacientes desarrollando alternativas y seguridad al otorgar medidas correctamente con su personal. Así, se generan un valor de identidad en las PYMES.

Una empresa afirmó que su cultura está orientada al servicio al cliente, por cuanto esta ha intervenido en la agilidad de los procesos sin dejar de lado los protocolos de salud. Así mismo, se encuentra una empresa que ha sido más unida debido a la reducción aplicada en el personal. Además, dos empresas afirmaron que la cultura organizacional se afectó negativamente. Una empresa indicó que se encuentra en pausa de acuerdo con la afectación obtenida y la otra empresa despidió a todos sus colaboradores ante la crisis presentada por la pandemia.

Según lo definido por el personal encargado de las PYMES investigadas sobre su cultura organizacional, indicó que no han experimentado grandes alteraciones desde la llegada de la pandemia; sin embargo, en la Figura 28 se muestra el grado de afectación que han sufrido. Uno, totalmente en desacuerdo; dos, en desacuerdo; tres, ni de acuerdo ni en desacuerdo; cuatro, de acuerdo y cinco, totalmente de acuerdo.

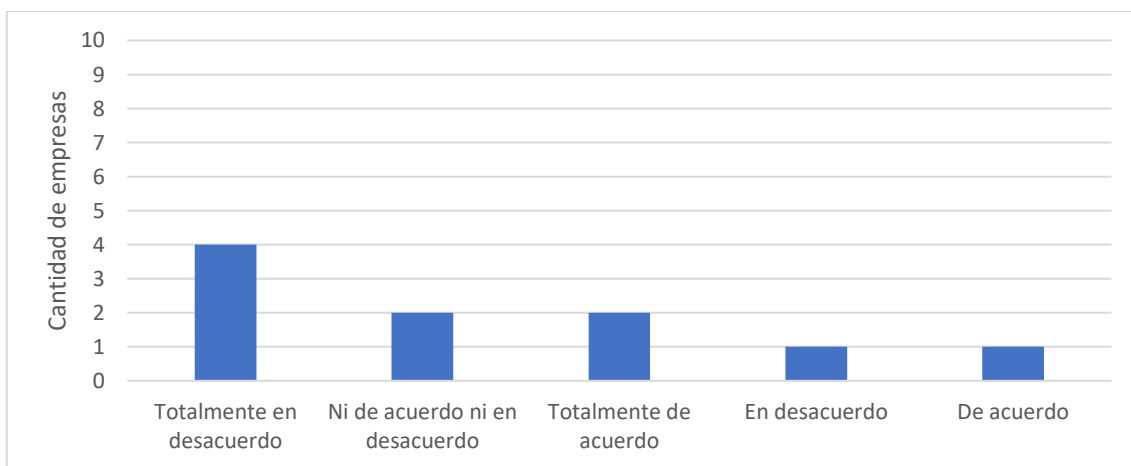


Figura 28. Grado de afectación en la cultura organizacional.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En la Figura 28 se logra identificar que cuatro de las empresas consultadas están totalmente en desacuerdo y solo una de acuerdo. Se demuestra que no se han visto afectadas negativamente y siguen disponiendo de su compromiso y funcionalidad. Además, dos empresas se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo que dejan en evidencia que no han tenido ninguna afectación a raíz de la llegada del COVID-19.

Por consiguiente, se localizan dos empresas que su grado de afectación ha sido elevado, por lo que se identificaron en acuerdo. Una empresa sufrió afectación, pero implementó nuevas alternativas para seguir con sus labores y la otra empresa sí paralizó sus labores. Por último, se encuentra una que estuvo totalmente de acuerdo al afectarse mayormente y despedir a todo su personal. Por lo tanto, se concluye que no todas las PYMES del sector turismo se han visto afectadas de la misma manera. Algunas han podido mantenerse en el mercado implementando nuevas estrategias y otras no han logrado solventar las consecuencias generadas por el coronavirus.

4.5 Desafíos para el desarrollo de talento humano

4.5.1 Capacitación del personal

Los desafíos en el desarrollo del personal, involucra la capacitación de este en busca de rescatar formas para mejorar el talento humano y las habilidades de cada persona dentro de la organización. Por ello, se canaliza como un aspecto necesario para el desarrollo de esta investigación, así como también se considera el aspecto referente a la evaluación del personal, de acuerdo con las modificaciones en las que se han visto obligados a incurrir para seguir a flote en el mercado; a su vez, permite a las organizaciones alcanzar sus metas. Para Heredia (2012), la capacitación implica lo siguiente:

En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas, es otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

(párr. 3).

Las capacitaciones al personal pueden resultar ser una herramienta vital para alcanzar los objetivos de las organizaciones y, al mismo tiempo, crear un sentido de pertenencia en cada persona colaboradora, así como seguridad profesional y laboral dentro del entorno que lo rodea, por lo que las empresas estiman conveniente establecer un lapso en donde se puedan impartir dichas capacitaciones de manera eficiente y en el tiempo oportuno. En la Figura 29, se observa el periodo que las PYMES utilizan para capacitar a su personal a raíz del COVID-19.

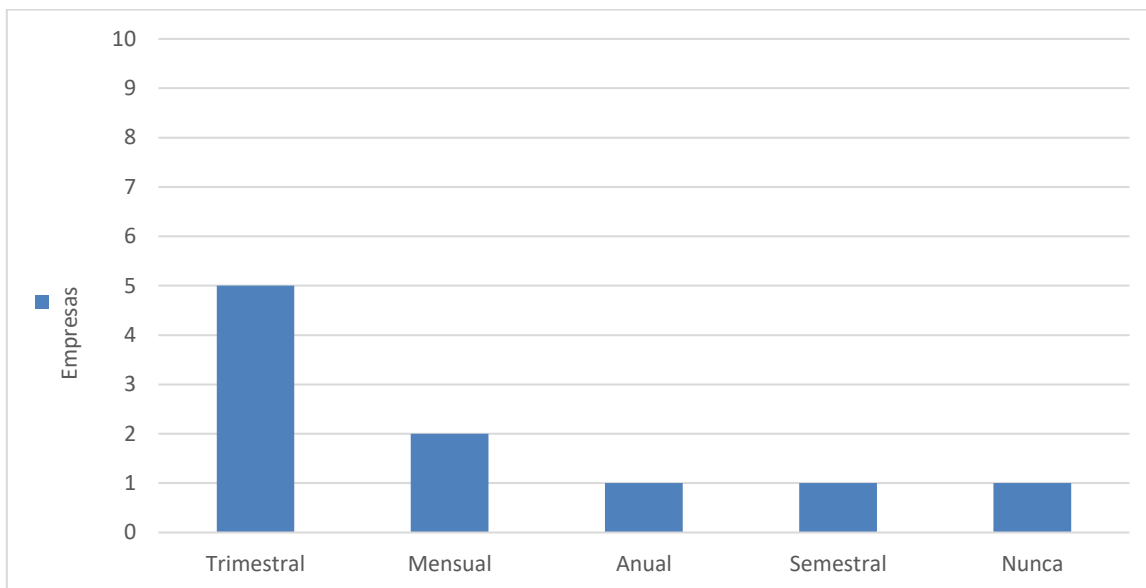


Figura 29. Periodo de capacitaciones de las PYMES a raíz del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la investigación realizada, se logró identificar que a pesar de los desafíos a los que se vieron involucrados producto de la pandemia. Cinco empresas capacitan al personal de manera trimestral; dos, de manera mensual; una indica que aplica las capacitaciones de manera semestral; una, de manera anual y una que nunca capacita a su personal. Lo anterior debido a las órdenes de salud emitidas por el gobierno y las diversas situaciones en las que se vieron inmersos como consecuencia de la pandemia. Mencionaron el cierre de los negocios, la suspensión temporal del contrato y hasta la reducción de jornada.

En la Figura 30, se observan los medios utilizados por las PYMES para llevar a cabo las capacitaciones. Se evidenciaron las diversas alternativas aplicadas para poder sobrellevar la pandemia y, al mismo tiempo, cumplir con lo estipulado por las organizaciones para una adecuada

atención al público y al personal como tal, el cual es objeto de esta investigación. Así, se evita la propagación masiva y protegiendo la salud tanto emocional como física de las personas colaboradoras.

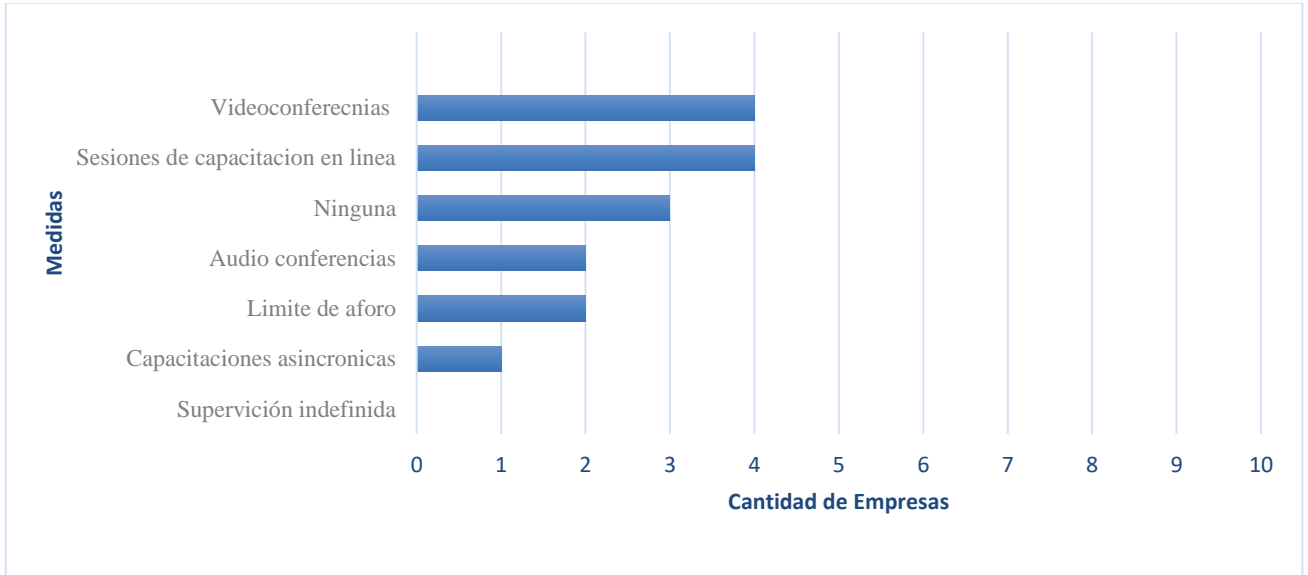


Figura 30. Medidas utilizadas para impartir capacitaciones.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

De acuerdo con la interpretación de la información, en la mayoría de las PYMES seleccionadas para esta investigación se considera importante la aplicación de dichas capacitaciones para su personal. Emplearon medidas acordes con lo indicado por el gobierno. Según la información recolectada para el desarrollo de esta investigación, las sesiones de capacitaciones en línea o en tiempo real fueron las opciones con mayor puntuación, así como las videoconferencias. Ambas fueron seleccionadas por cuatro de las diez empresas.

Además, dos empresas, implementaron el límite de aforo y las audioconferencias, así como también se muestra la aplicación de las capacitaciones asincrónicas, donde una de las empresas lo aplica. De igual forma, y a pesar de las circunstancias, las capacitaciones no se suspendieron indefinidamente.

En la Figura 31, se observa el grado de los desafíos que enfrentaron las PYMES para poder llevar a cabo las capacitaciones. En este punto, se logra rescatar la perspectiva de las empresas seleccionadas para la presente investigación, con respecto a cuánto se afectaron, sea positiva o

negativamente, y acatar las medidas de salud dictadas por el gobierno costarricense a raíz de la pandemia para lograr impartirlas en cada empresa.

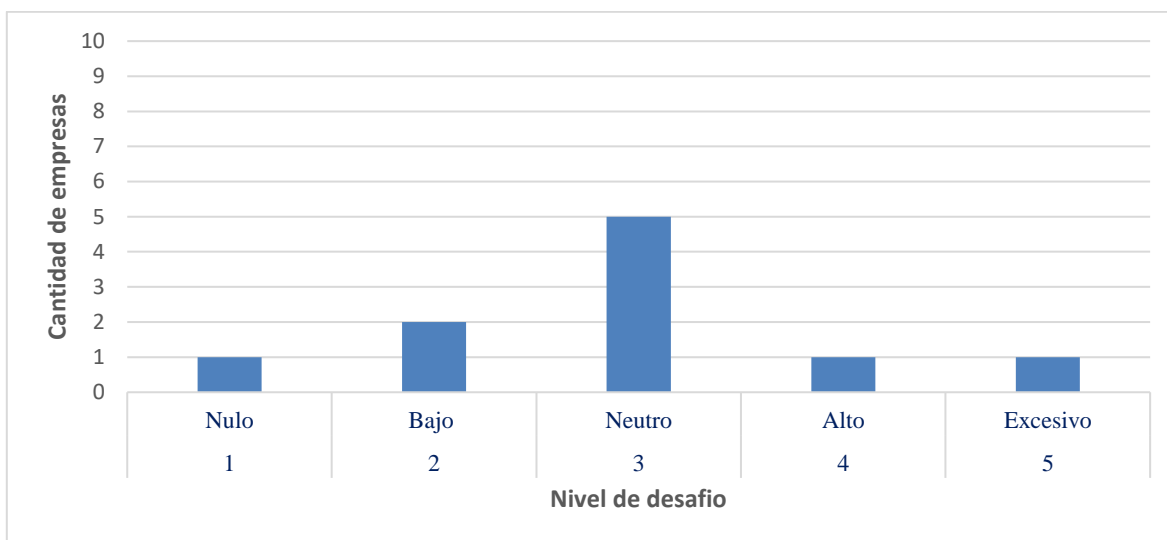


Figura 31. Nivel de desafíos en las PYMES para impartir capacitaciones.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

En la Figura 31, se identifica el grado de acuerdo o desacuerdo de las empresas con respecto a los desafíos en los que se vieron inmersos para capacitar al personal de la manera más eficiente posible ante la pandemia. Se obtuvo como resultado a cinco de las empresas, las cuales afirmaron que se vieron en una situación neutra en este tema.

Asimismo, otras dos de las empresas alegan estar de acuerdo; es decir, confirman la existencia de obstáculos para impartir capacitaciones de manera efectiva tras la llegada de la pandemia. Una de las diez empresas indica estar totalmente desacuerdo, como forma de expresar que no tuvo inconvenientes de gran relevancia. De igual manera, las dos empresas restantes indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente. Para las empresas, se trató de un proceso con dificultad, por lo que no se logró llevar a cabo como se esperaba.

Por disposición de las organizaciones correspondientes y con la finalidad de evitar los contagios masivos, se estipularon diversas formas para la atención al público en general, lo que conlleva al cambio en la forma de operar bajo ciertas circunstancias; sin embargo, con lo que se investigó, las empresas no pueden cubrir en su totalidad, las necesidades básicas en espacio, tecnología,

economía, entre otros, para impartir las capacitaciones de manera efectiva. Por ello, en la Figura 32 se observan los desafíos que enfrentaron las PYMES para poder impartir las capacitaciones.

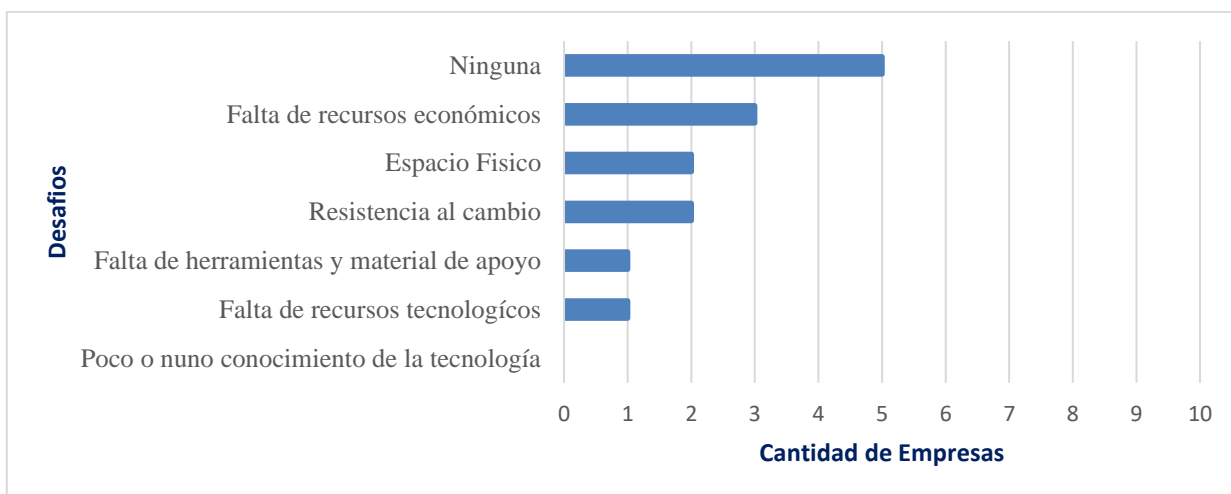


Figura 32. Desafíos para impartir capacitaciones de manera efectiva.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Por consiguiente, en la encuesta aplicada a diversas empresas con declaratoria turística de acuerdo con el ICT, se menciona una lista corta con ciertos desafíos por los cuales no se logran impartir las capacitaciones programadas de manera adecuada. Tres de las diez empresas indican que su desafío es la falta de recursos económicos que les proporcione las herramientas y los medios necesarios para impartir las capacitaciones.

Así mismo, dos empresas indicaron que el espacio físico y la resistencia al cambio es un factor desafiante para impartir las capacitaciones, una de las diez empresas también afirma que la falta de recursos tecnológicos y la falta de herramientas y materiales necesarios son un obstáculo para suplir las necesidades para impartir las capacitaciones de manera efectiva.

La pandemia es un aspecto que llegó para cambiar la forma de percibir los acontecimientos en diferentes temas. Por ello, la palabra cambio juega un papel importante, de modo que las empresas se obligaron a modificar, de alguna manera, el proceso de capacitación al desarrollar la creatividad y las habilidades de los administrativos y capacitadores. En la Figura 33 se observan los cambios en el proceso de capacitación que aplicaron las PYMES para poder llevar a cabo dicho evento acordes con las medidas de salud dictadas por las organizaciones pertinentes a raíz de la pandemia.

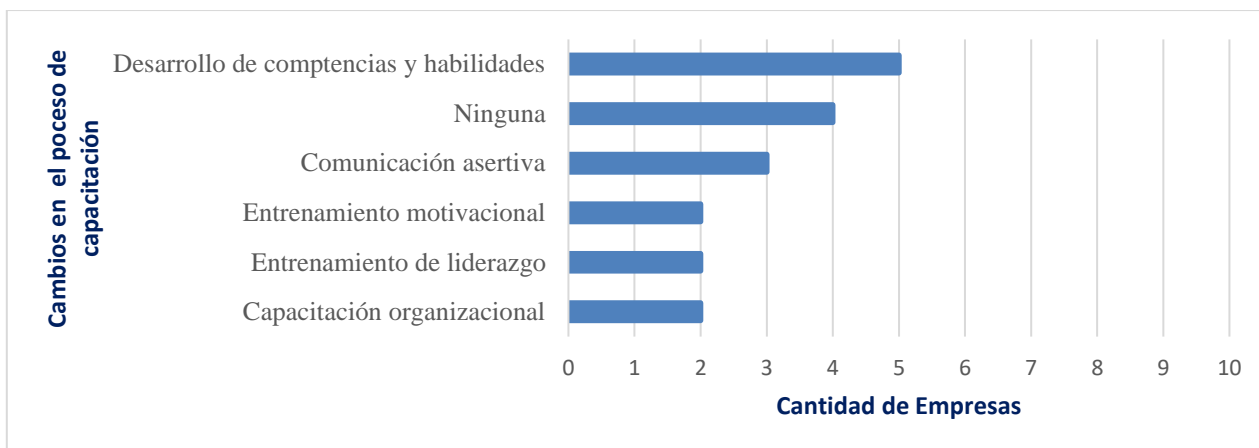


Figura 33. Cambios en el proceso de capacitación.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Se logró determinar que, de acuerdo con las alternativas brindadas en ese rubro, cinco de las empresas se inclinan hacia el desarrollo de competencias y habilidades del personal como impulso para el mejoramiento continuo; así mismo, tres empresas muestran preferencia sobre la implementación de la comunicación asertiva. Se buscaba obtener un ambiente proactivo entre las personas colaboradoras y sus superiores. Dos de las empresas optan por impartir capacitaciones organizacionales, realizar entrenamientos de liderazgo y motivacional para entablar solidez y confianza interna, así como ejercer labores de manera activa, eficiente y en equipo. También, cuatro de las empresas afirman que ninguna de todas las opciones mencionadas es aplicada en su entorno.

Las empresas deben implementar técnicas para desarrollar al personal durante la pandemia, lo cual implica conocer las habilidades blandas del personal para impartir las capacitaciones de manera aceptable, por lo que es un aspecto que refuerza el sentido de desarrollo del personal. En la Figura 34, se observan las técnicas que han implementado las PYMES para desarrollar al personal acordes con las medidas de salud dictadas por las organizaciones pertinentes a raíz de la pandemia.

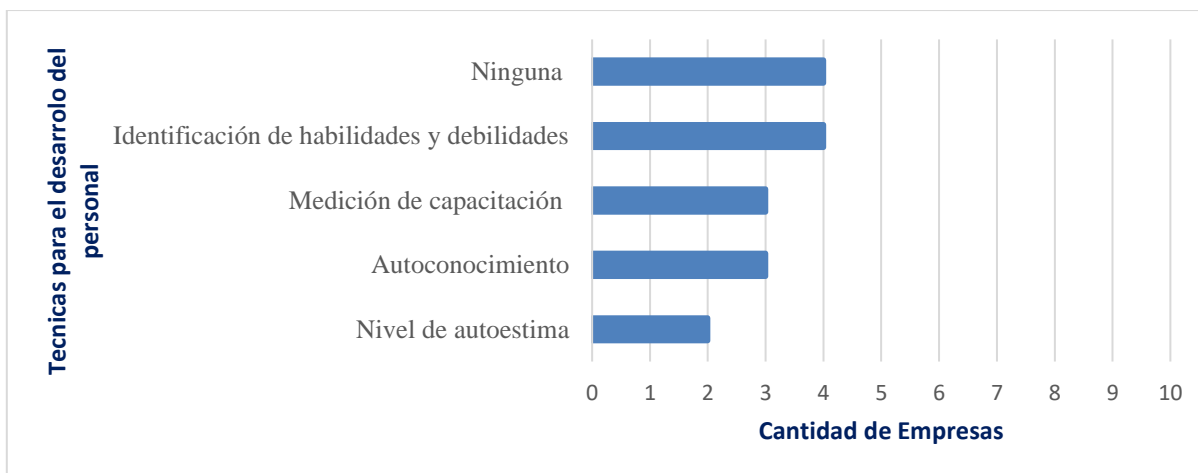


Figura 34. Técnicas para desarrollar al personal a raíz del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Asimismo, cuatro de las empresas utilizaron la técnica de identificación de habilidades y debilidades para lograr impartir las capacitaciones, de modo que permite identificarlos para posteriormente realizar una adecuada asignación de puesto. Tres de ellas aplicaron el autoconocimiento y la medición de capacidades, así como también dos se inclinan hacia el nivel de autoestima del personal. Además, se muestra la opción ninguna de las anteriores, en donde cuatro empresas afirman que no aplicaron técnicas para desarrollar al personal durante la pandemia.

Entendiendo lo relacionado anteriormente con el tema de la capacitación del personal, se determina que efectivamente las empresas han sufrido diversos cambios tanto en su entorno laboral, como en la evacuación de cada función asignada, debido a los desafíos y las modificaciones sufridas por consecuencia del COVID-19 en las PYMES del sector turismo, específicamente al obstaculizar el desarrollo del talento humano, de manera que no se cumpla a cabalidad con lo estimado por cada una de las empresas encuestadas.

Se evidencia que los principales desafíos producto de la pandemia que enfrentaron las empresas, lograron desestabilizar, sea de manera directa e indirecta, con fuerza o neutro, la gestión del talento humano; sin embargo, se cuenta con el valor de la perseverancia en la mayoría de las empresas encuestadas, de modo que aún con las modificaciones sufridas, lograron seguir en el mercado y salir a flote con los diversos gastos operativos de toda empresa. Así, no todas las empresas lograron la estabilidad, por lo cual se obligaron a cerrar sus puertas.

Considerando la capacitación del personal como uno de los factores necesarios para el desarrollo adecuado de cada colaborador dentro de la empresa y de acuerdo con las funciones asignadas, resulta inevitable hablar del proceso de evaluación como tal, porque ambos conceptos se relacionan entre sí con la finalidad de brindar un mejor servicio y una mejor calidad laboral, donde el colaborador perciba por parte de la empresa, la importancia de su labor dentro y fuera de la empresa.

4.5.2 Evaluación del personal

Así como la capacitación del personal se afectó, los procedimientos de ejecución y la evaluación del personal, también, fueron modificadas de acuerdo con la situación laboral en la que se encuentra cada persona colaboradora con el fin de seguir realizando una adecuada evaluación, en donde se mide tanto al personal, como a los puestos asignados, al involucrar el bienestar emocional, físico y de salud. En la Figura 35, se observan los cambios en el proceso de evaluación aplicadas por las PYMES a partir de la llegada del COVID-19.

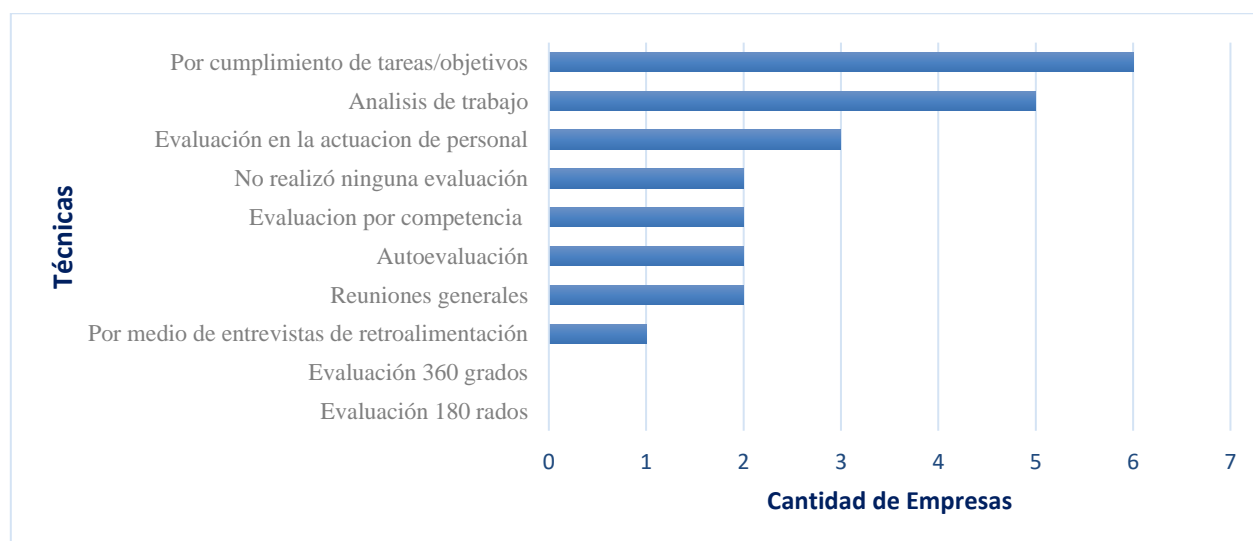


Figura 35. Cambios en el proceso de evaluación del personal a raíz del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Según el proceso de evaluación, surge la incógnita sobre los cambios en dicho proceso, propiamente, a partir de la llegada de la pandemia, por lo cual, se brindan posibles modificaciones para conocer ampliamente la afectación de dicho acontecimiento en las empresas. De este modo, se logra observar que seis empresas afirman haber implementado la evaluación del personal con

base al cumplimiento de tareas y objetivos; así mismo, cinco de ellas indican que prefieren el análisis del trabajo, mientras que tres muestran inclinación hacia la evaluación de la actuación del personal.

Dos en cada una de las opciones, alegan preferir las reuniones generales, la autoevaluación y la evaluación por competencias, así como también existe cero posibilidades para la evaluación de 180 y 360 grados, sin excluir que dos empresas indicaron que no realizan evaluación del personal.

A raíz de la pandemia se logró identificar que las PYMES debieron incurrir en cambios en la modalidad de trabajo, lo cual también involucra la forma en cómo se lleva a cabo la evaluación del personal con base en la modalidad en la que encuentran laborando sus colaboradores. La Figura 36 demuestra la forma en que las PYMES llevan a cabo la evaluación del personal, de acuerdo con la modalidad de trabajo en la que se encuentre cada colaborador.

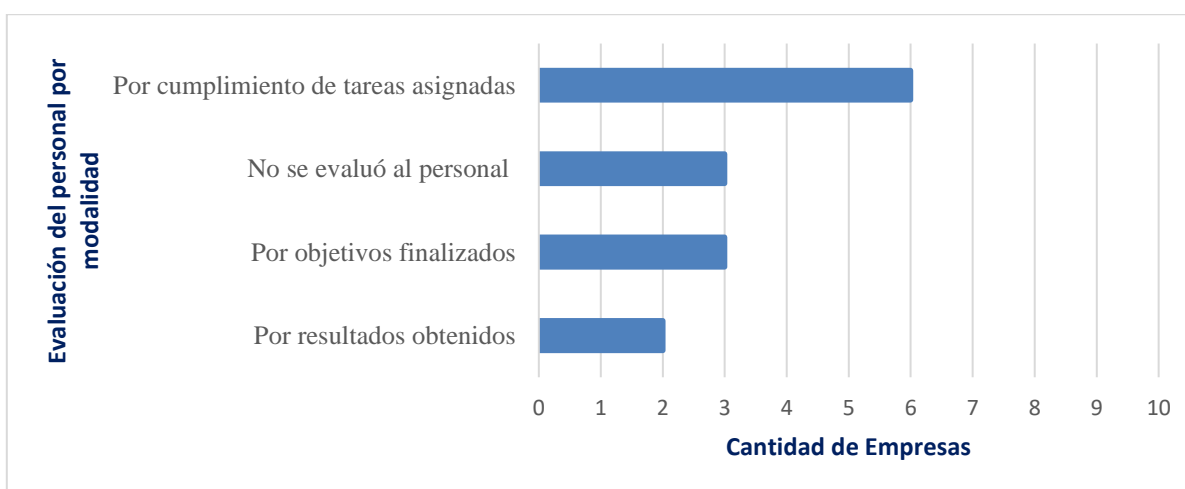


Figura 36. Evaluación del personal por modalidad laboral a raíz del COVID-19.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

De este modo, seis empresas optaron por recurrir a realizar las evaluaciones por cumplimiento de tareas asignadas, tres por objetivos finalizados y dos por resultados obtenidos, mientras que tres indican que no realizaron ninguna modificación en la evaluación del personal. Se puede observar que la opción en la que la mayoría de las empresas concuerdan es por el cumplimiento de tareas, en donde permite flexibilidad laboral y el sentido de pertenencia que crea cada colaborador para desarrollar sus funciones de acuerdo con lo reglamentado, pero, al mismo tiempo, con su propio aporte personal.

Se evidencia la necesidad de evolucionar de manera repentina e incluir, como herramienta vital, los medios tecnológicos actuales; por lo cual, al momento de realizar tales cambios, las empresas se afectaron en cuanto a la gestión del talento humano, según se desprende de la información recolectada. Algunas empresas no pudieron cubrir los costos para dichas modificaciones, entre otros factores que obstruyen el adecuado funcionamiento.

A pesar de la llegada del COVID-19 y las diversas restricciones aplicadas por el gobierno costarricense, la evaluación del personal se considera un método eficaz para el desarrollo del talento humano, lo cual lo impulsó a las empresas a proceder de manera virtual con el fin de realizar una adecuada gestión del talento humano.

4.6 Técnicas de motivación

4.6.1 Motivación de personal

Ante una nueva realidad provocada por el COVID-19 y la incertidumbre que esta genera en las personas, la motivación viene a ser esencial para mantener la salud mental de los colaboradores en sus tareas diarias de la empresa al mantenerse, mejorar el rendimiento y cumplir con sus tareas efectivamente. La Figura 37 muestra las técnicas o prácticas más utilizadas por las empresas para motivar a sus empleados durante la pandemia, donde hay una escala del 0 al 8, el cual representa la cantidad de PYMES que optaron por determinadas técnicas.

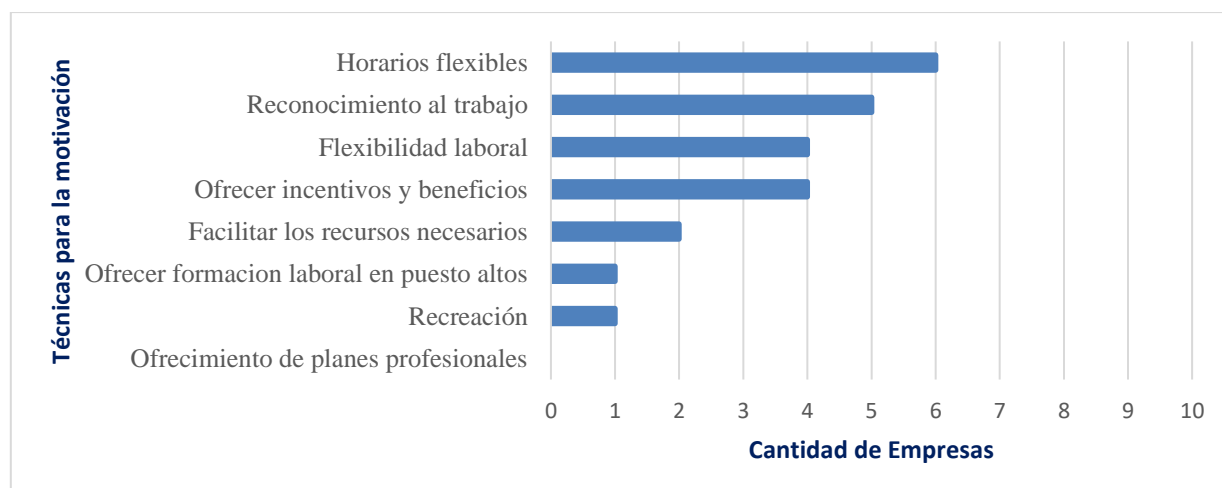


Figura 37. Técnicas para la motivación de los colaboradores.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Los encargados de las PYMES del sector turismo han tenido que velar por el bienestar mental de su personal, para que, de esta forma, se mantenga el rendimiento y la motivación. Por ello, la mayor parte de las empresas del sector turismo; es decir, siete de ellas, afirman utilizar los horarios flexibles para sus empleados como un mecanismo de motivación, porque les permite realizar otras actividades que no sean del ámbito laboral, como lo es pasar tiempo con sus seres queridos o un tiempo de descanso. Cinco PYMES afirman utilizar el reconocimiento al trabajo como un estímulo para sus empleados, cuatro de estas ofrecen diferentes incentivos y beneficios laborales a los colaboradores y cuatro dan mayor flexibilidad laboral, mientras que solo dos facilitan recursos y una realiza actividades recreativas.

Entonces, las empresas sí han tenido que aplicar diferentes técnicas y prácticas durante la pandemia que garanticen el bienestar de su personal al verse en la necesidad de mantenerlos saludables emocionalmente ante una crisis que ha generado caos e incertidumbre. Sin embargo, a pesar de ese ambiente de tensión que la crisis sanitaria y económica por el coronavirus genera en el país y el mundo, las PYMES no se han visto en la necesidad de remitir a personas colaboradoras a centros de ayuda por efectos secundarios de la pandemia. Por lo tanto, las técnicas de motivación y de salud mental han sido de utilidad para que no se presenten casos extremos donde deban asistir a esos centros.

Al existir repercusiones de carácter mental, físico y económico, para las personas durante esta pandemia, las empresas deben velar por aplicar medidas que disminuyan los efectos de esta realidad. La Figura 38 revela los datos sobre cuáles estrategias han implementado las empresas del sector turismo para enfrentar la pandemia y sus consecuencias de acuerdo con la gestión del talento humano, donde se muestra un rango del 0 al 6, el cual significa la cantidad de PYMES que optaron por esas estrategias.

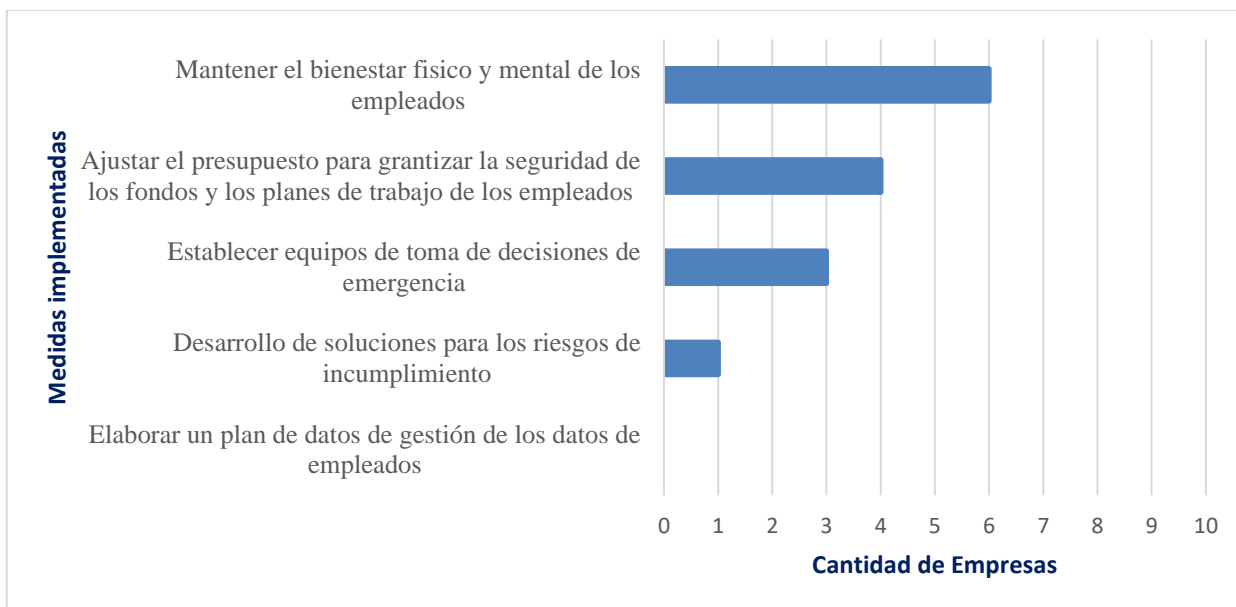


Figura 38. Medidas implementadas para frenar las consecuencias de la pandemia.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Para poder mantener una situación favorable para la empresa, donde se dé una correcta gestión del recurso humano ante una nueva realidad que ha traído repercusiones de distintos tipos, las empresas en estudio indican que en sus organizaciones se han aplicado estrategias para enfrentar esta situación y así lograr frenar o disminuir las consecuencias. Seis de ellas afirman aplicar métodos para asegurar el bienestar físico y mental. De esta forma, se procura un personal que desempeñe sus labores correctamente y mantenga su rendimiento.

Algunas de las empresas dirigen la elaboración de estrategias para la gestión del recurso humano, a la parte económica, al ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados. Con esto, procuran que la empresa siga funcionando y se eviten los despidos, como en el caso de cuatro de las empresas en estudio. Tres de ellas aseguran organizarse para establecer equipos de toma de decisiones de emergencia como en la situación provocada por la pandemia y solo una desarrolla soluciones para los riesgos de incumplimiento.

4.6.2 Salud mental

Existen diferentes causas para que las personas colaboradoras de una empresa no se encuentren bien mentalmente y, debido a la incertidumbre generada por el COVID-19 y sus implicaciones,

existe un aumento en el riesgo de que la salud mental del personal durante este periodo se afecte; por lo tanto, resulta importante tomar medidas para cuidar su integridad mental. En la Figura 39, se revela el grado de acuerdo o en desacuerdo en el que están las PYMES en estudio, respecto a afirmaciones sobre la motivación, la salud y la carga mental de los colaboradores durante la pandemia.

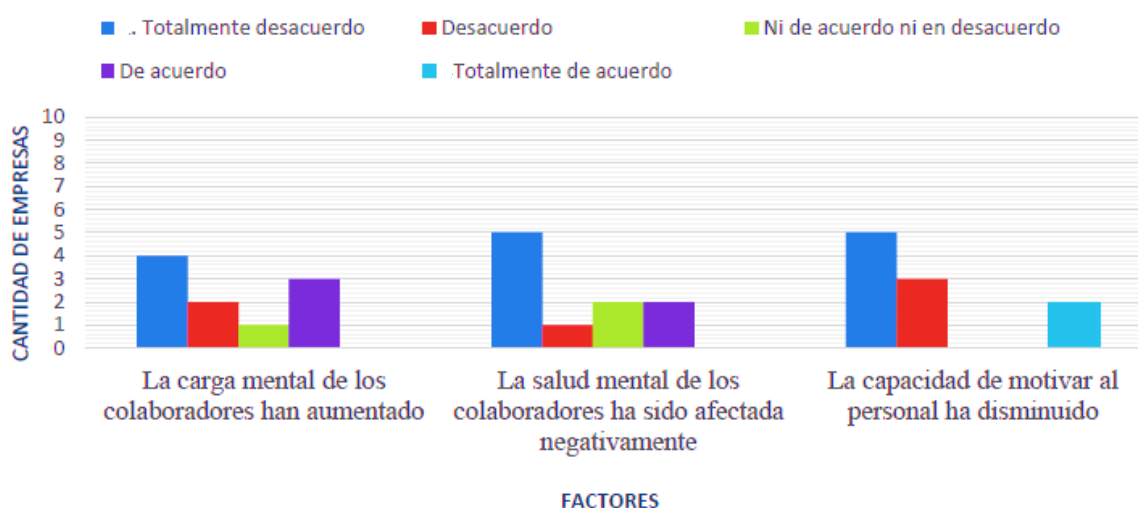


Figura 39. Factores que afectan la salud mental de los colaboradores.

Nota: Figura generada por la herramienta Google Forms, con base en las preguntas del cuestionario aplicado.

Algunas de las empresas afirman estar totalmente en desacuerdo respecto a que la capacidad de motivar al personal ha disminuido durante la pandemia; es decir, cinco de ellas consideran que las técnicas y prácticas aplicadas han sido de utilidad para mantener a su personal motivado dentro de esta; así mismo, tres de ellas, en un menor grado, expresan estar en desacuerdo con esa afirmación. Además, únicamente dos de las PYMES están de acuerdo con que sí se ha complicado lograr la motivación de sus personas colaboradoras.

En la siguiente afirmación sobre el aumento de la carga mental del personal, cuatro PYMES afirman estar en desacuerdo, porque consideran que ellos se han mantenido en el mismo estado mental al no afectarse por factores externos como las consecuencias o las implicaciones que ha traído la pandemia para la empresa. Tres de estas empresas piensan lo contrario, debido a que sí están de acuerdo con que la carga mental ha aumentado desde la llegada del COVID-19.

Con respecto a la tercera y última afirmación, cinco de las PYMES consideran que la salud mental de las personas colaboradoras no se ha afectado negativamente por las repercusiones que ha traído el virus para los países, mientras que únicamente dos afirman estar de acuerdo con que sí han presentado actitudes, donde dejan ver que su salud mental ha sido alterada por los efectos negativos de la pandemia.

En conclusión, la motivación del personal no ha presentado alteraciones significativas desde la percepción de las personas encargadas de la gestión del recurso humano; sin embargo, sí se han tenido que aplicar técnicas o prácticas que contribuyan al bienestar mental para garantizar que estos gocen de salud mental ante la incertidumbre creada por el COVID-19 y rindan eficientemente dentro de la empresa. Por lo tanto, las personas responsables de las PYMES, en estudio, sí han prestado especial atención a la motivación durante la crisis sanitaria y económica de la pandemia y han alterado su forma de gestionar el recurso humano al adaptarla a las implicaciones de esta nueva realidad.

4.7 Formulación de estrategias

4.7.1 Estrategias

Desde hace algún tiempo, el concepto de estrategias, como tal, es retomado en muchas organizaciones para lograr alcanzar de manera eficiente la misión y la visión de cada una de ellas; sin embargo, actualmente, es un tema que no se puede tomar a la ligera, de modo que, de aplicarlo ineficientemente, podría causar pérdidas económicas al punto de recurrir a los despidos, cierre total de la empresa, entre otras consecuencias que puedan modificar o bien, perjudicar la estabilidad de la empresa en el mercado; por consiguiente, como grupo investigador se consideró importante conocer las acciones de cada una de las empresas seleccionadas para el desarrollo del presente seminario.

Las estrategias impulsan la seguridad y la estabilidad en el mercado, principalmente, cuando se conoce que estas prevén posibles eventos que puedan perjudicar la empresa, así como estiman las posibles alternativas ante un panorama.

Se determinó que la totalidad de las empresas no han logrado aplicar estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la pandemia iniciada en el año 2020. Asimismo, y con base en los datos narrados anteriormente, se deduce que cada empresa tiene el suficiente conocimiento sobre la importancia que conlleva cada uno de los puntos considerados; sin embargo, por algún u otro motivo, no aplican la debida gestión para alcanzar y principalmente, culminar con éxito, el rol de cada una de las personas colaboradoras para con la empresa.

En este aspecto, la implementación de estrategias no fue el mejor medio para impulsar la gestión del talento humano, porque ninguna empresa encuestada realizó algún plan de contingencia, por lo cual no se cumple a cabalidad con el objetivo pertinente a este concepto.

De acuerdo con el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante el cuestionario aplicado a las PYMES de los cantones en estudio, se determina que existen alteraciones en los procesos que forman parte de la gestión del talento humano, porque se han tenido que adaptar a las implicaciones de la crisis sanitaria y económica del COVID-19. Sin embargo, existen empresas turísticas que no han planificado estrategias ni realizado modificaciones en los procesos que forman parte de la gestión de sus personas empleadas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se realiza una síntesis de los descubrimientos más significativos de la investigación. Se explica en él las conclusiones a las que se llegó a partir de la información recolectada para así cumplir con los objetivos específicos a los que se dispuso el trabajo y, por consiguiente, con el objetivo general.

5.1 Conclusiones

Al finalizar la investigación, se determina que el COVID-19 sí ha generado un impacto significativo en las PYMES del sector turismo, en la gestión del talento humano en los cantones de Golfito, Corredores y Coto Brus, Zona Sur de Costa Rica, durante el periodo 2020-2021. Además, se concluye que se han optado por tomar medidas importantes para salir adelante de acuerdo con los efectos ocasionados por la pandemia con respecto al recurso humano con que cuenta la empresa.

Se determino que los principales factores que inciden en el manejo del talento humano durante el periodo 2020-2021 en las PYMES del sector turismo, fue la reducción en la jornada laboral de los colaboradores que implementaron las empresas, seguidamente la suspensión de contratos y el despido del personal. El uso de redes sociales fue determinante como un factor importante, el uso de aplicaciones tecnológicas y las creaciones de sitios web. Así mismo, las medidas sanitarias incidieron directamente en el manejo del personal, del mismo modo el trabajo en equipo, las remuneraciones y el estrés que se ocasiono en los colaboradores.

La disminución de funciones no esenciales, la reducción de jornadas y la suspensión laboral influyeron de manera contundente, sin embargo, estas medidas causaron estrés entre los colaboradores por medio del distanciamiento social y los problemas de salud de colaboradores. Por lo que las PYMES debieron implementar herramientas como medios de comunicación como WhatsApp, y los correos electrónicos con la finalidad de mejorar las relaciones laborales y la comunicación asertiva escuchando la opinión de los colaboradores y siendo empáticos unos con otros.

Las PYMES implementaron cambios en los procesos de admisión, reclutamiento y selección del personal. El proceso de admisión se afectó considerablemente producto de la pandemia, lo que causó que las empresas tomaran medidas de forma inmediata y buscaran adaptarse a las implicaciones de las medidas impuestas por los gobiernos tanto locales como internacionales para disminuir los contagios. Esto dio paso a la incorporación de medios y técnicas nuevas y cambios

para lograr efectivamente el proceso y disminuir la incertidumbre provocada por los contagios. Sin embargo, algunas empresas optaron por medidas más extremas como parar de forma temporal el proceso de contratación de personal.

El reclutamiento, como primera etapa del proceso de admisión, para la mayoría de las empresas en investigación, se ha mantenido igual desde antes de la pandemia, las empresas optaron por realizar el proceso por medio de la selección interna, que disminuye el riesgo de contagio, y así mismo, otorga a las personas colaboradoras nuevas responsabilidades. Además, durante la pandemia no se realizó alguna modificación en las técnicas para reclutamiento, debido a que no ofreció vacantes en este periodo.

El proceso de selección de personal no se alteró producto de la pandemia en la mayor parte de las empresas de la presente investigación; sin embargo, una parte de ellas mencionaron que aplican algunas técnicas como las entrevistas, pruebas de conocimiento y habilidad, pruebas de personalidad, entre otras, lo que significa que, para ellas, el proceso ha seguido normalmente. Caso contrario.

Las PYMES han implementado acciones para retener el talento humano entre las cuales se encuentran el fomentar un clima laboral positivo entre los colaboradores y jefaturas, así como el reconocimiento de logros por cumplimientos de objetivos, ofreciendo bonos de alimentación para los colaboradores, capacitaciones para mejorar los resultados y fomentar el aprendizaje, buscando motivar el talento humano y buscar la seguridad laboral, escuchando la necesidad de los empleados, siendo empáticos entre los colaboradores de la organización, buscando mantener o mejorar las acciones implementadas para mantener y mejorar la cultura organizacional.

Entre los desafíos que las PYMES han enfrentado para desarrollar el talento humano en las organizaciones es la oportunidad de capacitar a los colaboradores como se hacía antes de la pandemia de forma presencial, por lo que se debió implementar nuevas medias para llevarla a cabo entre ellas capacitaciones por videoconferencia, sesiones de capacitación en línea, sin embargo, las empresas indican que el nivel de desafío que esto ha generado no es relevante, ya que a pesar de las complicaciones se realizan de forma trimestral o mensual, en donde a pesar de las circunstancias no se ha dejado de capacitar, buscando mejorar en los desafíos de desarrollo de competencias y habilidades de los colaboradores en una mejora continua e incentivar la comunicación asertiva, identificando las habilidades y debilidades.

Del mismo modo la evaluación del personal es un desafío que las PYMES han tenido que llevar consigo por lo que deben de implementar cambios en la forma de evaluar esto por diversos aspectos, entre ellos por el cumplimiento de tareas y objetivos, análisis de trabajos realizados y los resultados obtenidos.

Las PYMES han implementados técnicas de motivación para mantener el rendimiento de sus colaboradores y su salud mental, la principal técnica utilizadas por las empresas para motivar a las personas empleadas es ofrecer horarios flexibles, así como el reconocimiento al trabajo realizado y la flexibilidad laboral, lo que permite que los colaboradores tengan tiempo para realizar otras actividades fuera del campo laboral. Por lo que se aplicaron medidas para contribuir con en el bienestar físico y mental del personal, porque las empresas consideran que los colaboradores reaccionan positivamente ante los intentos de motivación., además, las empresas consideran que la salud mental de los empleados no ha aumentado, por lo que se ha dado una correcta gestión del recurso humano en esta área.

Con respecto a las estrategias planteadas por las PYMES para la gestión del talento humano, se logró identificar que las empresas encuestadas reconocen su importancia y relevancia; sin embargo, ninguna empresa afirmó no haber implementado alguna, o bien haber planteado alguna estrategia que le permitiera sobrellevar la situación provocada por la pandemia. Básicamente, se enfocaron en mantenerse en pie, de acuerdo con la presentación de cada acontecimiento; es decir, adaptándose a la realidad que estaban pasando e ingeniando cómo vivir día tras día.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo con la experiencia adquirida y los datos recopilados para el desarrollo de esta investigación, se recomienda el método de cuestionario como medio de recolección para futuras investigaciones y realizar una estimación de tiempo adecuada para cumplir con el objetivo, así como también se recomienda la implementación de otros instrumentos que permitan un desarrollo amplificado sobre el tema de investigación. De igual manera, resulta necesario el uso de recursos tecnológicos en la mayor medida posible, así como la recopilación presencial por medio de entrevistas, con charlas abiertas, que permitan abarcar cada espacio, o bien la incógnita que surja dentro de la investigación.

Además, se recomienda sugerir a la Universidad Nacional seguir realizando trabajos de investigación, que conlleven a estrechar relación con las PYMES del sector turismo de la Región Brunca, desde el énfasis de recurso humano, porque es un sector que brinda empleo a muchas personas de la zona para disminuir los índices de pobreza. Así mismo, desde el sector de banca y finanzas, gran parte de la economía de la zona y del país es originada por el turismo de nacionales y extranjeros y, actualmente, se trata de la más perjudicada a raíz de la pandemia.

Se les recomienda a las PYMES del sector turismo de la región en estudio, implementar más técnicas de motivación que contribuyan a la salud mental del personal con el propósito de lograr un clima organizacional favorable en la empresa, fidelizar a los empleados y contar con personas que cumplen con sus labores eficientemente, de manera voluntaria y no como una obligación, para evitar cualquier circunstancia de frustración y disconformidad con su trabajo, que conlleve al malestar emocional y hasta de salud.

Del mismo modo, se aconseja la ayuda de profesionales en Psicología con la finalidad de poder trabajar con las personas colaboradoras los diferentes factores que les están causando estrés para poder disminuir efectos secundarios ocasionado por la pandemia en un futuro. Además, se propone la prevención con respecto a las estrategias con el fin de que se establezcan para enfrentar posibles acontecimientos que puedan perjudicar el buen funcionamiento de la empresa y el manejo del talento humano.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario aplicado a PYMES

Impacto de la Crisis Provocada por el virus COVID- 19 en la Gestión del Talento Humano de las PYMES del Sector Turismo.

Esta encuesta tiene la finalidad de determinar el impacto que ha tenido la llegada al país del virus COVID-19 en la Gestión del talento Humano de las PYMES del sector turismo, como un trabajo final de graduación de estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Coto. Agradecemos que conteste cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las respuestas de las mismas son de carácter confidencial y el uso de la información es sólo para fines académicos. El tiempo aproximado que le conlleva contestar el cuestionario es de 15 minutos.

Para cualquier consulta se puede comunicar al teléfono: 8728-1535 o en su lugar, al correo electrónico: massiel.brenes.r@gmail.com

*Obligatorio

Impacto de la Crisis Provocada por el virus COVID- 19 en la Gestión del Talento Humano de las PYMES del Sector Turismo.

Módulo de Datos Generales

1. Nombre de la empresa: *

2. Cantón al que pertenece *

Marca solo un óvalo.

- Golfito
- Corredores
- Coto Brus

3. Tamaño *

Selecciona todos los que correspondan.

- Pequeña empresa
- Mediana empresa

4. Nombre de la persona: *

5. Puesto que desempeña: *

6. Años de trabajar: *

Marca solo un óvalo.

- De 0-12 meses
- Más de un año y menos de tres años.
- Más de tres años y menos de 5 años.
- Más de 5 años y menos de 8 años.
- Más de 8 años.

Módulo de Manejo del Human

Las preguntas de esta sección del formulario se enfocan en los factores que inciden en el manejo del talento humano de su empresa durante este período de pandemia.

7. MMTH-1. ¿Cuáles de las siguientes afectaciones en la jornada laboral sufrió la empresa a raíz del Covid-19? (Puede marcar más de una opción). *

Selecciona todas las que correspondan.

- Reducción en la jornada laboral
- Suspensión temporal del contrato
- Despido del personal
- Subcontratación
- La jornada laboral no sufrió afectación

Otro: _____

8. MMTH-2. ¿Cuál es el grado de cambio en la tecnología que la empresa ha requerido para poder continuar con las labores del manejo del recurso humano? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Adquisición de equipo tecnológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementación de un nuevo software	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creación de un sitio web	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reglamentos para el uso de recursos tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuevos sistemas de pago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de aplicaciones tecnológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. MMTH-3. ¿Cómo califica usted los cambios tecnológicos que se han generado en la empresa producto de la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Positivos
- Negativos
- Ni positivos ni negativos.

10. MMTH-4. De la siguiente afirmación favor indicar su grado de acuerdo o desacuerdo, "El clima organizacional de la empresa se ha visto afectado de manera importante por causa de la presencia del COVID-19, en algunos de los siguientes factores": *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Insatisfacción laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depresión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incertidumbre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medidas sanitarias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. MMTH-5. De la siguiente afirmación indique su grado de acuerdo o de desacuerdo. "El clima organizacional durante la pandemia ha sido bueno". Tomando en cuenta que 1 corresponde a totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

12. MMTH-6. De las siguientes medidas para mitigar la afectación que la pandemia ocasionó en el clima organizacional, ¿Cuáles fueron implementadas en la empresa? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Charlas motivacionales
- Nuevos canales de comunicación
- Flexibilidad en las modalidades de trabajo
- Ayuda profesional para los funcionarios con depresión y/o estrés
- Medidas sanitarias que generen tranquilidad y seguridad a los trabajadores
- Estrategias y herramientas necesarias para mejorar el trabajo en equipo
- Fomentar la participación de los trabajadores
- No se implementó medidas

Otro: _____

13. **MMTH-7. ¿Cuáles de las siguientes estrategias ha implementado para llevar a cabo el manejo del personal en la empresa? (Puede marcar varias opciones). ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Motivación del personal
- Prevención y manejo de conflictos
- Reconocimiento por buen desempeño
- Capacitaciones y reuniones
- Retroalimentación
- Predicar con el ejemplo en ética y responsabilidad
- Mantener una buena comunicación
- Recompensas
- Fidelizar a los colaboradores

Otro: _____

14. **MMTH-8. ¿Cuáles han sido las modalidades de trabajo implementadas en la empresa para llevar a cabo las funciones en periodo de la pandemia del COVID-19? (Puede seleccionar varias opciones) ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Teletrabajo
- Disminución de funciones no esenciales
- Outsourcing
- Combinar trabajo presencial y teletrabajo
- Reducción de jornada
- Suspensión laboral
- No implementó una nueva modalidad de trabajo

Otro: _____

15. **MMTH-9. De los siguientes factores que causan estrés laboral en sus colaboradores, ¿Cuáles se han presentado en la empresa? (Puede marcar varias opciones). ***

Selecciona todos los que correspondan.

- Excesiva responsabilidad en el trabajo
- Demasiada carga de trabajo
- Relaciones humanas problemáticas
- Condiciones laborales insatisfactorias
- Deterioro en el clima organizacional de la empresa
- Constantes conflictos entre empleados
- Disminución en la efectividad y eficiencia de los colaboradores
- Problemas de salud en los colaboradores
- Renuncias
- Distanciamiento social

Otro: _____

16. MMTH-10. De la siguiente afirmación, favor indicar su grado de acuerdo o desacuerdo: "Producto de la pandemia, la comunicación interna de la empresa se ha visto afectada de manera importante". Considerando una escala del 1 al 5 donde, 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. MMTH-11. En una escala del 1 al 5, donde 1 corresponde a nada, 2 casi nada, 3 poco, 4 algo y 5 mucho; indique ¿Cuáles herramientas o aplicaciones ha utilizado para la comunicación en la empresa, desde la llegada del COVID-19? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Casi nada	Poco	Algo	Mucho
Zoom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WhatsApp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. MMTH-12. Si la respuesta anterior fue "Otra", indique ¿Cuáles ha utilizado?

19. MMTH-13. De las siguientes acciones, cuáles ha utilizado la empresa para propiciar una comunicación asertiva (comunicarse de forma clara, directa y respetuosa). Puede marcar varias opciones. *

Selecciona todos los que correspondan.

- Escuchar opiniones de los colaboradores
 Tiempo de convivencia
 No juzgar
 Ser empáticos
 Crear políticas de comunicación
 Crear nuevos canales de comunicación
 Incentivar el trabajo en equipo
 Resolución de conflictos

Otro: _____

Módulo de Admisión Persona

En este módulo las preguntas están formuladas para conocer los cambios que se han implementado en el proceso de admisión del personal durante la pandemia.

20. MAP-1. En una escala del 1 al 5, donde 1 significa que no ha variado y 4 que ha variado significativamente, indique el grado de variación que sufrieron los siguientes procesos en la empresa durante la pandemia del COVID-19. *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. No ha variado	2. Ha variado levemente	Ha variado moderadamente	4. Ha variado significativamente
Reclutamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inducción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. MAP-2. ¿Cuál de las siguientes técnicas ha utilizado para reclutamiento a partir de la llegada del virus? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Selección interna
 Contacto con universidades
 Indicación de un empleado
 Redes sociales
 Video-entrevistas
 Archivos de hojas de vida
 Continúa igual

Otro: _____

22. MAP-3. ¿Cuáles de las siguientes técnicas ha utilizado para selección del personal a partir de la llegada del virus? (Puede marcar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Entrevista de selección
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Entrevista por videoconferencia
- Pruebas de conocimiento y habilidades
- Test de conocimientos
- Continúa igual

Otro: _____

23. MAP-4. ¿Cuáles de las siguientes técnicas ha utilizado para inducción del personal a partir de la llegada del virus? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Recibimiento y firma de contrato
- Información general de la empresa
- Presentación de la empresa y áreas de trabajo
- Establecimiento de tareas a cumplir
- Retroalimentación
- Dar a conocer la cultura organizacional de la empresa
- Comunicar las políticas de la empresa
- Continúa igual

Otro: _____

24. MAP-5. De la siguiente afirmación indique su grado de acuerdo o desacuerdo. "El perfil de alguno de los puestos que requiere la empresa ha variado". Tomando en cuenta que 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

25. MAP-6. Si la respuesta anterior fue "Totalmente de acuerdo", explique ¿Cómo ha variado?

26. MAP-7. Mencione los medios utilizados en el proceso de admisión del personal, ante la presencia del COVID-19. (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Zoom
- Teams
- Skype
- Drive
- WhatsApp
- Correo electrónico

Otro: _____

Módulo de Retención del Human

Las preguntas de esta sección tienen como finalidad identificar las acciones empleadas para retener a sus colaboradores durante el periodo de pandemia.

27. MRTH-1. ¿Cuáles de los siguientes incentivos laborales han otorgado a sus colaboradores durante el periodo de pandemia? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Aumento de sueldo
- Bonificaciones
- Reconocimiento de méritos
- Felicitar y motivar al equipo de trabajo
- Destacar al empleado del mes
- Tiempos de descanso en jornada laboral
- Flexibilidad de horario
- Entretenimiento
- Cuidado de salud emocional
- Alimentación
- No se han otorgado incentivos

Otro: _____

28. MRTH-2. De la siguiente afirmación indique su grado de acuerdo o desacuerdo. "El ausentismo en la empresa ha incrementado producto de la pandemia". Tomando en cuenta que 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. (Si su respuesta tiene algún grado "de acuerdo" contestar la siguiente pregunta, en un caso contrario, saltar al número 4)

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

29. MRTH-3. ¿Cuáles de las siguientes razones han sido las principales causantes del ausentismo de sus colaboradores durante el periodo de pandemia? (Puede marcar varias opciones).

Selecciona todos los que correspondan.

- Por presentar síntomas del virus COVID-19
- Por poseer el virus COVID-19
- Incapacidad por otros problemas de salud
- Problemas familiares
- Enfermedad o muerte de familiares
- Ausentismo
- sin justificación
- Otras...

30. MRTH-4. Indique, ¿Cuáles han sido las estrategias y acciones implementadas para la retención de sus colaboradores vitales, desde la llegada de la pandemia del COVID-19? (Puede marcar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Reconocimiento de logros
- Tiempo de trabajo flexible
- Fomentar un clima laboral positivo
- Promoción (ascenso) del personal
- Incentivos y beneficios
- Ninguno

Otro: _____

31. MRTH-5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos ha tomado en cuenta la empresa para promover o ascender al personal a partir de la llegada del COVID-19? (Puede marcar más de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Cumplimiento de objetivos
- Formación profesional
- Por antigüedad
- Habilidades profesionales
- Ninguna

Otro: _____

32. MRTH-6. ¿Cuáles de los siguientes cambios ha realizado la empresa en los beneficios que otorga a sus colaboradores a partir de la llegada del virus? (Puede marcar más de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Bonos de alimentación
- Cuido infantil
- Fondo de ahorro
- Bonos por productividad
- Seguro de vida
- Capacitaciones
- Vacaciones extras
- Permisos con goce de salario
- Educación financiera
- Continúa igual

Otro: _____

33. MRTH-7. ¿Qué tipo de acciones han realizado para que sus empleados sean fieles a su empresa, a pesar de la crisis causada por el virus? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Salario competitivo
- Canales efectivos de comunicación
- Flexibilidad laboral
- Reconocimiento de logros
- Formación y desarrollo profesional
- Motivación y seguridad laboral
- Permisos con goce de salario
- Empatía con los trabajadores
- Escucha las necesidades de los empleados
- Seguro médico
- Ninguna

Otro: _____

34. MRTH-8. Defina cómo es la cultura organizacional de la empresa a raíz de la llegada del Covid-19. *

35. MRTH-9. De acuerdo a la siguiente afirmación, indique su grado de acuerdo o desacuerdo "La cultura organizacional en la empresa se ha visto afectada de manera importante". Donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Módulo de Desarrollo del Human

Este módulo se centra en identificar los principales desafíos que se han presentado para desarrollar el talento humano durante la pandemia.

36. MDTH-1. ¿Con qué frecuencia brinda capacitaciones al personal de la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Nunca

37. MDTH-2. ¿Cuáles de las siguientes medidas ha empleado la empresa para llevar a cabo la capacitación del personal durante la pandemia? (Puede marcar más de una opción). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Límite de aforo
- Sesiones de capacitación en línea o en tiempo real
- Suspensión indefinida
- Audio conferencias (reuniones vía telefónica, cuando la conexión a internet es inestable)
- Videoconferencias
- Capacitaciones asincrónicas, implementando un control que asegure que el empleado se está capacitando
- Ninguna

Otro: _____

38. MDTH-3. En una escala del 1 al 5 indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación: "Con la llegada de la pandemia, se le presentó a la empresa desafíos para poder capacitar al personal de manera efectiva". Considere que, 1 es totalmente en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Totalmente desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

39. MDTH-4. ¿Cuáles de los siguientes desafíos afronta la empresa para capacitar de manera efectiva a los empleados? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Falta de recursos tecnológicos
- Poco o nulo conocimiento en el manejo de los recursos tecnológicos
- Espacio Físico
- Falta de recursos económicos
- Resistencia al cambio
- Falta de herramientas y material de apoyo
- Ninguna

Otro: _____

40. MDTH-5. ¿Cuáles de los siguientes cambios a realizado la empresa en el proceso de capacitación del personal a partir de la llegada del virus? (Puede marcar más de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Capacitación organizacional
- Comunicación asertiva
- Entrenamiento de liderazgo
- Entrenamiento motivacional
- Desarrollo de competencias y habilidades
- Ninguno

Otro: _____

41. MDTH-6. ¿Cuáles de las siguientes técnicas ha implementado la empresa para desarrollar al personal durante la pandemia? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Autoconocimiento
 Medición de capacidades
 Identificación de habilidades y debilidades
 Nivel de autoestima
 Ninguna

Otro: _____

42. MDTH-7. ¿Cuáles de los siguientes cambios en el proceso de evaluación del personal a realizado la empresa a partir de la llegada del Covid-19? (Puede marcar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Evaluación de la actuación del personal
 Por medio de entrevistas de retroalimentación
 Reuniones generales
 Por cumplimiento de tareas/ objetivos
 Autoevaluación
 Evaluación 180 grados
 Evaluación 360 grados
 Evaluación por competencias
 Análisis de trabajo
 No se realizó evaluación

Otro: _____

43. MDTH-8. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación del personal debido a la modalidad de trabajo en la que se encuentran laborando? (Puede seleccionar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Por resultados obtenidos
 Por objetivos finalizados
 Por cumplimiento por tareas asignadas
 No se evaluó al personal

Otro: _____

Módulo de Motivación Persona

La finalidad de esta sección es conocer las técnicas de motivación utilizada por las PYMES para mantener el rendimiento y la salud mental de sus colaboradores durante el periodo de pandemia.

44. MMP-1. ¿Cuáles son las técnicas o prácticas más utilizadas para la motivación del personal en este periodo de pandemia? (Puede marcar más de una opción) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Reconocimiento al trabajo
- Ofrecimiento de planes profesionales
- Ofrecer incentivos y beneficios
- Ofrecer formación laboral en puestos altos
- Flexibilidad laboral
- Horarios flexibles
- Facilitar los recursos necesarios
- Recreación

Otro: _____

45. MMP-2. ¿Han tenido la necesidad de remitir a colaboradores a centros de ayuda por efectos secundarios de la pandemia? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

46. MMP-3. ¿Cuáles estrategias han implementado para hacer frente a la pandemia y sus consecuencias de acuerdo a la gestión del talento humano? (Puede marcar varias opciones). *

Selecciona todos los que correspondan.

- Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia
- Mantener el bienestar físico y mental de los empleados
- Desarrollo de soluciones para los riesgos de incumplimiento.
- Elaboración de un plan de datos de gestión de los datos de empleados, la seguridad
- Ajustar el presupuesto para garantizar la seguridad de los fondos y los planes de trabajo de los empleados

Otro: _____

47. MMP-4. De las siguientes afirmaciones indique su grado de acuerdo o desacuerdo: *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considera que la capacidad de motivar al personal ha disminuido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La carga mental de los colaboradores ha aumentado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera que la salud mental de los colaboradores ha sido afectada negativamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Módulo de Estrategias Talento

En esta sección se pretende identificar las principales estrategias planteadas por las organizaciones para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19.

48. METH-1. ¿La empresa ha planteado estrategias para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por el COVID-19? (Si su respuesta es "no" evada la siguiente pregunta). * *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

49. METH-2. Mencione las estrategias planteadas por la empresa para la gestión del talento humano posterior a la crisis generada por la pandemia del COVID-19.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (Vol. Sexta edición). Caracas - República Bolivariana de Venezuela: EDITORIAL EPISTEME, C.A.
- Arteaga, A., Medellín, E., y Santos, M. (1995). Dimensiones sociales del cambio tecnológico. *Nueva Antropología*, 14(47), 9-22. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/159/15904702.pdf>
- Braverman, H. (1984). *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro Tiempo S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuajimalpa, México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE CV.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, DF: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México, DF: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México, DF: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Cortés, A. (2017). *Herramienta de fidelización en el recurso humano operativo en obras, como estrategia generadora de valores en empresas constructoras*. (Trabajo de grado).
- Cirera, Y., Dias, E., Rueda, V., y Ferraz, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones. *Invenio*, 15(29), 67-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87724146007.pdf>

- Cortés, A. (2017). *Herramienta de fidelización en el recurso humano operativo en obras, como estrategia generadora de valores en empresas constructoras*. (Trabajo de grado).
- CostaRica.org. (2019). *Zona Sur en Costa Rica*. Recuperado de <https://www.costarica.org/es/destinos/zona-sur/>
- Creswell, J.W. (2008). *Investigación educativa: planificación, realización y evaluación de investigaciones cuantitativas y cualitativas* (3ª ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Pearson Education, Inc.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). *Análisis documental y de información*. El Vedado, La Habana, 10400, Cuba.: Editorial Ciencias Médicas.
- Espinoza, S. F. (2007). *Los proyectos de inversión* (Primera Edición ed.). Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Fundación Carlos Vial Espantoso. (2020). ¿Qué desafíos enfrentan las PYMES durante el COVID-19? Recuperado de <https://fundacioncarlosvial.cl/que-desafios-enfrentan-las-PYMES-durante-covid-19/>
- Fundación Universidad de América, Bogotá D.C) Recuperado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7105/1/63238-2017-I-GEC.pdf>
- Galindo, M. (2008). *Diccionario de Economía de Empresa*. Madrid, España: Ecobook- Editorial de Economía.
- Garcer Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). RETENCIÓN DE EMPLEADOS, UNA ESTRATEGIA. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigo*, 3(1), 108-115.
- Google Forms (2021). *Cuestionario Sector Turismo*. Recuperado de https://docs.google.com/forms/d/1uizK_1gLJzAZlbEcqTjmO1yRNxCkffPn4Bm0IJuxqpY/edit#responses
- Heredia, F. (2012). *La importancia de la capacitación*. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES,

S.A. DE C.V.
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch, B. (1959). *Teoría de la Motivación e Higiene*. Nueva York: Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Instituto Costarricense de Turismo (2007). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico de Costa Rica*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/plan-nacional-de-desarrollo/plan-nacional-de-desarrollo-turistico-sostenible-actualizacion-2006/31-i-parte/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Pacífico Sur*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/pacifico-sur-actualizacion-dic-2011/225-plan-6/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo (2019). *Plan de Gestión Integral de Destinos*. Centro de Desarrollo Turístico Golfito-Jiménez. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/gidt/1713-programa-gestion-integral-de-destinos-golfito-jimenez/file.html>
- Instituto Costarricense de Turismo (2020). *Cifras de Visitación de Marzo Ratifican Ruinoso Impacto del COVID-19 en el turismo. Material de Apoyo Sector Turismo*. Recuperado de <https://www.ict.go.cr/es/noticias-destacadas-2/1693-cifras-de-visitacion-de-marzo-ratifican-ruinoso-impacto-del-covid-19-en-el-turismo.html>
- Instituto de Desarrollo Rural (2014). *Informe de caracterización básica*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/osa-golfito-corredores/Caracterizacion-Osa-Corredores-Golfito.pdf>
- Instituto de Desarrollo Rural (2014). *Plan de Desarrollo Rural Osa-Golfito-Corredores*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/osa-golfito-corredores/PDRT-Osa-Corredores-Golfito.pdf>

- Instituto de Desarrollo Rural (2015). *Plan de Desarrollo Rural del territorio de Buenos Aires-Coto Brus 2015-2020*. Recuperado de <https://www.inder.go.cr/buenos-aires-coto-brus/PDRT-Buenos-Aires-Coto-Brus.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). *X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda. Características sociales y demográficas*. Recuperado de https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reoblaccenso2011-12.pdf.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/nacionales/region-brunca-mayor-indice-de-pobreza-hunde-a-zona-sur-del-país/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). *Encuesta Continua de Empleo*. Recuperado de <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/las-PYMES-en-el-desarrollo-de-la-región/brunca/>
- Jaramillo Naranjo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa. *Pensamiento y Gestión*.
- Machicado, J. (2010). *Jornada de Trabajo y Jornada Extraordinaria*. Sucre, Bolivia: Universidad San Francisco Xavier. Recuperado de <http://ermoquisbert.tripod.com/pdfs/dt11-jornada.pdf>
- Maranto, M., & González, M. (febrero de 2015). *Fuentes de información*. Recuperado de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Méndez, D. (2018). *Economía simple*. Recuperado de Definición de beneficio social: <https://www.economiasimple.net/glosario/beneficio-social>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio (2019). *Política Nacional de Empresariedad 2030. Estrategia Territorial para la Empresariedad: Región Brunca*. Recuperado de

<https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/las-PYMES-en-el-desarrollo-de-la-región-brunca/>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2019). *VI Informe de la Situación de la PYME*. Recuperado de <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/cp.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2020). *¿Qué es una pyme?*
Recuperado de PYMES de Costa Rica: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (2020). *Tamaño de una empresa*.
Recuperado de PYMES de Costa Rica: <https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Ministerio de Hacienda (agosto de 2020). *Sobre Costa Rica*. Recuperado de
<https://www.hacienda.go.cr/contenido/12542-sobre-costa-rica>

Ministerio de Salud Pública Costa Rica (17 de junio de 2020). *Gobierno anuncia nuevas medidas para contener eficazmente el COVID-19*. Recuperado de Centro de Prensa:
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/centro-de-prensa/noticias/741-noticias-2020/1805-gobierno-anuncia-nuevas-medidas-para-contener-eficazmente-el-covid-19>

Ministerio de Salud Pública. (2012). *Política Nacional de Salud Mental*. Recuperado de
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politicas-y-planes-en-salud/politicas-en-salud/1558-politica-nacional-de-salud-mental/file>

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (2013). *Caracterización del cantón de Golfito, Corredor fronterizo Zona Sur*. Recuperado de https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013/GOLFITO/DIAGNOSTICO_GOLFITO_FRONTERA.pdf

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (2013). *Diagnóstico socio-cultural y físico espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo-cantón de Corredores-Puntarenas*. Recuperado de https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013%20A/CORREDORES/DIAGNOSTICO_CORREDORES_FRONTERA.pdf

- Mitnik, F. (2006). *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*. Montevideo, Uruguay: Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Municipalidad de Golfito (2016). *Propuesta Plan de Turismo Municipal*. Recuperado de http://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Proyecto%20Final_Plan%20de%20Turismo%20Municipal%20de%20Golfito.pdf
- Navarro, J. (2015). *Definición ABC*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/modalidad.php>
- Nicuesa, M. (5 de abril de 2016). *tipos de empresas según su tamaño*. Recuperado de Empresarios: <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>
- Organización Mundial de la Salud (2004). *Invertir en Salud Mental*. Ginebra, Suiza. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf
- Presidencia de la República (2020). Decreto 42248-MTSS, Suspensión temporal de contratos de trabajo. Alcance N.º 53. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/despacho/covid-19-mtss/archivos/decreto%2042248-MTSS.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención de Personal*. (Trabajo de Grado). Universidad de Medellín. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quesada, M. (13 de enero de 2020). Las PYMES en el Desarrollo de la Región Brunca. *Enlace*. Recuperado de <https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/las-PYMES-en-el-desarrollo-de-la-region-brunca/>
- Quivy, R., Carpenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México, Limusa. Editorial Limusa, S.V. de C.V
- Ramos Moreno, D. (2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Recuperado de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=EEFA50E259A628753FDC2EE6F4DFDED5.jvm1?sequence=1>

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/modalidad?m=form>

Robbins, S. P., & Decenzo, D.A. (2009). *Fundamentos de Administración*. Juárez, Estado de México: Pearson educación de México, S.A.

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación de Valores. Universidad de Carabobo, 1*, 3-18. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Economico-Administrativas, 10*, 78-82. Recuperado de https://www.academia.edu/9225037/CONCEPTO_Y_DIMENSIONES_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. D.F, México: Limusa.

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (25 de enero de 2016). Ley 9343 Código de Trabajo. Recuperado de Normativa: http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=101952&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (23 de marzo de 2020). Ley 9832 Reducción de jornadas de trabajo ante la declaratoria de emergencia nacional.

Recuperado de

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=90789&nValor3=119736&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (1871). Constitución Política de la Republica de Costa Rica. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=41241&nValor3=86819&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica (1959). Ley 2412, Pago de Aguinaldo a Servidores Empresa Privada. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35148&nValor3=37065&strTipM=TC

Sistema Nacional de Áreas de Conservación (2016). *Propuesta Plan de Turismo Municipal. Golfito*. Recuperado de http://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Proyecto%20Final_Plan%20de%20Turismo%20Municipal%20de%20Golfito.pdf

Thompson, I. (octubre de 2008). *Definición de Comunicación*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Comunicaci%C3%B3n%2C%20seg%C3%BAn%20diversos%20autores%3A&text=Para%20Lamb%2C%20Hair%20y%20McDaniel,intercambio%20de%20informaci%C3%B3n%20entre%20person>

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.

Yeda Cirera, O., Rueda Elías, V., Aparecida Dias, E., & Ferraz Filho, O. (2012). *IMPACTO DE LOS ESTRESORES LABORALES*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87724146007.pdf>